



Kandidatuppsats i medie- och
kommunikationsvetenskap

2015-06-05, Göteborg

Institutionen för journalistik, medier
och kommunikation

www.jmg.gu.se

Synsättet avgör kanalens funktion

- en studie om medarbetares uppfattningar om
SCAs interna stormöten

Författare: Nicole Carlsson

Handledare: Monika Unander

Kursansvarig: Malin Sveningsson



GÖTEBORGS UNIVERSITET
JOURNALISTIK, MEDIER OCH KOMMUNIKATION

Synsättet avgör kanalens funktion – en studie om medarbetares uppfattningar om SCAs
interna stormöten

Examensarbete i medie- och kommunikationsvetenskap

Vårterminen 2015, Göteborgs universitet

Nicole Carlsson: carlssonnicole@gmail.com

TACK TILL

Min handledare Monika Unander för dina råd, ditt stöd och all hjälp på vägen.

Min kontaktperson på SCA Tunde Fenander för att du gjort det här uppdraget möjligt, för ditt förtroende och att du gett mig en inblick i SCAs företagsvärld.

Ni medarbetare på SCA som ställde upp smärtfritt och snabbt med viktiga synpunkter och infallsvinklar från ert arbetsliv.

Jennie Monié och Victoria Gutenberg för era insatser med korrekturläsning och välbehövliga diskussioner, kommentarer och middag i ett bitvis ensligt uppsatsarbete.

Per Carlsson, för hjälp med utskrift och material.

Johan, för ditt uppmuntrande stöd genom hela uppsatsskrivandet, och dina insatser i sista minuten.

Abstract

Titel: Synsättet avgör kanalens funktion - om medarbetares uppfattningar om SCAs interna stormöten.

Författare: Nicole Carlsson.

Kurs: Examensarbete i Medie- och kommunikationsvetenskap. Institutionen för journalistik, medier och kommunikation (JMG), Göteborgs Universitet.

Termin: Vårterminen 2015.

Handledare: Monika Unander.

Antal ord och sidor: 18 621 ord, 50 sidor (inkl. referenser och bilagor).

Syfte: Att undersöka medarbetares uppfattningar om intern kommunikation, med interna stormöten som fokus.

Metod & material: Kvalitativ studie och semistrukturerade intervjuer med åtta medarbetare på SCA i Göteborg.

Huvudresultat: Medarbetare på SCA ser den interna kommunikationens funktion primärt som strukturell kommunikation - alltså information. Detta innebär att synsättet som florerar bland medarbetarna är främst synen på kommunikation som överföring mellan sändare och mottagare. Medarbetarnas behov är varierande, men tre mönster kan konstateras: behovet av kognitiv orientering - informationsbehov, behovet av social interaktion - relationer och aktiviteter, och behovet av förströelser och eskapism - att komma bort från dagliga arbetsuppgifter för en stund. Synen på kommunikationens funktion, och behoven av kommunikation är därför sammanfallande till viss del. Gällande de interna stormötena, tycker medarbetarna att funktionen med dessa också är strukturell kommunikation i första hand - och att de har en viktig sammanfattande funktion av all information som är viktig att känna till. Men de flesta av medarbetarna anser också att de interna stormötena har en symbolisk funktion som förstärker delaktighet och grupptillhörighet. De behov som medarbetarna anser sig behöva av mötena är en känsla av trygghet, en möjlighet till dialog på lika villkor, inspiration samt information gällande viktiga förändringar som påverkar deras arbetsvardag.

Nyckelord: Intern kommunikation, intern organisationskommunikation, organisationskommunikation, möten, informationsmöten, stora informationsmöten, interna stormöten, medarbetare, synsätt, uppfattningar, kommunikationsbehov, funktion, kanal.

Executive Summary

In today's organizations, communication has a crucial role, and if done effectively the organization can reach high results and satisfaction amongst employees and the public. Although having an efficient communication is not as easy as it might seem. And today's organizations often struggle with communication problems internally and externally. Studies regarding organizational communications show that organization culture and symbolic communication, along with the organizational structure has great impact on how well the communication works. Internal communication can be formal and informal, have different levels, and take expression in many different channels and content - top-down and bottom-up as a few examples. The organization-wide meetings is here regarded as a formal communication channel with top-down organizational level content. An important aspect regarding this study is the fact that research on organization-wide meetings is almost non-existent today.

This thesis paper aims to examine how employees perceive the internal communication as a whole, and organization-wide meetings as an internal communication channel. As a case studie the thesis will examine specifically the employees at the Swedish company SCAs office in Gothenburg and includes interviews with eight employees from various business units within the office in Gothenburg. There are three core issues on which this thesis is based. What approach does the employees have regarding the communication's function? To what extent does the internal communication fulfill the employees communicational needs? How does the employees percept the internal organization-wide meetings?

The main result shows that employees at SCA sees the internal communication's function primarily as structural communication. This means that the communication's function is meant for informing, mainly, and the employee's perception is of communication as a transmission-model of a message from sender to receiver. Regarding the employees need they varies a lot, but three patterns can be seen. The needs of cognitive orientation - information needs, the needs of social interaction - social relations and social happenings and the needs of escapism/distraction from ordinary work routines. The perception of the communication's function, and the needs of communication therefore collide to a certain extent. Regarding the organization-wide meetings, the employees thinks these also function as structural communication and information first, but as a summarize of all the internal information that is important to know about. Although most of the employees also approach the organization-wide meetings to be a symbolic function that enforces commitment, participation and shared commitments amongst the employees as a group. What the employees needs from the organization-wide meetings is a feeling of security, an opportunity for dialogue on equal terms, inspiration and information regarding important changes that has an impact on their work-life.

Keywords: organization-wide meetings, organization communication, internal communications, meetings, internal big meetings, employees, perceptions, function, channel

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
Kommunikationens roll i samhället	1
Intern stormötens vetenskaplighet	2
Uppdraget	3
<i>Om uppdragsgivaren</i>	3
<i>Forskarens relation till uppdragsgivaren</i>	4
<i>Problematisering av uppdraget</i>	4
Avgränsningar	5
2. Tidigare forskning och teori	6
Organisationskommunikation	6
Intern kommunikation	6
Informationsmöten som kommunikationskanal	7
Perspektiv på informationsmöten	8
Medarbetarnas perspektiv	9
Synsätt på kommunikation	9
<i>Kommunikation som överföring</i>	9
<i>Kommunikation som meningsskapande</i>	9
Kommunikationens funktion	10
<i>Strukturell funktion</i>	10
<i>Symbolisk funktion</i>	10
<i>Maktutövande funktion</i>	11
Medarbetare som användare med behov	12
<i>Uses & Gratifications - användarteorin</i>	12
<i>Medarbetares behov</i>	13
3. Syfte och frågeställningar	14
4. Metod	15
Strategiska val	15
Kvalitativ metod	15
Urval av respondenter	16
Research och samtal med kontaktperson	17
Inför intervjuerna	18
Etiska överväganden	18
Design av intervjuguide	18
Genomförandet av intervjuerna	19
Bearbetning av intervjuerna	19
Transkribering och citat	19
Datareducering, tematisering och slutledning	20
Kritisk granskning av studien	20
Tillvägagångssätt	20

Forskarens roll och påverkan	21
5. Resultat och Analys	23
1. Vilket synsätt har medarbetarna på den interna kommunikationens funktion?	23
Att få information om vad som händer	23
Intern kommunikation - främst en strukturell funktion	24
2. Uppfyller kommunikationen medarbetarnas kommunikationsbehov?	24
Medarbetarna är nöjda men...	24
Användarvänlighet och maktpositioner problematiskt	25
Behöver vara delaktiga	26
Kommunikationen uppfyller medarbetarnas varierande behov	27
<i>Användningen varierar</i>	27
<i>Kognitiv orientering och sociala behov uppfylls</i>	27
<i>Användarvänlighet och kommunikationsflödet önskas förbättras</i>	27
3. Hur uppfattar medarbetarna de interna stormötena?	28
En sammanfattande och trygghetsingivande funktion	28
Uppskattar påminnelser, agenda och möjlighet till frågor inför mötet	29
Under mötet	29
<i>Frågestunden är sådär - men vill ha dialog</i>	29
<i>Global information före lokal information</i>	30
<i>Sifferredovisningen uppfattas krånglig</i>	31
<i>"Krydda det lite!"</i>	32
Efter mötet - en sammanfattning är bra	32
Uppfattningar om det interna stormötet	33
<i>Strukturell och symbolisk funktion</i>	33
<i>Information inför mötet inger trygghet och engagerad närvaro</i>	34
<i>Mer dialog kräver förändrat forum</i>	34
<i>Förändringar samt inspiration - viktigare än globalt kontra lokalt</i>	34
<i>Förenklad och färgglad kommunikation engagerar mer</i>	35
<i>Återgivelsen efteråt önskas komma från ledningen - inte andra medarbetare</i>	35
6. Slutdiskussion	36
Synsätten bör kombineras	36
<i>Synsättet avgör kanalens funktion</i>	36
Användning och behov	37
De interna stormötena	38
Egna tolkningar och reflektioner	39
Reflektioner om tillvägagångssätt	40
Förslag på vidare studier	40
7. Referenslista	42
Bilagor	45
Bilaga 1. Missivbrev	45
Bilaga 2. Intervjuguide	46

1. Introduktion

I detta kapitel redogörs en introduktion till ämnet organisationskommunikation, det problem som uppsatsen utgår ifrån, samt den vetenskapliga relevansen. Därefter uppdragsbeskrivningen och en vidare problematisering av uppdraget. Uppsatsens avgränsningar avslutar inledningen.

Kommunikationens roll i samhället

Att kommunikationens roll inom organisationer är viktig, har inte alltid varit självklart. De senaste årtiondena har kommunikationens roll med tiden fått större prioritet och allt fler organisationer har idag en förståelse för att en välfungerande och effektiv kommunikation kan leda till större framgång (Heide, Johansson & Simonsson, 2012; Larsson, 2014). Effektiv intern kommunikation kan leda till att skapa delaktighet och engagemang hos medarbetarna vilket, tillsammans med gemensamma uppfattningar, stärker organisationens kultur (Platen, 2006). Men det faktum att kommunikation har fått större prioritet i samhällets organisationer idag, betyder inte att synsättet på kommunikation är framgångsrikt och att intern kommunikation per definition fungerar effektivt och felfritt. Snarare tvärtom.

Medarbetare i olika organisationer, stora som små, myndigheter, företag och ideella organisationer, uttrycker att de inte fått information om förändringar och nya arbetssätt, samtidigt som ledningen å andra sidan säger att de har informerat om förändringarna och det nya arbetssättet för länge sedan. Hur kan detta komma sig? Det kan vara så att någon av parterna inte talar sanning, även om det inte är så troligt. Kanske beror det på synsättet på kommunikation som florerar hos medarbetare och hos ledningen? Att information förväntas tas emot obehindrat, likt ett förpackat budskap som injiceras hos medarbetare, samma minut som ett mail skickats ut?

Hedie et. al (2012) förklarar att synsättet på kommunikation färgas av språkbruket, och i organisationer och samhället i stort används idag ord som leder tankarna på kommunikation som överföring av ett färdigt budskap från sändare till mottagare. Ett vanligt uttryck är exempelvis ”Tror du vi kan få ut det här till alla nästa vecka?”. Det verkar inte mer komplicerat än så, tack vare språkbruket. Men forskning och teorier visar snarare på motsatsen, att kommunikation är mycket mer komplicerat och handlar om meningsskapande processer hos individer som i sin tur påverkas av många olika faktorer. Visst kan man skicka information relativt oproblematiskt med dagens teknik, men huruvida budskapet tas emot över huvud taget, om mottagaren tar del av innehållet eller mottagaren förstår innehållet på det sätt som ämnat av sändaren är långt ifrån självklart.

Kommunikation både generellt och inom en organisation består av komplexa, kreativa processer där innehåll konstrueras och tolkas genom interaktion mellan människor. Detta gäller oavsett vilket uttryck kommunikationen tar: en dialog mellan två personer, ett sammanträde där några personer är närvarande, ett möte med en stor grupp människor, en text som skickas från en eller flera användare till en eller flera mottagare.

- Heide, Johansson och Simonsson, 2012, s.28

Kommunikation är, som nu bekant, en komplex process redan vid interaktionen mellan två människor. Det finns anledning att undra hur komplex blir processen när interaktionen gäller en stor grupp människor, närmre 450 personer, som alla ska lyssna till en talare och förstå de budskap som delas av denne? Situationen kan ses som ett tillfälle där information avseende organisationens struktur, mål och strategier delas. Men den kan även ses som en situation där organisering sker genom reproducering av synsätt, idéer och attityder bland medarbetarna - en slags kulturell organisering (Alvesson, 2002).

Denna studie handlar om just synsättet på intern organisationskommunikation bland medarbetare i en organisation och hur interna stormöten uppfattas av 450 lyssnande medarbetare. Som fallstudie undersöks medarbetarnas perspektiv på intern kommunikation och interna stormöten på företaget SCA. I detta företag kallas stormötena för Townhall Meetings. Är det bra och framgångsrik kommunikation med en talare och 450 lyssnare? Vad tycker medarbetarna? Det återstår att undersökas...

Interna stormötens vetenskaplighet

Tidigare forskning om organisationskommunikation berör delar som organisationsstruktur, organisationskultur, meningsskapande, maktförhållanden och identitet. När det gäller olika fallstudier av intern organisationskommunikation kan det urskiljas dels studier om kanaler som intranät, interntidningar, tekniska plattformar och ledarskapets betydelse, dels studier om organisationskulturen och medarbetarna, och dess betydelse för en fungerande kommunikation inom organisationen. Gällande studier som berör stora informationsmöten i organisationer är antalet betydligt färre. Främst bland svenska studier, men även engelskt översatta internationella studier har varit märkbart svåra att återfinna. I större utsträckning existerar forskning om möten i små grupper (Simonsson, 2002) och större möten som funktion i förändringsprocesser (Alvesson, 2002).

Majoriteten av den litteratur som återfinns på ämnet - informationsmöten i stora grupper - kommer främst från den ekonomiska vetenskapen och tenderar att vara populärvetenskapliga skrifter med fallstudier som bakgrund och många praktiska råd och handlingsplaner om hur man skapar bra möten för både stora och små grupper (Wildhuss & Segerfeldt, 2011; Isacson & Möllerfors, 2001). Tidigare forskning har även fokuserat på strategisk kommunikation på ett mer övergripande angreppssätt. I mindre utsträckning återfinns studier om specifika kanaler som bör användas för effektiv kommunikation och forskning om stora organisationsmöten är näst intill icke existerande (Aggerholm & Thomsen, 2012).

Denna studie ämnar tillföra nya insikter gällande informationsmöten i storgrupp, med fokus på medarbetarnas uppfattningar, som aktörer i sammanhanget. Som fallstudie vars syfte är att undersöka företeelsen stora informationsmöten som del av den interna organisationskommunikationen kan den, genom att jämföras och sammanläggas med andra fallstudier av liknande företeelse, leda till att slutsatser kan dras beträffande tendenser av företeelsen stora informationsmöten i organisationer. På så sätt ges en ökad förståelse för hur informationsmöten i storgrupp upplevs av medarbetare i stora organisationer, och vilka framgångsfaktorer som är viktiga för medarbetare.

Uppdraget

Varje halvår genomför SCA informationsmöten för alla medarbetare på kontoret i Göteborgsområdet. SCA har många medarbetare på Göteborgskontoret, så informationsmötet delas upp i två tillfällen med ungefär 450 medarbetare per tillfälle. På informationsmötena talar personer på chefspositioner med utgångspunkt i kvartalsrapporterna om företagets innovationer och verksamhet, vilka mål som uppnåtts, vilka framtida utmaningar företaget står inför och övergripande strategi.

SCA ser de rådande informationsmötena i storgrupp, så kallade Townhall Meetings, som ett bra sätt för representanter från ledningen att möta medarbetarna på Göteborgskontoret och uppdatera dem om nuläget. Detta till trots är de inte helt nöjda med strukturen av mötena och de upplever att det behövs mer interaktion från medarbetarna som går dit och lyssnar in. SCA vill få medarbetarna mer engagerade och säger att de söker mer dialog i mötet. Ytterligare önskas hjälp med om mötenas budskap ska ha mer fokus på den lokala marknaden eller på SCA globalt då de har många lokala medarbetare som jobbar globalt.

Syftet med de stora informationsmötena är dels att informera om företagets innovationer, övergripande strategi, vilka mål som uppnåtts och vilka framtida utmaningar företaget står inför. Dels att få medarbetarna att känna stolthet och engagemang över sin egen prestation och ha en förståelse för hur deras prestation bidrar till SCAs övergripande mål.¹

Om uppdragsgivaren

SCA är ett ledande skogs- och hygienföretag med produktvarumärken som Libresse, TENA, Libero, Tork, Edet och många fler. SCA är det tionde största företaget i Sverige, är verksam i många länder över hela världen och har totalt 44 000 anställda. SCA:s globala kommunikationsavdelning som arbetar med organisationskommunikation har sitt huvudkvarter i Stockholm. I Göteborgsområdet ligger det näst största kontoret i Sverige med nästan 1000 anställda tjänstemän.

¹ Enligt Tunde Fenander, Nordic Communications Director, SCA

SCA i Göteborg tar del av samma kommunikationskanaler som alla kontor i SCA, Sverige: intranätet Essentials, tv-skärmarna Essence, nyhetstidningen SHAPE, eventuella anslagstavlor samt Townhall Meetings, som är specifika för Göteborgskontoret. För detta har SCA upprättat dels en allmän kommunikationspolicy, dels en manual för intranätet. Eftersom intranätet är ett open content-intranät² och alla medarbetare har möjlighet att aktivt posta innehåll finns även en innehållsmanual för intranätet. Utöver dessa riktlinjer för kommunikation påvisar även SCA en medvetenhet om interna intresser och målgrupper för kommunikationen.

Utdrag ur kommunikationspolicy för intern kommunikation:³

- All employees in SCA have the right to receive prompt, open and accurate facts and information about SCA. All employees have the obligation to keep themselves informed about SCA and to be an active participant in the internal communications process.
- The principal vehicle for internal communication is the intranet. The SCA intranet platform (Essentials) is the Group-wide intranet tool to be used in SCA. Complementary channels, like CEO letters, information monitors and wall papers for factories are used. Particular attention is placed on making sure communications reach employees who do not have access to the intranet.
- Leaders and managers of SCA are considered a main internal communications channel

Forskarens relation till uppdragsgivaren

Mellan november 2014 och januari 2015 praktiserade jag på SCA i Göteborg med den nordiska kommunikationsdirektören som handledare. Samma person är nu kontaktperson för detta uppdrag. Huvudsakliga arbetsuppgifter under praktikperioden var som projektansvarig för SCA:s partnerskap på Båtmässan i januari, men även kontinuerliga arbetsuppgifter som nyhetsskribent för intranätet och de interna TV-skärmarna samt arrangerande av mindre interna tävlingar och event.

Konsekvenserna av detta är att jag sedan tidigare känner till, och har arbetat med, några av respondenterna samt att jag besitter förkunskap gällande hur den interna kommunikationens struktur och funktion i dagsläget. I vilken utsträckning detta påverkar studiens kvalitet diskuteras vidare under studiens metodkapitel.

Problematisering av uppdraget

För att ta ställning till de frågeställningar som uppdraget ger krävs en fördjupad förståelse för i vilken utsträckning stora informationsmöten är den mest optimala institutionaliserade kanalen med passande innehåll för syftet med kommunikationen. Organisationer är sociala

² Open content-intranät är ett intranät där alla medarbetare har tillstånd att dela innehåll på plattformen.

³ SCAs interna kommunikationspolicy.

kollektiv där interaktion och kommunikation mellan organisationsmedlemmarna skapar mening i organisationen (Weick, 2009). Det är därför viktigt att förstå hur medarbetarna i organisationen uppfattar kommunikation för bedriva lyckad organisationskommunikation.

Interna stormöten är en liten del av all intern kommunikation som sker i organisationer idag. För att förstå de interna stormötenas funktion är det fördelaktigt att undersöka medarbetarnas uppfattningar av all intern kommunikation, för att sedan specifikt fördjupa sig i stora informationsmöten. På så sätt möjliggörs en bredare förståelse för medarbetares uppfattningar av interna stormöten, i förhållande till den interna organisationskommunikationen i sin helhet.

Flertalet forskare poängterar att budskapets mening skapas först hos mottagaren, och mottagaren väljer aktivt vilka budskap att skapa mening till (Dervin, 1988; Hall, 1980; Weick, 2009 mfl). För att välja rätt kanal och innehåll behöver man alltså känna till mottagarnas behov. Med anledning av detta är det mer relevant att undersöka medarbetarnas perspektiv av kommunikationen än sändarperspektivet. Syftet med studien är därför att undersöka medarbetares uppfattningar av intern kommunikation med interna stormöten som fokus.

Avgränsningar

Detta är en uppsats på medie- och kommunikationsvetenskaplig grund, med specialisering på fältet organisationskommunikation. Organisationskommunikation i sig är en väldigt bred vetenskap, därför krävs ytterligare avgränsning. Studie avgränsas till att fokusera på intern organisationskommunikation, det vill säga den kommunikation som sker internt på organisationsnivå, genom olika formella och institutionaliserade kanaler. Vidare med specialisering på gruppsammanhang som institutionaliserad kanal, i form av interna stormöten.

I denna studie likställs intern organisationskommunikation med intern kommunikation på organisationsnivå, och kommer framöver här att benämnas som kommunikation eller intern kommunikation. Information innebär istället innehållet i den process som sker i kommunikation, och är det som utbyts i kommunikationsprocessen (Larsson, 2014). Interna stormöten och stora informationsmöten innebär i denna studie samma sak, och definieras av att vara större möten som koncernledningen arrangerar, för att kommunicera med medarbetare gällande den gemensamma verksamheten.

2. Tidigare forskning och teori

Detta avsnitt ämnar lyfta relevant tidigare forskning samt utvalda teorier och förklaringsmodeller för att förstå fenomenet. Nedan redogörs för tidigare forskning gällande organisationskommunikation, intern kommunikation samt interna stormöten. Ytterligare redogörs för teorier om medarbetares synsätt på kommunikation samt användar- och behovsteorier. Detta för att skapa en teoretisk grund för empirin.

Organisationskommunikation

Idag anses kommunikation inte längre vara ett fenomen som uppstår i organisationer, utan snarare vara själva essensen i organisering och organisationer (Putnam & Mumby, 2014). Traditionellt har organisationskommunikation endast avsett intern kommunikation, men vissa forskare ser det idag som en term för all kommunikation, intern som extern, då den interna kommunikationen når utanför organisationen och den externa kommunikationen har interna mottagare (Larsson, 2014). Likaså definierar Heide et.al (2012) forskningsområdet organisationskommunikation som att innefatta både intern och extern kommunikation.

Två grundläggande dimensioner på organisationer är intressanta att belysa ytterligare, nämligen organisationers struktur, och organisationers kultur. Dessa är några av de viktigaste komponenterna för att hålla en organisation samman, och är två viktiga forskningsområden inom organisationskommunikation (Heide et.al, 2012). Organisationens kultur kan definieras som den uppsättning gemensamma normer och värderingar som finns inom organisationen. Det är ett meningsskapande system som utvecklas i en organisation när medlemmarna interagerar med varandra. Kulturen är implicit och gemensam, den påverkar handlingar och lärs in i grupper, organisationen och olika samhällsgrupper. Ibland omedvetet och tas ofta för givet. Kulturen påverkar kommunikationens innehåll, och kan ta uttryck som ceremonier, organisationsmyter och förhållningssätt i organisationer (Heide et. al, 2012).

Organisationers struktur uppstår ur kommunikationsprocesser och påverkar framtida kommunikationsmönster (Weick, 2001). Genom olika satta strukturer i organisationer, formella som informella, påverkas möjligheten att kommunicera, och ofta beskrivs kommunikationen i förhållande till organisationsstrukturen att gå i olika riktningar och genom organisationsscheman. Dessa scheman täcker dock inte in den informella strukturen, som kan handla om hur maktstrukturer i organisationen påverkar kommunikationsprocessen (Hedie et. al, 2012).

Intern kommunikation

Den interna kommunikationen kan alltså ske dels formellt, dels informellt genom kontakter och kanaler. Formell intern kommunikation karaktäriseras av kontakter rörande mål och

policys, regler och riktlinjer och producerad information som möten och informationsmaterial. Informell intern kommunikation ämnas snarare vara samtal och diskussion, spontana gruppmöten, berättelser och rykten. Intern kommunikation behöver uppfylla en del kriterier för att bli effektiv: saklighet, trovärdighet och snabbhet (Larsson, 2014).

En organisations interna kommunikation och kontakter sker i flera riktningar, så kallade kommunikationsströmmar. Fyra olika kommunikationsströmmar existerar inom organisationen:

1. Nedåtriktad, från ledningen till de anställda.
2. Uppåtriktad, medarbetarnas reaktioner, upplysningar och synpunkter.
3. Horisontell, mellan de anställda inom en avdelning eller olika avdelningar på samma nivå.
4. Tvärgående, mellan medarbetare på olika avdelningar och olika nivåer. (Larsson, 2014)

Kommunikationen i organisationer kan ske på flera olika nivåer: intrapersonell (inom personen), interpersonell (mellan personer), grupp-, organisations- och samhällsnivå (Rosengren, 2000). Medier och kanaler kan definieras som de hjälpmedel som bär fram ett kommunikation och meddelandet i tid, lagring, och genom rummet, transmission (Heide et.al, 2012). I denna studie är det främst relevant att undersöka den kommunikation som sker på organisationsnivå, genom olika kanaler och gruppsammanhang i form av interna stormöten.

Informationsmöten som kommunikationskanal

Interna stormöten kan kategoriseras som ett internt formellt medium som innehåller nedåtriktad kommunikation. Genom att ta avstamp i de tidigare studier som återfinns på ämnet skapas en bättre förståelse för fenomenet.

Mindre arbetsmöten studeras av Simonsson (2002) genom bland annat mötesobservationer. Studiens resultat visar på att chefernas kommunikation snarare bör klassas om kontext- och färglös informationsspridning och att cheferna skulle kunna förädla och förklara informationen i större utsträckning. Detta är en slutsats som möjligen skulle vara applicerbar på alla typer av informationsmöten, oavsett storlek.

Vid en annan fallstudie, av informationsmötens funktion vid organisationsförändringar, visar resultatet på både positiva och negativa åsikter om stora informationsmöten. Här handlade det om att utformningen av budskapet var det som fallerade och skapade missnöje hos medarbetarna (Andersson, 2009).

En intervjustudie går att återfinna på ämnet stora informationsmöten som forum för strategiska mål. Där diskuteras organisationsmöten som ett potentiellt verktyg för spridning av organisationens strategiska mål och för att forma en gemensam förståelse för organisationens externa kontext. Studiens slutsatser visar på att den kommunikation som är karaktäristisk för organisationskommunikationen – kopplat till dessa möten – skapar mer missämja än enighet inom organisationen. Missämjan beror på bristfällig kommunikation om strategiska mål och förändringar, motsägelser mellan olika talare, och olikheter bland de lyssnande medarbetarna och deras avdelningar (Aggerholm & Thomsen, 2012).

Perspektiv på informationsmöten

Alvesson (2002) genomförde en fallstudie på ett större svenskt företag under en tid av stora organisatoriska förändringar där informationsmötet studerades specifikt. Deltagarantalet under dessa möten var cirka 100 personer, vilket skiljer sig från denna studie, men studiens teorier och slutsatser är användbara utgångspunkter.

Alvesson (2002) diskuterar resultaten av fallstudien i relation till tre olika perspektiv: det kritisk-kulturella, som uttryck för makt, samt som kommunikativ förvrängning. Enligt det förstnämnda perspektivet kan informationsmötet ses som ett socialt drama med symbolisk betydelse som ska skapa och reproducera organisationen som gemensam förståelse för sociala praktiker; dels skapandet av hierarkier som ses som oproblematiskt, dels att skapa en känsla av gemenskap och tillhörighet, och en delad social identitet associerad med medlemskap i organisationen. I enighet med det andra perspektivet kan informationsmötet även ses som en situation där makttekniker aktiveras. Utövandet av makt styrs delvis av ledningens föredrag, vilket definierar och begränsar medarbetare och företagsledaren själv.

Genom att se informationsmötet ur det tredje perspektivet, som kommunikativ förvrängning, öppnas möjligheter att granska problematiska uttalanden och det ger en mer rationell idé om hur övertygelser, samtycke, förtroende och uppmärksamhet skapas. Perspektivet lyfter problematiken med att det sker en förvrängd social interaktiv kommunikation i form av att ledningen tillåts tala och resten av medarbetarna att lyssna passivt. Det faktum att en obalans finns mellan lyssnare och talare gör att möjlighet till dialog är begränsad. Alvesson (2002) menar dock att strategiska mål och agerande måste vara centralt under en arbetsdag, och endast ibland bör det förespråkas dialog-processer.

We can therefore look at the information meeting not primarily as an instrumental, goal-oriented activity intended to produce certain results, such as acceptance of the change and a willingness to work according to new directives aimed at improving economic results, but as a set of communicative actions by no means free from distorting elements.

- Alvesson, 2002, s.153

Andra forskare som lyfter liknande problematik är Larsson (2012) och Bolman och Deal (2012). Larson menar att stormöten ger väldigt lite möjlighet till symmetrisk och jämställd

kommunikation. Bolman och Deal (2012) diskuterar att organisationsmöten kan liknas vid ritualer eller ceremonier som socialiserar, stabiliserar, skapar trygghet och förmedlar budskap till omgivningen (Bolman & Deal, 2012).

Medarbetarnas perspektiv

För att uttala sig om medarbetarnas uppfattningar är det viktigt att fördjupa förståelsen av medarbetarnas perspektiv, genom att undersöka synsätt på kommunikationens funktion och vilka behov av intern kommunikation som finns. Därför lyfts relevanta förklaringsmodeller för hur medarbetare möjligen ser på kommunikation, använder medier samt har för behov av kommunikation.

Synsätt på kommunikation

För att skapa en större förståelse för medarbetarnas uppfattningar av den interna kommunikationen underlättar det att känna till vilka synsätt på kommunikation som råder bland medarbetare. På så sätt kan det ge ledtrådar om vilka kommunikativa problem som ofta uppstår i organisationer. Traditionellt sett redogörs två grundläggande synsätt på kommunikation i forskningen, kommunikation som överföring från sändare till mottagare, och kommunikation som en meningsskapande process.

Kommunikation som överföring

De tidiga teoretiska modellerna av kommunikation ser kommunikation som överföring, och illustreras genom att ett budskap skickas från en sändare till en mottagare med brus som kan störa budskapets förmåga att nå fram (Shannon & Weaver, 1949). Kommunikationsprocessen kan med detta synsätt beskrivas som ”vem säger vad, i vilken kanal, till vem” (Lasswell, 1948). Vidare utvecklades modeller som påvisade att feedback från mottagaren är möjligt (Westley & MacLean, 1955). I forskningens värld har synsättet på kommunikation som överföring fått mycket kritik och idag anser många forskare att det är ett förlegat sätt att se på kommunikation – istället förespråkas kommunikation som en meningsskapande process (Weick, 2001; Heide et.al, 2012; Dervin, 1988).

Kommunikation som meningsskapande

Kommunikation ses bland många forskare som det medel som skapar vår socialt konstruerade verklighet: den meningsskapande synen på kommunikation. Dervin (1988) menar att budskapet endast kommer att tas emot av mottagaren om verkligheten i budskapet är relevant för individen i fråga, och det är individen som själv väljer vilka budskap den skapar mening till.

Den meningsskapande synen på kommunikation identifieras genom att organisationer ses som samlingar människor som försöker förstå vad som händer omkring dem. Ur ett meningsskapande perspektiv menar Weick (2001) att organisationer skapas genom att

människor är aktiva medtolare av verkligheten genom handling. Kommunikationens roll i agerandet är som en central komponent och en kontinuerlig process utan början och slut, som skapar både mening och organisering (Weick, 2009).

En känd problematik är att synen på kommunikation som överföring dominerar som synsätt i det västerländska samhället och i organisationer idag och det tenderar att finnas en övertro på informationens kraft (Hedie et.al, 2012).. Det finns dock anledning att påstå att de två olika synsätten är oförtjänta att ställas mot varandra i den utsträckning de ofta gör. Istället menar vissa forskare att synsätten bör komplementeras av varandra och är viktiga för en välfungerande kommunikation (Falkheimer & Heide, 2007).

Kommunikationens funktion

För att få en fördjupad förståelse gällande vilket synsätt som medarbetare har på kommunikation är det inte tillräckligt att undersöka vad de anser om den interna kommunikationen i allmänhet. Viktigt är att ytterligare fördjupa sig i hur synsättet kan ta uttryck i vad medarbetarna anser om kommunikationens funktion. Exempelvis: om en medarbetare anser att kommunikationens funktion är att informera och göra medarbetare medvetna om organisationens målsättningar, så ger detta ledtrådar om ett synsätt på kommunikation som överföring från sändare till mottagare. Nedan beskrivs användbara teorier om hur kommunikationens funktion kan ta uttryck internt i organisationer genom att kommunikation används i en strukturell funktion, symbolisk funktion och maktutövande funktion.

Strukturell funktion

Kommunikation som strukturell funktion tar en samordnande roll för olika ansträngningar som görs mellan olika enheter för att nå organisationens mål (Bolman & Deal, 2012). Meddelanden och budskap klassas som en fysisk substans som ska förflyttas mellan olika aktörer och enheter, såväl uppåt, nedåt och lateralt i formella medier och kanaler. I detta synsätt betonas överföring och reproduktion av budskap, snarare än interaktion och aktiv produktion av mening (Varey, 2000).

Den strukturella kommunikationen kan också liknas vid all formell kommunikation som sker internt i organisationen: mål, policys, regler, riktlinjer, producerad information som informationsmöten samt informationsmaterial. Kommunikationen tar en informativ roll, vilket innebär att medarbetare ges tillräckligt information för att kunna vara väl insatta i organisationens verksamhet och därmed kan utföra sina arbetsuppgifter (Larsson, 2014)

Symbolisk funktion

Organisationskultur är en central aspekt bakom viktiga förhållanden som engagemang, prioriteringar, gemensamma mål och sammanhållning, och genom symboliska uttryck och

aktiviteter reproduceras och kommuniceras organisationskulturen (Alvesson & Svenningsson, 2012). Kulturen och symbolismen tar sig ofta uttryck som informell kommunikation och Strid (1999) menar att det är på detta sätt som ryktesspridning sker. Men kommunikation kan även ha som funktion att förhindra just ryktesspridning (Schweiger & Denisi 1991).

Symbolisk kommunikation handlar om att skapa en gemenskap och en gemensam kultur, och när ett arbetsteam eller en hel organisation finner sin själ finns också förutsättningarna för topprestationer (Bolman & Deal, 2012). De flesta organisationsforskare påvisar emellertid att en homogen kultur i hela organisationen är omöjligt och att subkulturer skapas sida vid sida – ibland i harmoni, ibland i konflikt med varandra (Heide et. al, 2012). Ytterligare påverkar medarbetarnas egna kulturella bakgrund och kan ibland vara källa till kommunikativa konflikter i organisationer då man har olika tolkningsramar (Christopher, 2012).

Symbolisk kommunikation kan alltså leda till engagemang och delaktighet hos medarbetarna (Strid, 1999). Kommunikationen tar en socialiseringsroll, och medarbetarnas samlade känsla av delaktighet är en motivationshöjande drivkraft och har stor betydelse för resultatet (Larsson, 2012).

Elving (2005) förklarar att kommunikation i organisationer även kan ha en lugnande och trygghetsgivande funktion, främst under organisationsförändringar. Det faktum att organisationer är i konstant förändring (Larsson, 2014) styrker relevansen för att kommunikation har en trygghetsgivande funktion, oavsett om det är i en stor omstrukturering eller, som i fallet med denna studie, vid information om nyheter och mindre förändringar i organisationen.

Maktutövande funktion

Den maktutövande funktionen, till skillnad från tidigare två funktioner, tar oftast inte ett lika tydligt uttryck i kommunikationen, utan har snarare en implicit påverkan på kommunikationsprocessen. Kommunikationsstrukturer, kanaler och nätverk är alla forum för makt och därför är ett kommunikationsmedium aldrig oberoende maktstrukturer. De maktstrukturer som existerar i organisationer reglerar kommunikationen och gynnar vissa aktörer före andra (Frost, 1987). Både formell och informell makt påverkar vem vi väljer att kommunicera med och hur. Organisationsmedlemmarna grundar sina val för hur de ska kommunicera beroende av organisationens maktrelationer (Conrad & Poole, 2002).

Ett vanligt förekommande kommunikationsproblem anknutet till maktstrukturer i organisationer är att flödet av negativ kommunikation tenderar att 'fastna' halvvägs uppåt i maktstrukturen hos flertalet mellanchefer och når därmed aldrig ledningen. Samma tendens är applicerbart på kommunikation nedåt i maktstrukturen; den riskeras fastna, förskönas eller förvärras av mellancheferna (Heide et.al, 2012).

Enligt NoelleNeumanns teori om tystnadsspiralen (1993) bedömer individer sin omgivnings åsikter genom att direkt observera sin omgivning. Då individer fruktar social isolering, tenderar många att anpassa sina ståndpunkter i olika frågor till vad man uppfattar vara majoritetsopinionen. Individer väljer att hålla med det man själv uppfattar som ”det normala” – istället för att följa sin egen åsikt som kanske är lite annorlunda. Detta kan ta sig uttryck som en maktutövande funktion under interna stormöten i organisationer. Ledningen i organisationen kan liknas vid styrande agenter som initierar social kontroll (Bolman & Deal, 2012). Medarbetarna, har liten möjlighet att ställa frågor och yttra sina tankar och åsikter på ett internt stormöte, på grund av den ojämna maktutövande situationen samt en rädsla för att ens åsikter upplevs avvikande från de andra medarbetarna på mötet.

Medarbetare som användare med behov

För att ytterligare förstå medarbetarnas uppfattningar av intern kommunikation underlättar en teoretisk genomgång om varför medarbetare använder olika medier och vilka behov som tillgodoses genom att göra det.

Uses & Gratifications - användarteorin

Uses and gratifications är en teori om masskommunikation som uppkom ur frågor om varför människor använder medier, och vad de använder dem till och kan ses som ett svar på tidigare överföringsteorier (Katz et.al, 1973; McQuail, 2005). Istället för att fråga vad medierna gör med människor frågade man sig istället vad människor gör med medier (Strömbäck, 2009). Då utgångspunkten i teorin är intresset för hur publiken använder medierna kallas den på svenska för användarteorin.

Användarteorin lyfter två gemensamma antaganden: dels är användaren aktiv då den väljer massmedier och andra mediekkanaler fritt för att tillgodose sina informationsbehov. Därmed avgör hen om kommunikation ska ske överhuvudtaget (Larsson, 2014; Strömbäck, 2009). Dels beror resultatet och effekten av en medieanvändning på användarens uppfattning av hur viktigt och användbart innehållet och mediet är (Dervin, 1988; Windahl & Signitzer, 2009).

Detta innebär att budskapet i kommunikationen utformas hur bra som helst, enligt sändarna och skaparna av kommunikationen, men ändå varken nå mottagaren rent funktionellt, förstås av mottagaren, eller förstås på det sätt som sändaren ämnat att mottagaren skulle göra från början. Dervin (1988) lyfter två intressanta faktorer som avgör budskapets mottagande. Meddelanden riktas uppmärksamhet från mottagaren endast om farorna/fördelarna med att göra det har någon form att personlig fördel för individen. Ytterligare kan en kontakt med budskapet endast ske om budskapet finns tillgängligt och på något sätt blir en del av individens lagrade förståelse av verkligheten.

I organisationssammanhang är dessa teorier applicerbara på medarbetares val av olika medier som förmedlar intern kommunikation. I större organisationer finns många olika interna medier för medarbetarna att använda. Medarbetarnas användande av olika kanaler och innehåll är alltså beroende av hur viktigt och användbart mediet och innehållet är för medarbetarna, samt vilka kanaler som medarbetarna anser tillgodosera deras behov.

Medarbetares behov

Relevant är även att undersöka vilka behov av kommunikation som medarbetare har. Katz et.al. (1973) menar att kopplingen mellan tillfredsställelse av behov och medieval är väldigt individuell och psykologiska disponeringar, sociologiska faktorer och miljö är faktorer som påverkar medieanvändningen hos individ och publik. Larsson (2014) lyfter fram just detta som en svaghet med teorin, att den inte tar hänsyn till sociala aspekter såsom normer, värderingar och miljö i omgivningen utan teorin är snarare väldigt individinriktad.

Detta till trots kan teorier om vilka tillfredsställelse behov som påverkar valet mellan de olika interna kommunikationskanaler som finns att tillgå vara användbara. Nedan redogörs de behov som är återkommande i forskningen och som även är applicerbart på interna kommunikationsmedier (Strömbäck, 2009; Katz et.al, 1973 mfl.).

- **Kognitiv orientering** – Behov av information, kunskap och förståelse.
I organisationer är information, kunskap och förståelse viktigt för medarbetare för att kunna genomföra arbetsuppgifter, men även för att vara delaktig i organisationens mål.
- **Personligt identitetsskapande** – Behov av att stärka sitt självförtroende och att vinna trovärdighet och status. I organisationer kan medarbetare ha behov av att vinna status och trovärdighet och kan använda olika interna medier för att stärka sin professionella position på ett eller annat sätt.
- **Förströelse/eskapism** - Behov av att komma bort från sin verklighet en stund.
I organisationer kan medarbetare önska att komma bort från sina dagliga arbetsuppgifter för en stund, genom att ta del av intern kommunikation om exempelvis roliga händelser, kuriosa om medarbetare, eller annat.
- **Sociala behov** – Behov av att stärka band med vänner och bekanta.
Alla medarbetare har mer eller mindre sociala behov i organisationer, och genom att använda olika interna kommunikationskanaler som eventuella chat-funktioner, mail, möten eller liknande kan sociala behov tillfredsställas på arbetsplatsen.

3. Syfte och frågeställningar

Efter en redogörelse för studiens teoretiska ramverk ämnar nu detta avsnitt beskriva studiens syfte följt av frågeställningar som ska besvara syftet.

Syftet med denna studie är att undersöka medarbetares uppfattningar om intern kommunikation, med interna stormöten som fokus.

1. Vilket synsätt har medarbetarna på den interna kommunikationens funktion?
2. I vilken utsträckning uppfyller den interna kommunikationen medarbetarnas kommunikationsbehov?
3. Hur uppfattar medarbetarna interna stormöten?

4. Metod

En viktig aspekt i vetenskapliga studier är att visa på transparens i tillvägagångssättet. Synnerligen i kvalitativa studier då ett av de avgörande faktorerna för att behöva studiens tillförlitlighet avgörs av hur tydligt beskrivet tillvägagångssättet är. Genom att göra detta tillåts läsaren att själv bedöma om de val som gjort är rimliga för studiens syfte och om resultat och analys är tillförlitligt. Nedan redogörs de metodiska val som gjorts i denna studie, innan under och efter empirin, samt en diskussion gällande studiens kvalitet.

Strategiska val

Kvalitativ metod

Avsikten i denna studie är att få en större förståelse för medarbetares uppfattningar om hur kommunikationen fungerar, och flera av de frågeställningar som ska belysas rör komplexa fenomen som uppfattningar, synsätt och behov. Detta är svårt att studera med hjälp av kvantitativa metoder (Rosengren & Arvidsson 2005). Vikten av att medarbetarna tar sig tid att reflektera kring frågorna som ställs, och inte svarar kort och icke eftertänksamt för att bli klara snabbt är avgörande för studien. Detta är svårare att kontrollera vid enkätstudier och strukturerade intervjuer (Lantz, 2013). När man är ute efter att förstå ett fenomen eller en händelse, i detta fall de interna stormötena och internkommunikationen, är en kvalitativ ansats att föredra (Ericsson 1998; Heide 2002). Med anledning av detta är alltså det kvalitativa angreppssättet mer lämpligt i denna studie.

När man är intresserad av att undersöka personers upplevelsevärld passar det bra att genomföra intervjuer (Esaiasson et.al, 2007). Denna studie syftar till att nå nyanserade beskrivningar av olika delar av den interna kommunikationen i medarbetarnas vardag, gärna specifika situationer och handlingar. Med anledning av detta lämpar sig semistrukturerade intervjuer mycket väl för att undersöka medarbetarnas uppfattningar om den interna kommunikationen och informationsmöten i storgrupp (Ekström & Larsson, 2013).

Inför valet av metod handlade det till en början om huruvida en kvalitativ eller en kvantitativ ansats skulle vara optimalt för att lyckas besvara studiens frågeställningar samt problemformuleringen från uppdragsgivaren. Då de anställda på företaget där fallstudien genomförs är nästan 900 personer, blev övervägandet mellan kvalitativ och kvantitativ metod en utmaning.

Det skulle möjligen vara fördelaktigt att använda sig av enkätstudier för att fånga in en stor kvantitet av respondenter. På så sätt kan man med fördel hävda en god generaliserbarhet av resultatet – men kvantitativa enkätstudier i detta sammanhang visar sig även ha många nackdelar. Det finns många ställen där det kan gå fel i processen när medarbetare ska fylla i

en enkät och det finns risk för stort bortfall på enskilda frågor eller hela enkäten, och framförallt blir det omöjligt att bedöma eftertänksamheten på svaren (Ekström & Larsson, 2010). Allt eftersom syfte och frågeställningar tydliggjordes till att undersöka medarbetares uppfattningar, kom kravet på öppna frågor och en dialog, vilket inte ges möjlighet i enkätstudier (Rosengren & Arvidsson 2005)

Urval av respondenter

På Göteborgskontoret finns fem olika hierarkiska positioner inom alla olika avdelningar och funktioner: President, Vice president, Director, Manager och Staff. Då de fyra högsta positionerna inte är huvudsaklig målgrupp för informationsmötena, eftersom de får informationen genom andra håll, har urvalet fokuserats på medarbetare med positionen Staff. Det som skiljer positionen Staff från de andra är huvudsakligen att de inte har något personalansvar, och därmed inte får kontinuerlig uppdatering gällande strategier och mål för företaget genom andra vägar.

Avsikten i en kvalitativ studie är inte att göra ett representativt urval, snarare att konstruera ett varierat urval som täcker en heterogenitet i populationen som undersöks (Ryen, 2004). Det rekommenderas enligt metodlitteratur att söka variabler som är relevanta i förhållande till undersökningens problemställning eller teori (Troost, 2005).

Med utgångspunkt i grundläggande riktlinjer för varierat urval belystes några variabler vara viktiga att hitta variation inom. Då kontaktpersonen på SCA ansåg att det fanns en problematik i huruvida den interna kommunikationen skulle fokusera på globala kontra lokala nyheter, behövde urvalet varieras mellan globala och lokala arbetsuppgifter hos respondenterna. Då tidigare erfarenheter av medieexponering påverkar personers uppfattningar av medier (King & Xia, 1997), är det lämpligt att söka en variation i ålder samt tid på företaget eftersom det är faktorer som gör att respondenterna har varierad exponering av dels organisationens interna kommunikation, dels övriga externa medier.

I slutändan valdes åtta respondenter med en variation inom nämnda faktorer. Då två av de från början tillfrågade tackade nej och nya personer kontaktades på kort varsel, så kompromissades variationen i urvalet något, främst beträffande kön (6 kvinnor, 4 män). Antalet respondenter valdes med grund i att återkoppling gavs från åtta avdelningar inom sju affärskategorier.

Som forskare bör man eftersträva teoretisk mättnad vilket innebär att man bör genomföra intervjuer tills det inte framkommer nya relevanta aspekter av fenomenet som man undersöker (Esaiasson et. al, 2007). I denna studie avgör tidsaspekten samt antalet respondenter som i slutändan återkopplat inom tidsramen, vid ett väl genomtänkt urval menar Esaiasson et al. (2007) att man ska kunna göra intressanta analyser trots ett lägre antal. Detta till trots har mättnad uppnåtts i större delen av resultatet.

Namn Position	Arbetsuppgift	Antal år på företaget	Ålder	Kön
Anders	Lokala	- 2 år	40 år	Man
Beatrice	Globala - Europa	- 2 år	27 år	Kvinna
Charlotte	Lokala	10 + år	41 år	Kvinna
Doris	Globala - Europa	2-10 år	52 år	Kvinna
Emma	Lokala	- 2 år	37 år	Kvinna
Fredrik	Lokala	10 + år	60 år	Man
Gunilla	Globala	10 + år	61 år	Kvinna
Henrik	Globala	2-10 år	39 år	Man

Obs: Respondenterna är erbjudna konfidentialitet och har därmed fått ett annat namn tilldelat sig

När ett varierat urval uppnåtts skickades ett missivbrev om undersökningen till respektive avdelningschef samt potentiella respondenter. Detta utformades med utgångspunkt i Ryans (2004) förslag på introduktionsbrev till undersökningspersoner.

Research och samtal med kontaktperson

I ett tidigt skede genomfördes flertalet avsättningar och telefonsamtal för grundläggande metodval och utformning av studiens syfte så att den går i linje med de förväntningar och den problemformulering som uppdragsgivaren har. När det sedan var dags för urval av respondenter och kontakt med dessa skedde en del kontakt via kontaktpersonen. En del input beträffande information om företagets interna kommunikation samt organisationsstruktur insamlades genom möten och via mail. Detta var viktig både inför utformningen av intervjuguiden, och då det är viktigt att man som intervjuare kan förstå vad respondenter svarar i förhållande till sammanhanget (Ekström & Larsson, 2010).

Inför intervjuerna

Etiska överväganden

Kvale och Brinkmann (2009) rekommenderar fyra områden som bör tas i beaktning som etiska riktlinjer för forskare: informerat samtycke, konfidentialitet, konsekvenser och forskarens roll. Dessa riktlinjer har följts i denna undersökning på följande sätt.

Alla respondenter har erbjudits och accepterat konfidentialitet innan genomförandet av intervjun. Ytterligare en etisk aspekt är det faktum att respondenterna kanske inte vill eller kan svara på vissa frågor, och kan känna sig pressade att ändå ge ett svar för att det annars bryter mot ett outtalat kontrakt (Merriam, 1994). Det är därför avgörande att tydliggöra för respondenterna om informerat samtycke, att de när som helst kan lämna intervjun och får hoppa över att svara på vissa frågor utan specifik anledning. I början av varje intervju har jag försäkrat mig om att respondenterna förstått de forskningsetiska principerna. Det är speciellt viktigt att de som intervjuas är medvetna om att de ingår i en vetenskaplig studie och vad det ger för konsekvenser (Esaiasson et. al, 2007). Detta har jag försäkrat mig om att informera respondenterna om.

Forskarens roll kan också påverka etiken, och i denna studie är det relevant att vara noggrann med att behålla en oberoende roll. Därför har jag haft i åtanke under hela empirin och analysen att behålla en professionell distans till respondenterna och undvika att ”go native”. ”Go native” innebär att forskaren tenderar att helt ta respondenternas perspektiv utan att granska svaren i förhållande till teorier (Kvale & Brinkmann, 2009).

Design av intervjuguide

För att intervjuerna skall genomföras på ett konsekvent sätt och för att säkerställa att intervjuerna svarar upp till studiens frågeställningar utformades en intervjuguide (se bilaga). Intervjuguiden bör dels skapa dynamik för ett levande samtal och ha frågor som är enkla att förstå, dels bör den innehålla korta frågor som resulterar i långa svar från respondenten, som sedan forskaren har i uppgift att tolka (Esaiasson et. al, 2007). Med detta som utgångspunkt formades intervjuguiden med öppna frågor grupperade efter teman i linje med studiens frågeställningar (Ekström & Larsson, 2010).

Efter att en första version av intervjuguiden utformats genomfördes en pilotintervju för att undersöka intervjuguidens funktion och effektivitet. Efter pilotintervjun gjordes några små justeringar; en del frågor uppfattades som liknande vilket gjorde att intervjun blev längre än nödvändigt, varför dessa frågor togs bort. Efter de två första intervjuerna behövdes ytterligare några små justeringar genomföras, främst angående frågornas turordning, och ytterligare ett par frågor togs bort då de uppfattades innebära samma sak från respondenterna. Detta resulterade i att de sex intervjuer som sedan genomfördes blev mer effektiva och fick ett mer relevant innehåll.

Genomförandet av intervjuerna

Alla intervjuer planerades att genomföras i bokade mötesrum på SCA:s kontor i Göteborg då det går smidigt för respondenterna att under arbetstid förflytta sig till för att genomföra intervjun. Främst är det fördelaktigt då respondenterna får befinna sig i en neutral miljö som skapar en trygghet (Esaiasson et.al, 2007). Den första intervjun behövdes på grund av andra omständigheter genomföras per telefon. Det är viktigt att ha i åtanke att en av intervjuerna genomförts på ett annat sätt än övriga, och därmed kan komma att påverka kvalitén i intervjun; det blir mer problematiskt att jämföra svaren mellan denna respondent och övriga.

De genomförda intervjuerna spelades in för att sedan transkriberas. På grund av en del tekniskt strul under genomförandet av den första intervjun över telefon, föll delar av slutet av intervjun bort och spelades alltså inte in. När jag, direkt efter intervjun, upptäckte att slutet av intervjun inte spelats in, antecknade jag flitigt de svar som fanns kvar vid minne och som jag redan reflekterat över skulle komma att vara användbara för resultatet.

Varje intervju genomfördes i 45 - 60 minuter och alla genomfördes med utgångspunkt från intervjuguiden. Något som visade sig under intervjuernas gång var att nya infallsvinklar och tankesätt från respondenterna styrde samtalet på olika vägar, vilket påverkade mina följdfrågor till att bli olika, och dessa nya infallsvinklar kunde inkluderas i nästkommande intervjuer.

Med detta som bakgrund går det att konstatera att alla intervjuer inte genomförts identiskt på grund av sättet som samtalet och följdfrågor styrs. Det är inte möjligt att likställa en intervjuare med en objektiv datainsamlare, vilket heller inte är eftersträvänsvärt i kvalitativa intervjuer (Esaiasson et.al, 2007). Tack vare reflektioner under intervjuens gång kan den till viss del styras om efter nya tendenser och på så sätt belysa nya infallsvinklar som visat sig vara viktiga för respondenterna.

Bearbetning av intervjuerna

Transkribering och citat

Efter att alla intervjuer genomförts transkriberades inspelningarna. För att effektivisera transkriberingen har realistiska transkriberingar använts. Detta innebär att vissa svar, där respondenten svävat ut i sina svar om saker som är helt irrelevanta för studiens syfte och frågeställningar, selektivt ej transkriberats. På liknande sätt har inte varenda litet ord tagits med då det inte är en samtalsstudie (Ryen, 2004). För att underlätta läsbarheten har citaten ändrats något från talspråk till skriftspråk men med beaktning att inte ändra innebörden eller känslan i citatet.

Datareducering, tematisering och slutledning

Analysen har bestått av tre samtidiga bearbetningsprocesser likt de som Miles och Huberman (1984) redogör för:

1. **Datareducering**

När intervjuerna transkriberats lästes de igenom repetitivt. Sista gången de lästes i genom i sin helhet markerades delar av svaren som ansågs värdefulla för studiens frågeställningar för att lättare återfinna värdefulla och beskrivande citat för studien. Under denna fas sällades även data som inte var relevant för studiens syfte och frågeställningar bort. De citat som markerades plockades även ut och grupperades efter teman lika frågeställningarna.

2. **Benämning på kategorier**

För att uppnå en tydligare jämförelse och se mönster och avvikelser mellan de olika respondenternas svar sammanställdes ett protokoll innehållande teman baserade på frågeställningarna.

3. **Slutledning och verifiering**

Med utgångspunkt i protokollet arbetades sedan frågeställning efter frågeställning igenom, och de olika respondenternas svar jämfördes. Detta för att sedan sammanställa innehållet i det som nedan följer i resultat- och analysdelen.

Under bearbetningens gång var det inte en klar och tydlig väg framåt, utan arbetet mellan dessa tre faser var flytande och varvades med tillbakablickar på teoriramen samt syfte och frågeställningar. Intressant är det faktum att ordval används och tolkas på olika sätt från olika respondenter. Med anledning av detta tenderade respondenter att emellanåt svara på något helt annat än vad som frågades efter just i den frågan, men ofta med värdefulla svar och insikter.

Kritisk granskning av studien

Studien är en kvalitativ ansats av en fallstudie om organisationskommunikation och forskare hävdar att det inte är önskvärt att tillskriva kvantitativa generaliseringar av kvalitativa metoder. Den kvalitativa forskningen söker andra sätt att kontrollera trovärdighet (Guba & Lincoln, 1981; Scriven, 1972; Merriam, 1994). Med anledning till detta diskuteras istället de val som gjorts med ett kritiskt förhållningssätt till studiens kvalitet och tillförlitlighet.

Tillvägagångssätt

För att höja tillförlitligheten till studien eftersträvas en tydlig beskrivning av hur informationen samlats in och vilka beslut som fattades under olika skeden av undersökningen (Merriam, 1994). Ytterligare används en intervjumanual som bifogas för att tydliggöra tillvägagångssättet. På så sätt möjliggörs att läsaren själv kan bedöma kvaliteten på studien.

Det faktum att avdelningscheferna informerades samt ombads att välja ut vilka av de anställda som kunde göras tillgängliga för en intervju kan vara problematiskt. Genom ett sådant urvalssätt finns det risk för att avdelningscheferna väljer intervjupersoner utifrån egenintressen. Då det inte fanns möjlighet att göra på ett annat sätt är det en viktig aspekt att lyfta då det påverkar studiens kvalitet. För att minska denna problematik bad jag om fler än ett förslag på intervjupersoner från varje avdelningschef, vilket gjorde att jag som forskare hade den slutgiltiga möjligheten att påverka och välja ut en av de fyra personerna som föreslagits från varje avdelning. Det ändrar dock inte det faktum att valet begränsats utifrån de personer som från början valts ut av avdelningscheferna.

I kvalitativa intervjustudier eftersträvar man att avsluta empirin först när man upplever en mättnad i svaren. På grund av tidsbegränsningen fanns det inte möjlighet att genomföra intervjuer fram till att en fullkomlig mättnad upplevdes – istället planerades och genomfördes åtta intervjuer, vilket är en giltig problematik för kvalitén i studien. Trots detta går det att återfinna mättnad i större delen av resultatet, vilket i sin tur är positivt för studiens kvalitet.

Telefonintervjun drabbades av en del tekniska problem, och vissa delar föll bort från inspelningen, så svaren antecknades ner i efterhand. Då denna metod avviker från övrig datainsamling under studiens gång påverkar detta studiens tillförlitlighet. Att resultat har antecknats ur minnet direkt efter intervjun gör att det finns en risk att datan inte är fullt korrekt i samma utsträckning som om den blivit inspelad och transkriberad. Med anledning av detta har jag valt att inte använda mig av några citat från denna del av intervjun, och varit sparsam med att dra analytiska slutsatser i resultatet från denna del av intervjun. Jag redogör även i resultatdelen om resultat har redovisats från denna del av intervjun.

Att använda sig av fallstudier kan vilsleda läsaren genom att faktorer förenklas eller överdrivs i situationen. Risken är att felaktiga slutsatser dras, och läsaren luras till att tro att studien redogör helheten av företeelsen som undersöks (Guba & Lincoln, 1981). Därför bör det understrykas att denna fallstudie endast utgör en del av företeelsen organisationskommunikation internt och interna stormöten, och bör snarare ses som ett exempel bland många om hur företeelsen upplevs av medarbetare i en specifik organisation.

Forskarens roll och påverkan

Forskarens roll under intervjustudien påverkar sammanhanget genom sin närvaro, och undersökningen kommer inte att kunna upprepas i sin exakthet av någon på grund av detta (Lantz, 2013). Genom att vara medveten om på vilka sätt man som intervjuare påverkar samspelet och respondentens svar har man möjlighet att höja studiens kvalitet. I denna studie har det därför säkerställts att jag uppfattat respondenternas upplevelser och åsikter på ett korrekt sätt genom att kontinuerligt under intervjun ställa följdfrågor som ”Har jag förstått rätt om du menar att...”. På så sätt ges respondenten möjlighet att justera den tolkning man

som intervjuperson gör utifrån faktorer som förväntningar, önskningar och tidigare erfarenheter (Lantz, 2013).

Det faktum att jag tidigare praktiserat på företaget under drygt två månader har lett till att jag känner några av respondenterna sedan tidigare och har arbetat med dem. Uppdragsgivaren har inte finansierat någon del i undersökningen, förutom genom respondenternas och kontaktpersonens arbetstid. Min bakgrund på företaget kan dock ha en betydande påverkan på så sätt att respondenterna eventuellt förhåller sig till mig snarare som en kollega än en extern forskare. Kanske leder detta till en mer bekväm och ledig känsla, vilket är positivt i aspekten att respondenten kan slappna av och fokusera på att svara på frågorna (Ryen, 2004). Men det kan också innebära att svar lämnas i förtroende, som annars inte skulle ha lämnats alls. Med anledning av detta har jag inför intervjuerna noga informerat respondenterna om min uppgift som forskare, och under intervjuens gång uppträtt vänligt men sakligt och opersonligt genom att vara noggrann med kroppsspråk samt värdering av svaren (Ryen, 2004).

Jag har även en förkunskap beträffande olika affärsenheter och hur organisationen fungerar. Detta är fördelaktigt då det underlättar förståelsen för organisationen och hur de interna kommunikationskanalerna fungerar i dagsläget. Det kan även vara problematiskt då man som forskare kan påverkas av eventuella förutfattade meningar och på så sätt leta efter en viss typ av svar hos respondenterna som därmed bekräftar dessa förutfattade meningar. Draget till sin spets skulle detta kunna innebära att forskaren, medvetet eller omedvetet, vinklar frågor för att bekräfta egna uppfattningar och åsikter, exempelvis avseende vad som är bra och vad som bör förbättras i den interna kommunikationen (Ryen, 2004). Detta har jag försökt ha i åtanke genom hela studien, men det är mer eller mindre omöjligt att vara helt neutral i en situation. Därför redogör jag kort för min förkunskap rörande fenomenet som undersöks.

Mina åsikter om den interna kommunikationen i sin helhet är relativt neutrala, men jag lutar mot att tycka de fungerar bra. Mina uppfattningar om det interna stormötet, som jag deltagit på själv en gång under min praktikperiod, är att det var intressant och inspirerande. De tankar jag har angående dess utformning är att de borde vara max 45 minuter långt, samt att informationen kunde förenklas, innehålla mindre sifferredovisning, och kopplas tydligare till varför det är relevant för åhörarna. Det skulle även vara underhållande att integrera någon aktivitet med åhörarna för att inte man ska bli för passiv och sväva bort i egna tankar.

5. Resultat och Analys

I följande kapitel presenteras resultatet från intervjuerna tillsammans med en analys. Kapitlet är uppdelat efter de tre frågeställningarna: medarbetarnas synsätt på kommunikationens funktion, uppfyller kommunikationen medarbetarnas behov samt medarbetarnas uppfattningar om de interna stormötena. Varje frågeställning inleds med resultat följt av analys.

1. Vilket synsätt har medarbetarna på den interna kommunikationens funktion?

Att få information om vad som händer

Respondenterna emellan uppfattar den interna kommunikationen i dagsläget väldigt likt, det verkar handla om funktionen att få information effektivt och att man ska kunna ta del av vad det är som händer i SCA som företag, inom avdelningen och på kontoret.

Det är ju alltid intressant att se hur det går för bygget man är i, vad som händer. Nu händer det ju väldigt mycket.

- Anders, 40 år, Lokala arbetsuppgifter, -2 år

Medarbetarna förväntar sig information om saker som påverkar respondenternas arbetsvardag, till exempel förändringar och information angående den avdelning man arbetar på; men även saker som inte direkt påverkar medarbetarnas vardag och arbetsuppgifter men som gör att man känner sig involverad i vad som händer.

Den är ju extremt viktig för arbetsuppgifterna, vad andra gör. Men även om det inte direkt påverkar ditt arbete så ökar det motivationen att vara involverad i vad som händer och sker.

- Gunilla, 61 år, Globala arbetsuppgifter, 10+ år

Charlotte menar att funktionen handlar om att förstå sin roll i det stora för att ta bort osäkerhet och att känna sig trygg och välinformerad över att det finns en plan om var företaget är på väg.

[--] Så man inte känner det här, som ofta kan bli lite frustrerande, om det är massa beslut, massa information och det går över huvudet på en och man inte är med i den kommunikationen. Då känner man också att man inte tillhör gruppen och man inte förstår riktigt vad företaget vill.

- Charlotte, 41 år, Lokala arbetsuppgifter, 10+ år

När frågan om varför man väljer att använda vissa kanaler före andra sade Gunilla att hon använder olika kommunikationskanaler i olika syften.

Varför jag använder en kanal framför den andra... Jag använder dem i olika syften det var väl det. Jag menar mail använder du kanske mer direkt när du gör dina faktiska arbetsuppgifter [- -] det är ju ett forum för direktinformation mellan ett antal personer. Men därför vill jag inte

vara av med de större informationsmötena heller. Och vår tidning SHAPE, den kommer ju bara någon gång i månaden och den är ju lite mer kurios, lite kul att läsa kan jag känna så att det är väl helt olika forum.

- Gunilla, 61 år, Globala arbetsuppgifter, 10+ år

Intern kommunikation - främst en strukturell funktion

Medarbetarna är alla tydliga med att den absolut viktigaste funktionen med den interna kommunikationen är information, dels förändringar som berör dem och deras arbetsuppgifter, dels koncerninformation avseende företagets mål, strategier och resultat; allt som underlättar för att deras arbetsuppgifter kan utföras på ett så bra sätt som möjligt. Det innebär att kommunikationen i första hand har en strukturell funktion för medarbetarna genom att ta en samordnande roll för att nå organisationens mål (Bolman & Deal, 2012).

Meddelanden och budskap klassas av medarbetarna som en fysisk substans som ska förflyttas mellan olika aktörer och enheter både uppåt, nedåt och lateralt i formella medier och kanaler. Medarbetarna ser alltså kommunikation som överföring och reproduktion av budskap, snarare än interaktion och aktiv produktion av mening (Varey, 2000). Kommunikationen tar en informativ roll, vilket innebär att medarbetare ges tillräckligt information för att kunna vara väl insatta i organisationens verksamhet och därmed kan utföra sina arbetsuppgifter (Larsson, 2014).

Precis som Heide et.al (2012) menar att det dominerande synsättet på kommunikation i organisationer idag är kommunikation som överföring från sändare till mottagare, går även respondenternas svar på kommunikationens funktion i linje med detta konstaterande. Några medarbetare pratar indirekt om kommunikation som en meningsskapande process genom att vilja ha dialog med medarbetare och ledning i olika frågor och i vissa sammanhang. Av svaren att tolka är det snarare på sin plats att säga att all kommunikation har sin plats, de två olika synsätten bör kompletteras av varandra och är båda två viktiga för en välfungerande kommunikation (Falkheimer & Heide, 2007).

2. Uppfyller kommunikationen medarbetarnas kommunikationsbehov?

Medarbetarna är nöjda men...

Överlag svarar respondenterna att de behov de har av och från kommunikationen uppfylls. De vill att kommunikationen ska vara klar, tydlig, korrekt, ärlig och gärna i god tid. Några förväntar sig att man ska få uppdatering om marknader och projekt, andra att de vill ha tillgång till all information som är relevant för deras arbetsuppgifter. Information om stora händelser i organisationen förväntas vara offentligt för alla anställda att ta del av. En del av respondenterna beskriver att de behöver att de system som de använder i sina arbetsuppgifter ska fungera och de behöver ha tillgång till dator.

Nästan alla respondenter uttrycker en neutralitet eller nöjdhet när det gäller den interna kommunikationen. De förklarar det i relation till tidigare arbetsplatser och att SCA är mycket bättre på intern kommunikation än tidigare erfarenheter. Andra säger enkelt att det fungerar bra som det är, att de inte har reflekterat över att något specifikt har varit dåligt och därför bör de per automatik vara nöjda och behoven uppfylls, menar respondenterna.

Jag finner ingenting som är dåligt. Utan snarare, jag känner mig tillfreds med det som finns.
Jag saknar ingenting. Då måste jag ju tycka att det görs bra. Och det jag vill veta det finner jag. Så att då är det ju bra för mig. Jag har inte större behov än så.

- Fredrik, 60 år, Lokala arbetsuppgifter 10+ år

Fredrik är den respondent som genomgående under hela intervjun uttrycker mest nöjdhet med SCA:s interna kommunikation och han har svårt att hitta förbättringsområden. Likaså tycker han sig inte behöva eller använda särskilt många av de olika interna kommunikationskanalerna, förutom mailen. En annan respondent, Anders, befinner sig snarare i andra änden av skalan av nöjdhet och verkar ha många behov som inte uppfylls. Anders menar att det finns mycket att förbättra i den interna kommunikationen på SCA.

Anmärkningsvärt är att även om respondenterna anser att kommunikationen fungerar bra, så går det att återfinna en viss diskrepans mellan vilka behov de uttrycker sig ha, och i vilken utsträckning de faktiskt uppfylls. Överlag är respondenterna nöjda med den interna kommunikationen som finns idag, men allt eftersom att intervjuerna fortskrider kommer de med nya idéer om hur kommunikationen kan förbättras. Det är allt från stora förändringar av tekniska system och strukturer, till enklare justeringar för att göra innehållet mer intresseväckande.

Något som är återkommande bland flera av medarbetarna är att de har tillgång till väldigt mycket information, men det är problematiskt att hinna med att ta till sig all information som delas, och att det finns en oro att man ibland missar viktig information.

[..]Och det är lite ledsamt för det förväntas ju också av mig att du har tagit det till dig, så det är ett litet stressmoment kan jag uppleva.

- Gunilla, 61 år, Globala arbetsuppgifter, 10+ år

Med Gunillas oro att missa viktig information som bakgrund, leds vi osökt in på den problematik som flera av medarbetarna lyft, nämligen användarvänlighet av intranätet.

Användarvänlighet och maktpositioner problematiskt

Två delar lyfts som problematiskt med den interna kommunikationen: dels användarvänligheten på intranätet, dels att kommunikationen upplevs ”fastna på vägen” hos mellanchefer då information ska gå genom många led innan medarbetarna kan ta emot information.

All information finns oftast men den är otroligt svår att hitta. [...] När information ska ut så är det för många led tills den ska nå mig som anställd. [...] Informationen kan stanna på så många olika ställen så att det är en väldigt tung process att få ut information, det finns för många kockar, för många som anser sig vilja sitta och hålla på information och släppa den när de själva vill känns det som.

- Anders, 40 år, Lokala arbetsuppgifter, -2 år

Den tekniska funktionen av intranätet är ett återkommande ämne som lyfts, där användarvänligheten kritiserats av respondenterna. Även om de i allmänhet är nöjda och anser att all information finns för dem att ta del av, är intranätet svårmanövrerat och det anses vara så mycket information i plattformen som man inte vet hur man ska komma åt. Det är inte tillräckligt enkelt och logiskt. En av respondenterna uttrycker det på följande sätt:

Intranätet i sig är lite svårmanövrerat och inte så intuitivt i hur man ska använda. Och det får man ofta frågor om, och diskuterar ofta, att man letar efter någonting. Kan du hjälpa mig hitta det här. Så tanken är bra men jag tror att man skulle kunna göra det lite mer användarvänligt.

- Beatrice, 27 år, Globala arbetsuppgifter (EU), -2år

Anders beskriver att plattformen för intranätet borde kunna förbättras betydligt, och önskar enklare gränssnitt och en bättre sökfunktion. Han liknar den optimala sökfunktionen med google, eller med något slags hashtag- system som han tror skulle fungera bra. På så sätt kan man sälla informationen till att endast vara sådant som är relevant för medarbetaren själv, dels arbetsuppgifter, dels om man har övriga intressen för någon aktivitetsgrupp eller liknande i företaget.

Behöver vara delaktiga

Många av respondenterna uttrycker ett behov av att känna sig delaktig i organisationen genom att få ta del av förändringar och händelser internt. På så sätt tycks det vara lättare att genomföra sina vardagliga uppgifter, även om det inte är avgörande för att kunna genomföra dem.

Jag hoppas verkligen att information fortsätter finnas så att man inte jobbar i isolerade bubblor. Utan att man är en enhet som jobbar tillsammans och interagerar. Jag är ju en del av detta företaget, det är ju en del av mitt liv på något vis. Man vill ju känna sig delaktig där man jobbar och tycka att det är proffsigt det man jobbar med har en funktion att fylla för någon annan.

- Gunilla, 61 år, Globala arbetsuppgifter, 10+ år

Ett annat sätt som påverkar upplevelsen att känna sig delaktig enligt respondenterna är den personliga kontakten. Den är viktig dels för att lättare genomföra sina arbetsuppgifter för en del, och för andra värdesätts den personliga kontakten med kollegor snarare för att det är roligare och ibland lättare att jobba om den finns. Ytterligare finns det ett behov hos några av

4 Hashtag (#), används i ett så kallat taggningssystem för att klassificera innehåll för att sedan kunna placera den taggade entiteten i ett klassificeringssystem i någon form. Numera finns även specifika sökmotorer som söker efter taggningar och visar deras popularitet.

respondenterna, bland andra Beatrice, att kunna dela sina erfarenheter och framgångar i olika kommunikationskanaler, med andra kollegor, så kallade "Best Practice". Allt detta upplever respondenterna att det finns möjlighet till idag, i lite olika stor grad.

Kommunikationen uppfyller medarbetarnas varierande behov

Användningen varierar

Att konstatera från respondenternas svar är att de använder de olika kommunikationskanalerna i olika stor utsträckning i jämförelse mellan dem; vissa av respondenterna använder inte alls vissa kanaler, andra använder alla kanaler då de fyller olika funktioner, någon använder väldigt få kanaler på grund av en viss funktion. Människor väljer fritt mellan olika mediekkanaler för att tillgodose sina informationsbehov, och de kanaler som upplevs användbara väljer man i större utsträckning (McQuail, 2005).

Kognitiv orientering och sociala behov uppfylls

Den interna kommunikationen anses uppfylla medarbetarnas varierande behov. Medarbetarna uttrycker främst två olika typer av behov när de förklarar varför de använder olika interna kommunikationskanaler. Den första typen av kommunikationsbehov gäller kommunikation som underlättar arbetet och används som hjälpmedel i arbetet, genom att informera och öka kunskap och förståelse om organisationens mål, innovationer och förändringar. De använder den interna kommunikationen som kognitiv orientering (Katz et.al, 1973).

Den andra typen av kommunikationsbehov har att göra med att känna sig delaktig i företaget: dels genom olika aktiviteter för personalen som att delta på gympasset eller gå på konserter tillsammans, dels genom att få en personlig kontakt med andra medarbetare. Den interna tidningen SHAPE är en kommunikationskanal som flera av medarbetarna säger att de använder i just detta behov; genom att få lite kuriosa om organisationen ökar känslan av delaktighet. De använder den interna kommunikationen i sociala behov (Katz et.al, 1973). Doris avviker lite från övriga och lyfter även en tredje typ av kommunikationsbehov: att ibland bara ta del av olika intressanta kuriosa i olika interna kanaler, för att komma ifrån arbetsuppgifterna en stund. Denna typ av behov kan benämnas som behovet av förströelse och eskapism genom kommunikativa kanaler, man tar en paus och tillåter sig "sväva bort" en stund (Katz et.al, 1973).

Användarvänlighet och kommunikationsflödet önskas förbättras

Dock finns det en del förbättringspotential främst när det kommer till användarvänligheten på intranätet, men även beträffande problematiken att kommunikationen "fastnar på vägen" hos mellanchefer och inte upplevs nå medarbetarna i tillräcklig tid. Eftersom intranätet upplevs som krångligt att använda kan det leda till att medarbetarna använder det i mindre utsträckning. Samtidigt använder man medier som tillfredsställer behov av information,

kunskap och förståelse (Strömbäck, 2009; Katz et.al, 1973). Om intranätet är det enda mediet som kan tillfredsställa detta behov är det sannolikt att medarbetarna ändå använder det. Respondenterna redogör för just detta: de använder intranätet nästan mest av alla interna kanaler, även om användarvänligheten inte alltid är så bra.

Anders upplever ett vanligt förekommande kommunikationsproblem anknutet till maktstrukturer i organisationer, nämligen att flödet av kommunikation tenderar att "fastna" halvvägs i maktstrukturen av flertalet mellanchefer och aldrig nå slutliga mottagaren (Heide et.al, 2012). Då kommunikation kan användas för att förhindra ryktesspridning (Schweiger & Denisi 1991) finns det en risk att när information inte når medarbetarna blir effekten motsatt, nämligen att osanna rykten och spekulationer sprids.

3. Hur uppfattar medarbetarna de interna stormötena?

En sammanfattande och trygghetsingivande funktion

På liknande sätt som den interna kommunikationens funktion för medarbetarna är information om förändringar och strategiska mål, så uppfattar medarbetarna att de interna stormötenas funktion är informationsspridning i första hand. Avseende i vilken utsträckning som informationen går att få tag på genom andra kanaler anser några att man möjligen kan få tag på delar av informationen. Dock finns det ett värde i den sammanfattande version av nuläget som traditionellt ges under dessa möten, och därför är det viktigt att alltid delta. Sammanfattande och övergripande information om SCA i stort och i nuläget, om det är något speciellt som skett, stora frågor som kan behöva lyftas, är så som medarbetarna uppfattar mötena.

Anders menar att mötena också fungerar som ett sätt att dementera rykten och att det inger trygghet att gå på mötena. Många tycker att det inte är något som påverkar ens vardag, utan mer en avstämning där man får en uppdatering om hur det ligger till.

Då blir det ju, mycket information om SCA i stort. [...] siffror, och hur går det för våra affärsgrupper, det stora hela. [...] Högre chefer som står och berättar om hur det går för SCA egentligen. Det är det jag tänker mig när jag kommer dit. Allmän information om SCA. Vad som har hänt under senaste då, halvåret. Då brukar de berätta hur det gått sedan senast, så det är ju mera affärsmöte om hur det går.

- Henrik, 39 år, Globala arbetsuppgifter 2-10 år

Ytterligare anser medarbetarna att funktionen med de interna stormötena även är att samla alla medarbetare och att alla därmed får samma information, samtidigt. På så sätt får man en personlig kontakt, och det inger en gruppkänsla.

Att man samlar ju ihop familjen liksom, och det tycker jag är bra, det är alltid bra att göra så. Alla är där och alla hör samma sak och alla får samma information.

- Emma, 37 år, Lokala arbetsuppgifter, -2 år

Uppskattar påminnelser, agenda och möjlighet till frågor inför mötet

Beträffande hur respondenterna uppfattar den kommunikation som sker om mötet inför varje möte, så uttrycker de flesta ännu en gång att de är relativt nöjda med den kommunikation som sker: en kort inbjudan om tid och plats via intranätet. När de sedan får frågor gällande vad som skulle göra kommunikationen bättre dyker tre saker upp: fler påminnelser inför mötet, en utskickad agenda inför mötet samt möjlighet att skicka in frågor i förväg. Charlotte önskar även ytterligare framförhållning.

Den kan ha lite bättre framförhållning. För sist så... hade jag jättefullt upp och så, nej, ska jag på det där mötet! Så har man inte tid, och så vill man ändå gå på det. En liten påminnelse gärna också.

- Charlotte, 41 år, Lokala arbetsuppgifter, 10+år

Henrik föreslår att en agenda bör skickas ut innan, där det står mer i detalj om vilka ämnen och frågor som planeras lyftas under mötet. På så sätt menar han att man lättare kan förbereda frågor själv, samt har möjlighet att ta ställning till hur viktigt mötet är om man skulle behöva boka om annat för att kunna gå. Även Anders föreslår att en agenda inför mötet skulle vara fördelaktigt för att kunna förbereda bättre frågor till frågestunden. Fredrik, däremot, tycker snarare att det är en nackdel att ha en agenda inför mötet då han tror att det skulle ta bort känslan av att man ses på ett "ledigt" sätt, och att mötet skulle tangeras att snarare bli som ett styrelsemöte. Övriga respondenter uppfattar en möjlig agenda inför mötet som fördelaktigt och är positiva till det, främst för att det känns bättre att ha en aning om vad man ska lyssna på så man mer engagerat kan delta.

Möjlighet att skicka in frågor i förhand är också något som önskas – några av respondenterna föreslår det självmant, andra håller med om att det skulle vara positivt. En del relaterar det till kontexten att man har fått en agenda så att man har möjlighet att veta vad mötet ska handla om och därmed kan ställa relevanta frågor. Ingen respondent ställer sig mot möjligheten att skicka in frågor i förhand. Dock säger Fredrik att det skulle kunna vara bra med frågor innan men är inte säker på det.

Under mötet

Frågestunden är sådär - men vill ha dialog

Beträffande frågestund och möjlighet till större dialog har ingen av respondenterna något intresse av längre tid till frågor i slutet av mötet, då de anser att frågestunden i det format som är idag inte är särskilt intressant som ett forum där medarbetare ställer frågor. Medarbetarna uppfattar frågestunden i slutet som en situation där några frågor ställs av någon medarbetare som i förhand ombetts ställa en fråga. De uppfattar också frågestunden som att ingen vågar ställa frågor inför alla på grund av att mötet sker i storgrupp. Charlotte och Anders säger att det kan vara tufft att ställa frågor som är kritiserande på något vis, och det finns en rädsla för att andra i rummet skulle anse att frågorna är dumma.

När förslag ges på att ha möjlighet till frågestund direkt efter det stora mötet är avslutat, för de som vill stanna kvar, så håller alla med om att det är en möjlig lösning som skulle fungera bättre. Flera av respondenterna berättar att när den nya VD:n⁵ besökte kontoret genomförde han en slags ”mingelstund” efter att ha talat till publiken, i ett forum likt de traditionella stormötena, och att det var väldigt uppskattat av dem själva men även, vad de hört, av kollegor. Gällande denna ”mingelstund” kommenterar Charlotte:

Den gången stod det ju folk. Och då märker du hur många det var som egentligen hade frågor men som inte ville ställa sig upp och fråga. Men då var ju kön väldigt lång å andra sidan, så då hade han ganska mycket med att svara på alla dessa frågor.

- Charlotte, 41 år, Lokala arbetsuppgifter, 10+ år

Fredrik menar att det är väldigt positivt om ledningen stannar kvar för frågor efteråt, likt så som nuvarande VD gjorde i liknande forum, främst för att det är positivt att se att ledningen tar sig tid till medarbetarna.

Grejen i sig jag tror att det är positivt, ja. Det är ett tecken för om inte annat när koncernchefen eller någon annan i en sån position ger sig tiden, det tror jag. Det upplevs ju som positivt att vara kvar på en liten mingelgrej. Att personen inte bara [...] ska till taxin direkt.

- Fredrik, 60 år, Lokala arbetsuppgifter, 10+ år

En önskan som lyfts av några av respondenterna är också möjligheten att få ställa frågor anonymt, då de inte vill att alla ska veta vem som ställer vilken fråga, menar bland andra Anders och Charlotte.

Global information före lokal information

Avseende hur medarbetarna uppfattar de globala respektive lokala nyheterna, och vilket innehåll som är mest intressant, uppfattas globala nyheter som mer intressanta. Men inte på grund av att de är just globala nyheter, utan andra faktorer spelar in. Snarare är det intressant att få reda på nuvarande förändringar, innovationer och utveckling. Henrik förklarar det som att globala nyheter är intressanta just nu på grund av att den europeiska marknaden upplevs mer stabil och oföränderlig än exempelvis den amerikanska. Om SCA växer två procent i Europa, och 13 procent i USA, så är den amerikanska, därmed globala, marknaden mer intressant att höra om.

Likaså menar Doris att det är intressant med den globala marknaden, på grund av den utveckling som sker globalt, till skillnad från Europa och Sverige. Emma förklarar att globala nyheter är mer intressanta på grund av att det är för att få höra om den stora bilden som man kommer till mötena, den lokala kunskapen har man oftast ändå. Till skillnad från de andra föredrar Fredrik istället mer lokala nyheter, men vill inte vara helt utan globala nyheter.

⁵ Tillsattes i mars 2015, precis innan genomförandet av intervjuerna.

Lokalt först, absolut. [...] Fördelning 70% lokala, 30% globala då bara för att dra till med något. [...] Någonting sådant.

- Fredrik, 60 år, Lokala arbetsuppgifter, 10+ år

Sifferredovisningen uppfattas krånglig

Ett återkommande problem som lyfts av medarbetarna är att sifferredovisningen under mötena uppfattas krånglig, invecklad och irrelevant. Medarbetarna tycker att det blir för ingående information beträffande budget och siffror, och att det inte är intressant i den detalj som redovisas. Det är svårt att förstå hur siffrorna som redovisas är relevant för dem.

Det är ganska mycket information som inte berör mig egentligen. Det är liksom, jag känner att man bara pratar massa siffror hit och dit, med sina kalkyler, debet hit och dit. Det är väldigt tungt känner jag.

- Doris, 52 år, Globala arbetsuppgifter (EU), 2-10 år

Charlotte förklarar problemet ytterligare med redovisningen av siffror samt önskar att det förklaras vad det som redovisas innebär.

Som de säger att, här har vi en marginal på trettio procent. Aha, men är det bra eller är det dåligt? I förhållande till vadå? [---]. Jag tycker att man ska försöka kommunicera det ganska enkelt och inte bara stå där och rabbla siffror.

- Charlotte, 41 år, Lokala arbetsuppgifter, 10+ år

Flera av medarbetarna tycker att det är svårt att förstå hur informationen som delas under mötena påverkar dem, i sin arbetsroll. Vissa begrepp används med antaganden om att det är självklart för alla att veta vad de innebär. Men respondenterna upplever inte sig veta och förstå detta alltid. Ett exempel är när nya produkter lyfts, att interna förkortningar och uttryck används så att medarbetare som inte arbetar inom den avdelningen inte förstår vad det handlar om. De upplever att om man skulle förtydliga vad det är för nytt med produkten och förklarar förkortningar och uttryck så skulle det förenkla uppfattningen av informationen och vara lättare att förstå.

Men sen så skulle jag nog vilja [...] förklarar stort hur det går för SCA, och sedan hur det påverkar oss i Göteborg. Lite förklara att det här, betyder ju det här och det här. Det gör dom ibland faktiskt har jag för mig, men inte alltid. Ibland har det ju kommit en del frågor kring det att, hur påverkar det oss, och sådär.

- Henrik, 39 år, Globala arbetsuppgifter 2-10 år

Ytterligare finns det önskingar från Charlotte och Doris om en större transparens och ärlighet i kommunikationen, menat att man ärligt bör erkänna både med- och motgångar.

Sån information du vet när man imponerar på börsen att det ska låta så bra som möjligt.

Men jag har aldrig hört att de har sagt något negativt. Så ibland tycker jag att man ska vara mer ärlig och säga att, men här har vi ett problem, vi har inte riktigt uppfyllt våra krav och här måste vi jobba hårdare.

- Charlotte, 41 år, Lokala arbetsuppgifter, 10+ år

Doris tar upp ett exempel som inte är specifikt för stormöten, men där hon upplever att ärlighet och transparens skulle underlätta.

Hela förra året fick vi höra att, åh vad vi tjänar pengar och går bra det går så jäkla bra! Och sen när bonusen kom, så fick vi noll bonus. [...] okej men visst, vi visste att det var svårt att uppnå det. Men någonstans måste man få en hint om hur ligger vi till.

- Doris, 52 år, Globala arbetsuppgifter (EU), 2-10 år

Doris och Beatrice lyfter båda en önskan att intern information inte ska ta längre tid än nödvändigt. I anslutning till de stora informationsmötena tycker de att en timmes möte är mer än tillräckligt, och många gånger blir mötena för långa för att kunna lyssna aktivt. På samma sätt är detta applicerbart på övrig intern kommunikation, där mail och intranät är några exempel. Om kommunikationen hålls kort och koncis kan man lättare skaffa sig en förståelse för vad informationen handlar om, anser de.

Henrik förklarar det som att om man är intresserad av att veta mer kan man klicka sig vidare till ett annat ställe med mer information. Avseende mailen tycker Charlotte att man endast ska skicka mail som är genomtänkta, om de är nödvändiga överhuvud taget och om innehållet är tydligt, kort och enkelt.

Ah, att man är inte internblind, du vet att man använder sig med sina uttryck utan att tänka på att alla inte vet vad det här innebär den här produkten vad är det för nytt med den här hur ser den ut vad pratar vi om?"

- Charlotte, 41 år, Lokala arbetsuppgifter, 10+ år

"Krydda det lite!"

Emma och Charlotte skulle uppskatta lite mer "liv" i mötena. Charlotte tar ett exempel från ett tidigare möte där man visade en film med låten "All eyes on us" och kopplade det till att de behövde prestera för att alla förväntade sig högre prestationer på grund av börsen. Charlotte uppskattade filmen för att det var ett sätt att med humor få fram ett viktigt budskap, det var kul med film för omväxlingens skull och hon skulle gärna vilja se mer av detta. Emma pratar istället om att interiören under mötet borde livas upp för att ge lite mer inspiration för de som deltar. Hon tycker det är viktigt för att skapa en mer engagerad känsla i mötet.

Innehållet var det inget fel på, absolut inte, och inte talet och inget sånt. Men jag saknade lite det här lilla extra i det tror jag. Så det tror jag faktiskt är en jättebra grej att förändra. [...]

Lite mer färg [...] och ta för sig lite liksom kanske, inte vara så platt. För att det blir lite tuggigt då. [---] krydda det lite och hitta kul varianter!

- Emma, 37 år, Lokala arbetsuppgifter, -2 år

Efter mötet - en sammanfattning är bra

Hur medarbetarna uppfattar kommunikation som delas om mötet i efterhand är generellt väldigt neutral och de har alla svårt att dra sig till minnes hur det brukar se ut i dagsläget.

Men vid vidare eftertanke om hur de önskar att det är, så anser de att det är bra med en sammanfattning i efterhand som läggs upp på intranätet – främst om man skulle missa mötet. För Charlotte bör det göras för att kunna återkoppla angående vad det var som sades om man glömt bort. Anders tycker att det är viktigt att kunna ta del av en sammanfattning för att inte riskera ryktesspridning eller inte helt sanningsenliga återberättelser från kollegor, vilket annars är enda sättet att få information om vad som sades i efterhand. Beträffande hur sammanfattningen bör se ut råder det delade meningar om.

Många av respondenterna anser att mötet borde filmas och sedan laddas upp på intranätet för att man ska kunna ta del av det i efterhand. Doris tycker också att det bör laddas upp tillsammans med en punktform om vilka ämnen som lyftes vid ungefär vilken tidpunkt in i mötet. Gunilla däremot tycker inte att en film behövs utan föredrar en kortfattad sammanfattning, likt en agenda i punktform. Charlotte föredrar istället en powerpoint som användes vid mötet.

Det hade varit bra om det hade spelats in och lagts upp i efterhand, skulle varit jättebra. [...] Om man inte kan delta, så är man rökt på informationen då får man fråga någon annan vad vad det som sades. Och det är ju en andrahands- information. En inspelad version, jättebra, kanonbra.

Anders, 40 år, Lokala arbetsuppgifter, -2 år

Uppfattningar om det interna stormötet

Strukturell och symbolisk funktion

Gällande de interna stormötena anser medarbetarna initialt även här att funktionen med mötet är att få information om vad som händer. Men i andra hand så talar många av respondenterna även om andra funktioner, nämligen för en trygghetskänsla, att dementera rykten samt för en gruppkänsla. Det innebär att kommunikationen i andra hand har en symbolisk funktion för medarbetarna genom att förhindra ryktesspridning och skapa en gemenskap för att nå toppprestationer och ha en lugnande och trygghetsingivande funktion (Schweiger & Denisi 1991; Bolman & Deal, 2012; Elving, 2005; Alvesson, 2002).

Symbolisk kommunikation kan leda till engagemang och delaktighet hos medarbetarna (Strid, 1999). Detta uppfattar även flera av respondenterna genom att uttrycka att deltagandet på interna stormötet skapar en känsla av delaktighet, som i sin tur höjer medarbetarnas engagemang. Med anledning av detta är det viktigt att ha i åtanke att de interna stormötenas symboliska funktion tar en socialiseringsroll, och medarbetarnas samlade känsla av delaktighet är en motivationshöjande drivkraft som har stor betydelse för resultatet (Larsson, 2014).

Information inför mötet inger trygghet och engagerad närvaro

Som vi i tidigare konstaterat kan kommunikation ha som funktion att inge trygghet för medarbetarna: dels under de stora informationsmötena, dels som information i andra kommunikationskanaler. Att känna till innan mötena börjar vad det kommer att handla om ger på liknande sätt en trygghetskänsla och är positivt för flera av medarbetarna då de har en förståelse inför mötet varför det är viktigt att närvara. Med anledning av detta uppfattar medarbetaren det som fördelaktigt med information i någon av de interna kanalerna, förslagsvis intranätet, gällande vilka ämnen som kommer att lyftas under mötet.

Mer dialog kräver förändrat forum

Alla medarbetarna uppfattar den frågestund som hålls på de interna stormötena inte egentligen ger mycket möjlighet till dialog i dagsläget. Några av dem säger att det är ingen som ställer frågor ändå, de vågar eller vill inte göra det inför alla, andra säger att de inte är intresserade av att ha mer tid för att ställa frågor. Det medarbetarna vittnar om förklaras teoretiskt genom tystnadsspiralen. Eftersom medarbetarna vill hålla med i det som anses vara det normala av gruppen på stormötena, och ingen annan eller väldigt få ställer frågor, så väljer man att inte ställa frågor för att vara som alla andra och undvika social isolering (Noelle-Neumann, 1993).

Det faktum att medarbetarna inte vill ställa frågor i storgrupp kan också förklaras på sättet att det sker en ojämnt interaktiv kommunikation, på så sätt av att ledningen tillåts tala och resten av medarbetarna tillåts att lyssna passivt större delen av mötet. Den obalans som finns mellan lyssnare och talare gör att möjlighet till dialog är begränsad, om möjligheten till symmetrisk kommunikation är minimal (Alvesson, 2002; Larsson, 2014). För att bryta tystnadsspiralen och den asymmetriska interaktionen behöver forumet förändras, exempelvis till en mycket mindre grupp, genom workshops eller att frågor ställs på en interpersonell nivå.

Förändringar samt inspiration - viktigare än globalt kontra lokalt

Alla respondenterna, med Fredrik som undantag, hade större intresse av global information före lokal information på mötena, vilket innebär att de respondenter som har lokala arbetsuppgifter ändå föredrar globala nyheter. De förklarade det som att det handlar om att ta del av vad som händer i den större bilden eller höra om där det sker flest förändringar just nu. Emma tyckte att man får tillräckligt med lokal information genom andra kanaler. Onekligen finns det inget rätt svar på hur mycket lokal kontra global information som bör delas under mötet, men med utgångspunkt i medarbetarnas svar, och relaterat till teori, finns det anledning att påstå att andra delar anses viktigare.

Medarbetarna upplever att mötenas funktion är att de kan ta del av den större bilden, av vad som händer i stort. De lokala nyheterna upplever de att de har bättre koll på. Alvesson (2002) menar att det interna stormötets funktion är att skapa en känsla av gemenskap och

tillhörighet, och en delad social identitet associerad med medlemskap i organisationen. Med detta som bakgrund bör valet mellan globala kontra lokala nyheter snarare färgas av vilka stora förändringar som skett samt information som inspirerar medarbetarna, oavsett om det är av global eller lokal kaliber.

Förenklad och färgglad kommunikation engagerar mer

Att den kommunikation som sker under de interna stormötena kan förklaras och förenklas, enligt medarbetarna, går att återfinna i andra sammanhang och studier. I Simonssons studie (2002) klassas chefernas kommunikation som kontext- och färglös informationsspridning, och cheferna skulle kunna förädla och förklara informationen i större utsträckning. Utformningen av budskapet är det som fallerar och skapar missnöje hos medarbetarna (Andersson, 2009). I detta fall är det inte ett tydligt missnöje hos medarbetarna, utan snarare en önskan till en mer färgglad och kontext-rik kommunikation med väl förpackade budskap. Detta är viktigt för att skapa en mer engagerad känsla i mötet, och därmed ett större engagemang från medarbetarna.

Återgivelsen efteråt önskas komma från ledningen - inte andra medarbetare

Några av medarbetarna upplever att när en kollega ska återge information som getts på de interna stormötena är det kollegans tolkning av kommunikationen och därför inte per definition som den informationen delades från början. Med anledning av detta är det fördelaktigt att se till att alla de medarbetare som inte kunnat delta på mötet kan få informationen direkt från ledningen via någon annan kommunikationskanal, på så sätt förebyggas missförstånd och ryktesspridning (Schweiger & Denisi 1991).

6. Slutdiskussion

I detta avsnitt diskuteras de huvudsakliga slutsatser som framkommit genom analysen utifrån uppdraget och det syfte och de frågeställningar som uppsatsen har utgått från och rekommendationer ges till uppdragsgivaren. Avslutningsvis redogörs för egna tolkningar och reflektioner beträffande resultatet, tillvägagångssättet med uppsatsen samt förslag på vidare studier inom området.

Vid inledningen av denna studie formulerades uppdraget på så sätt att SCA, via kontaktpersonen Tunde Fenander, ville ha hjälp med hur de ska få mer interaktion från medarbetarna under mötena och få medarbetarna mer engagerade genom mer dialog i mötet. Ytterligare önskade de hjälp med budskapet, om det ska ha mer fokus på den lokala marknaden eller på SCA globalt, då de har många lokala medarbetare som jobbar globalt. Syftet med de stora informationsmötena är dels att informera om företaget, dels att medarbetarna ska känna stolthet och engagemang över sin egen prestation i förhållande till SCAs övergripande mål.

Lösningen för att svara på dessa problemfrågeställningar blev att undersöka medarbetarnas uppfattningar av den interna kommunikationen och de interna stormötena. Detta gjordes med hjälp av tre frågeställningar om kommunikationens funktion, medarbetarnas kommunikativa behov samt uppfattningar av det interna stormötet. Efter att ha intervjuat åtta personer som arbetar på olika affärsenheter och avdelningar har jag fått en uppfattning om, och fått ökad förståelse för, vilken roll den interna kommunikationen och de interna stormötena har för medarbetarna på SCA.

Synsätten bör kombineras

Det är lätt att som medie- och kommunikationsforskare ha en förutfattad syn på att kommunikation behöver ses som en meningsskapande process och att det är problematiskt att organisationer och företag i dagens samhälle ofta ser kommunikation som överföring av information. Men allt eftersom bearbetningen av resultatet fortgick blev det tydligt att det vore ineffektivt att alltid eftersträva ett synsätt på kommunikation som en meningsskapande process, då organisationer – och stora organisationer som SCA – är i stort behov av att även kunna distribuera information mellan olika enheter, avdelningar och medarbetare för att medarbetare ska känna till sina arbetsuppgifter och liknande. Därmed bör de olika synsätten kombineras.

Synsättet avgör kanalens funktion

Falkheimer och Heide (2007) menar att de två synsätten – kommunikation som meningsskapande samt kommunikation som överföring mellan sändare och mottagare – bör komplettera varandra. Likaså tror jag att vart synsätt på kommunikationens funktion har sin

plats i organisationens kommunikation. Avseende all intern organisationskommunikation bör det övervägas inför varje institutionaliserad kanal, vad just denna kanal har för funktion för medarbetarna. Därefter kan konstateras om detta är en kanal som bör erbjuda meningsskapande och symbolisk tvåvägskommunikation, eller om det är en kanal som bör erbjuda strukturell information och därmed envägskommunikation.

Användandet av strukturell kommunikation, alltså information, verkar prioriteras av SCA vilket kan anses vara lämpligt, att tolka från medarbetarnas svar. Dock tillåts informationsspridningen ta över den interna kommunikationen i allt för stor utsträckning. Istället bör värdet i den symboliska kommunikationen prioriteras i vissa kanaler. Den symboliska kommunikationen erbjuder fördelar som engagemang, delaktighet och trygghet hos medarbetarna och skapar en gemenskap i arbetsteamet eller hela organisationen. Då finns också förutsättningar för topprestationer. Den symboliska kommunikationen är en motivationshöjande drivkraft och har visat sig ha stor betydelse för resultatet (Larsson, 2014).

Användning och behov

Det kan konstateras att medarbetarna alla varierar i vilken utsträckning de använder olika interna kommunikationskanaler, och de ser olika på vilka fördelar de olika kanalerna kan erbjuda för dem. Gemensamt för dem alla är att mailen och intranätet Essentials används mest, och dagligen, för att utföra arbetsuppgifter, vilket är föga förvånande. I övrigt varierar det, vissa av respondenterna använder inte alls vissa kanaler, exempelvis tidningen SHAPE och Tv-skärmarna Essence. Andra använder alla de interna kommunikationskanaler som finns till förfogande, men i olika syften. Någon använder väldigt få kanaler, och endast de kanaler som erbjuder en strukturell funktion.

Att människor väljer fritt mellan olika mediekanaler är inte ett fenomen specifikt för medarbetarna på SCA, utan som sker i samhället och organisationer i stort (McQuail, 2005). Människor har olika behov av kommunikation: några vill känna sig delaktiga och har mycket sociala behov där gemensamma aktiviteter och liknande är viktigt. Andra behöver endast eller delvis kognitiv orientering, alltså information gällande organisationens mål, innovationer och förändringar. En del söker även förströelse och eskapism i den interna kommunikationen, de vill ibland komma bort från arbetsuppgifter en stund (Katz et.al, 1973). Det är därför fördelaktigt att som organisation erbjuda en variation i olika typer av interna kommunikationskanaler, med olika syften och som erbjuder uppfylla olika kommunikativa behov hos medarbetarna. Detta verkar medarbetarna nöjda med idag.

Dock finns det en del förbättringspotential främst avseende användarvänligheten på intranätet, där man önskar en mer effektiv sökfunktion och ett lättare sätt att orientera sig på bland all information som lagras på plattformen. Det upplevs även att kommunikationen ”fastnar på vägen” hos mellanchefer och att viss information inte når medarbetarna i tillräckligt god tid. Det sistnämnda är ett vanligt förekommande kommunikationsproblem

anknutet till maktstrukturer i organisationer (Heide et.al, 2012). Det finns en risk att när information inte når medarbetarna i tillräckligt god tid blir behovet av informell kommunikation större och kan leda till att osanna rykten och spekulationer sprids. Det bör därför prioriteras att hitta nya lösningar på hur man kan underlätta kommunikationsprocessen i de fall där informationen ”stannar på vägen” hos mellanchefer eller andra personer ansvariga för att information ska föras vidare i kommunikationsprocessen.

De interna stormötena

De interna stormötena anses i dagsläget, för både ledningen och åhörarna, vara en kanal för överföring mellan sändare (ledningen) till mottagare (medarbetarna). Funktionen är främst strukturell information om verksamhetens mål och strategier, innovationer med mera. Men de interna stormötena skulle kunna vara mycket mer. Syftet med mötena är också att engagera medarbetarna och få dem att känna stolthet över sin egen prestation. Flera av medarbetarna säger att det har ett värde att delta på dessa möten för gemenskap, även om funktionen att få information nämns mest frekvent. Troligen upplever medarbetarna främst att det har en informativ funktion idag på grund av att sändarna, alltså ledningen, väljer att denna kanal ska ha den funktionen i första hand.

Det finns potential att göra mötet mer symboliskt, att stärka gemenskapen, ge mer energi och att få medarbetarna till att vara inspirerade att prestera när de lämnar mötet. Genom enkla medel som en mer energirik inredning, lite mer interaktivt innehåll så som filmvisning, musik eller liknande kan mötets energi och förmåga att engagera öka. Den informativa delen är fortfarande viktig, men bör hållas kort. Att ej förglömma är att detaljrik och innehållsrik information finns det plats för i andra institutionaliserade kanaler på företaget, där Essentials är ett sådant. De interna stormötena bör ha som funktion att:

1. Informera om större förändringar, oavsett om de är globala eller lokala. Viktigare är snarare att det förklaras varför det är relevant för medarbetarna på Göteborgskontoret.
2. Engagera och inspirera medarbetarna. Detta genom att hålla informationen kort och koncisa, och fokusera på slagkraftiga budskap som inspirerar medarbetarnas arbetsinsatser. Ibland räcker det med ett enda budskap. En mer färg- och kontextrik dekorerad mötessalen och filmvisning är några bra metoder.
3. Ge möjlighet till dialog i en annan struktur. En personlig frågestund efter mötet i storgrupp är ett utmärkt exempel på när medarbetare har möjlighet att i en jämlik situation ställa de frågor som kan dyka upp.

Med dessa tre punkter som riktlinjer bör de interna stormötena kunna förbättras så att medarbetarna upplever ett större värde i att delta, och att ledningen ser en bättre delaktighet från medarbetarna. Att konstatera från medarbetarnas svar i intervjuerna är att de är imponerade av talarna under mötena. Charlotte uttryckte specifikt att det är duktiga talare på scen och att det finns många duktiga och framgångsrika kvinnor på företaget. Detta tyder på att presentationstekniken verkar vara på sin plats enligt medarbetarna. Men det finns även sätt som talare skapa en mer delaktig publik, och rekommendationer för hur man kan utveckla mer slagkraftiga budskap. Om detta är intressant kan jag varmt rekommendera boken *Framgångsrik presentationsteknik* (1. uppl.) av Phillips, D.J.P. (2008).

Egna tolkningar och reflektioner

Medarbetarna säger att de tar del av den interna kommunikationen främst för att den har en funktion att informera om vad som händer. Alltså ser de den interna kommunikationen som strukturell kommunikation. Likaså anses de interna stormötena ha som huvudsaklig funktion att informera. Detta konstaterande från medarbetarna på SCA vittnar om att kommunikation ses som överföring från sändare till mottagare, vilket enligt Hedie et. al (2012) är det synsätt som i störst utsträckning florerar i organisationer. På ett sätt kan det kännas självklart att det ska vara på det sättet och det är föga förvånande att medarbetarna anser att den interna kommunikationen har denna funktion. Vad som däremot bör spekuleras kring, är huruvida detta är det mest optimala och bör det verkligen vara självklart att den strukturella kommunikationen är viktigast i alla kanaler? För att ta reda på detta kan man resonera kring hur kommunikationens funktion och medarbetares behov går hand i hand.

Det vi nu vet om medarbetarnas behov är därför värdefullt. Behoven ser olika ut mellan medarbetarna, och de tendenser som finns är att man tar del av intern kommunikation i olika syften och på grund av olika behov. Många gör det för att kognitivt orientera sig gällande information, en del har behov av social interaktion och några behöver förströelse för att komma bort från arbetsuppgifter en liten stund. Dessa tre typer av behov kan omöjligt uppfyllas endast genom strukturell kommunikation i min mening. Kognitiv orientering, att få information om organisationens mål och sina arbetsuppgifter, kan uppfyllas genom strukturell kommunikation. Sociala behov som att stärka relationer med medarbetare behöver symbolisk kommunikation och handlar om meningsskapande processer. Behov av förströelse och eskapism skulle förslagsvis uppfyllas genom en kombination av strukturell kommunikation, som nyheter och information samt symbolisk kommunikation som exempelvis informella fikapauser och en fem minuters bensträckare innehållandes roliga aktiviteter med kollegor.

Det finns anledning att undra varför medarbetarna, trots att de upplever sig behöva även symbolisk kommunikation, ändå enhälligt menar att funktionen med den interna kommunikationen främst är information och därmed strukturell kommunikation. Jag tror att svaret är relativt enkelt. Medarbetarna vittnar om det som ledningen anser att den interna kommunikationen har som funktion. Ledningens synsätt på kommunikation tar sig uttryck i

alla formella kommunikationskanaler och de skapar riktlinjer för den interna kommunikationen. Ändrar ledningen synsättet på den interna kommunikationen så tror jag att successivt medarbetarna kommer uppleva kommunikationens funktion annorlunda. Men en andra faktor som jag tror påverkar varför strukturell kommunikation betonas av medarbetarna och synsättet på kommunikation som överföring fortsätter reproduceras av medarbetare, är det allmänna språkbruket gällande kommunikation i samhället och alla organisationer idag. Språket ger ledtrådar om hur man bör se på kommunikation och i språkbruket idag används uttryck som handlar om överföring från sändare till mottagare som att man ska skicka ut information (Heide et.al, 2012).

Reflektioner om tillvägagångssätt

Överlag har tillvägagångssättet fungerat bra, även om genomförandet inte i alla led gått i den ordning som från början var planerat. Arbetet med empirin tog något längre tid än väntat, och även så omarbetning av teoridelen. Det faktum att en pilotintervju genomfördes var fördelaktigt för en förbättring av intervjuguiden, dock skulle det varit fördelaktigt att genomföra fler pilotintervjuer, alternativt genomföras med en medarbetare på SCA. På så sätt skulle troligen personen uppfatta frågorna mer i enlighet med de faktiska respondenterna. Därmed skulle intervjuguidens kvalitét höjas ytterligare och vara mer genomarbetad.

Nu i efterhand vet jag att det skulle spara tid i bearbetningen av data, dvs transkribering och tematiseringen, och därmed vara värdefullt. Istället har vissa delar i intervjuerna helt sållats bort på grund av att det inte är relevant för problemställningen, alternativt är upprepande. Justeringar i intervjuguiden gjordes, som tidigare nämnt, efter två genomförda intervjuer. Detta är märkbart i den data som finns på de senare intervjuerna som innehåller mer relevant och innehållsrik data för studien.

Förslag på vidare studier

Då interna stormöten som kommunikationskanal, inom forskningsområdet organisationskommunikation, är relativt outforskat skulle det vara intressant att vidare fördjupa forskningen inom detta område, på många olika sätt. Intressant skulle vara att undersöka sändarnas upplevelser av interna stormöten, i en komparativ ansats till mottagarnas upplevelser. Hur olika innehåll på interna stormöten tolkas av medarbetare i organisationen - stämmer de överens med sändarens bild?

Ytterligare skulle det vara intressant att genomföra en observationsstudie av mötet där medarbetarna observeras kombinerat med intervjustudie av medarbetarna. Detta var i början vad jag eftersträvade att göra, men på grund av att inga möten hölls under studieperioden var det ej genomförbart denna gång. På så sätt skulle intervjusvaren kunna jämföras med observationer vilket skulle leda till en högre kvalitét och intressanta nya infallsvinklar inom forskningsområdet.

De studier som jag återfunnit har handlat om medarbetarnas perspektiv på interna stormöten. Även detta arbete har undersökt medarbetares uppfattningar av intern kommunikation och interna stormöten, begränsat till ett företag och åtta respondenter. Det skulle vara fördelaktigt med fler fallstudier på ämnet, ur medarbetarnas perspektiv, för att kunna jämföra slutsater gällande olika fall och skapa en större förståelse för fenomenet interna stormöten i samhället och organisationer i stort.

7. Referenslista

- Aggerholm, H. K., & Thomsen, C. (2012). The Role of Organization-wide Meetings in the Communicative Practice of Strategy: The Creation of Organizational Unity and Commitment, or Tension and Paradoxes?. *International Journal of Strategic Communication*, 6(2), 127-150.
- Andersson, E. (2009) Initial kommunikation vid organisationsförändring (Kandidatuppsats) Luleå: Institutionen för industriell ekonomi och samhällsvetenskap, Luleå tekniska universitet. Hämtad 2015-05-28 från <http://epubl.ltu.se/1402-1773/2009/099/LTU-CUPP-09099-SE.pdf>
- Andrews, P.H., Herschel, R.T. & Baird, J.E. (1996). *Organizational communication: empowerment in a technological society*. Boston: Houghton Mifflin.
- Alvesson, M. (2002). *Kommunikation, makt och organisation: kritiska tolkningar av ett informationsmöte i ett företag*. (2., [utök.] uppl.) Stockholm: Norstedts juridik.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (red.) (2012). *Organisationer, ledning och processer*. (2., [utök.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2012). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. (4., utvidgade och uppdaterade uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Christopher, E. (red.) (2012). *Communication across cultures*. Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Conrad, C. & Poole, M.S. (2002). *Strategic organizational communication in a global economy*. (5. ed.) Fort Worth: Harcourt College Publishers.
- Dervin, B. (1988) *Audience as listener and learner, teacher and confidante: The Sensemaking approach*. Rice & Atkins Public communication campaigns. Sage
- Ekström, M. & Larsson, L. (red.) (2010). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Esaiasson, P. (2007). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. (3., [rev.] uppl.) Stockholm: Norstedts juridik.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation: en bok om organisationers relationer*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Frost, P.J. (1987). Power, politics, and influence. *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*, 503-548. Newbury Park, CA: Sage.
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1981). *Effective evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hall, & Hall, S. (1980). *Culture, Media, Language : Working Papers in Cultural Studies, 1972-79* [Elektronisk resurs]. Centre for Contemporary Cultural Studies University of Birmingham.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. (2., [omarb.] uppl.) Stockholm: Liber.
- Isacsson, H. & Möllerfors, L. (2001). *Det stora arbetsmötet: stordialog - inspiration och metoder*. Stockholm: Omnia idé.

- Katz, E. & Lazarsfeld, P.F. (1955). *Personal influence: the part played by people in the flow of mass communications : a report of the Bureau of applied social research*, Columbia University. Glencoe, IL: Free Press.
- Katz, Elihu, Blumler, Jay G. & Gurevitch, Michael (1973). Uses and gratifications research, *The Public Opinion Quarterly*, Volume 37, Iss 4, 509-523
- King, R. C., & Xia, W. (1997). Media appropriateness: Effects of experience on communication media choice. *Decision Sciences*, 28(4), 877-910.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Lantz, A. (2013). *Intervjumetodik*. (3., [omarb.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Laswell, H.D (1948) *The structure and Function of Communication in Society*. (The Communication of Idea). New York: Harper.
- Larsson, L. (2014). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. (4., [bearb.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- McQuail, Denis, *McQuails mass communication theory* (2005) London: Sage
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- NoelleNeumann, Elisabeth (1993). *The Spiral of Silence. Public Opinion – Our Social Skin*. Andra upplagan. University of Chicago Press, Chicago.
- Phillips, D.J.P. (2008). *Framgångsrik presentationsteknik*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Platen, S. V. (2006). *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring: en studie av Sveriges Televison*.
- Purpel, D.E. & Belanger, M. (1972). *Curriculum and the cultural revolution: a Book of essays and readings*. Berkeley, Calif.: McCutchan Pub. Corp..
- Putnam, L.L. & Mumby, D.K. (red.) (2014). *The Sage handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. (3. ed.) Los Angeles, Calif.: SAGE.
- Rosengren, K.E. (2000). *Communication: an introduction*. London: SAGE.
- Rosengren, K.E. & Arvidson, P. (2002). *Sociologisk metodik*. (5., [omarb. och utök.] uppl.) Malmö: Liber.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.
- Schweiger, D. M., & Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of management journal*, 34(1), 110-135.
- Shannon, C.E. & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana, Ill.: University of Illinois Press.

- Strid, J. (1999). Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter. Lund: Studentlitteratur.
- Strömbäck, J. (2009). Makt, medier och samhälle: en introduktion till politisk kommunikation. (1. uppl.) Stockholm: SNS förlag.
- Taylor, J.R. & Van Every, E.J. (2000). The emergent organization : communication as its site and surface : LEA's communication series. Organizational communication subseries [Elektronisk resurs]. Lawrence Erlbaum Associates.
- Taylor, J. R., Flanagin, A. J., Cheney, G., & Seibold, D. R. (2001). Organizational communication research: Key moments, central concerns, and future challenges. *Communication yearbook*, 24, 99-138.
- Trost, J. (2005). Kvalitativa intervjuer. (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Varey, R. J. (2000). A critical review of conceptions of communication evident in contemporary business and management literature. *Journal of Communication Management*, 4(4), 328-340.
- Weick, K.E. (2001). Making sense of the organization. Oxford: Blackwell Business.
- Weick, K.E. (2009). Making sense of the organization. Vol. 2, The impermanent organization [elektronisk resurs]. Chichester, U.K.: Wiley.
- Westley, B. H., & MacLean, M. S. (1955). A conceptual model for communications research. *Educational Technology Research and Development*, 3(1), 3-12.
- Wildhuss, R. & Segerfeldt, C. (2011). Möteskommunikation: ett nytt sätt att nå affärsmålen. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Windahl, S., Signitzer, B. & Olsen, J.T. (2009). Using communication theory: an introduction to planned communication. (2., [updated and enhanced] ed.) London: SAGE.

Bilagor

Bilaga 1. Missivbrev

Hej ***,

Som student på Medie-och kommunikationsvetarprogrammet på Göteborgs Universitet ska jag genomföra en fallstudie av medarbetares uppfattningar om internkommunikation på SCA, med dimensionen Townhall möten som ni har två ggr/år i gymnastiksalen.

Du är utvald som representant för din avdelning och jag hoppas att du har möjlighet att ställa upp på intervju?

Gärna den 29:e eller 30:e april, förmiddag eller eftermiddag. Önskemål välkomnas! Jag har många intervjuer att genomföra under kort tid, därför uppskattar jag att du meddelar om dag och tid inte spelar någon roll för dig.

Intervjun kommer att ta mellan 30 och 40 minuter, så jag ser gärna att du avsätter **45 min totalt** så vi kan få en bra start och ett bra avslut. **Inga förberedelser krävs**, och du erbjuds självklart konfidentialitet.

Vänligen meddela så snart som möjligt då tiden är knapp, om möjligt redan i morgon, fredag kl.12.00.

Din hjälp är mycket viktig och väldigt uppskattad!

Vid frågor är du välkommen att kontakta mig, 070*-***** eller Tunde Fenander, Communications Director Nordics, 070*-*****.

Vänliga hälsningar
Nicole Carlsson

Bilaga 2. Intervjuguide

Intervjun ska beräknas ta 30-40 minuter.

A. Introduktion

1. Presentation av mig och av uppsatsens syfte

Syftet med denna studie är att undersöka de anställdas uppfattningar av den interna kommunikationen (med fördjupning i Townhall möten).

2. Upplägg under intervjun, intervjuns syfte.

Under intervjun vill jag höra **Din syn** på den interna kommunikationens funktion och syfte, vilka behov av kommunikation du har i din arbetsroll samt vilka hur du uppfattar den interna kommunikationen, och Townhall Möten.

3. Kommer att spela in intervjun för eget syfte & kunna vara mer närvarande i intervjun nu.

Endast jag som kommer att lyssna på den.

4. Erbjuder konfidentialitet: innebär att jag kommer använda andra namn i uppsatsen.

5. Kan komma att citeras något du sagt, men endast med avdelningstillhörighet, ev. ålder, tid i företaget.

6. Klargöra för valet att inte svara och att lämna intervjun när som helst utan anledning.

7. Viktigt att hålla till ämnet därför kan jag komma att avbryta om vi kommer på sidospår.

8. Först prata om den interna kommunikationen i stort, sedan i slutet om Townhall meetings specifikt.

B. Inledande frågor & allmänt

1. Namn

2. Ålder

3. Har du någon utbildning och i så fall vilken?

4. Hur länge har du arbetat på SCA?

5. Vilken avdelning tillhör du? Fler än en?

6. Arbetar du med lokala eller med globala arbetsuppgifter?

7. Huvudsakliga arbetsuppgifter?

C. Område 1: Synsätt & förväntningar på kommunikationens syfte & funktion

Hur upplever de anställda den interna kommunikationens syfte och funktion?

Här ämnas undersöka hur de anställda upplever den interna kommunikationens syfte och funktion, för att få en djupare förståelse av medarbetarnas synsätt på intern kommunikation.

9. Vad innebär kommunikation för dig?
10. I vilka syften kommunicerar du dagligen på jobbet?
 1. Kommunicerar du med kollegor i andra sammanhang/på annat sätt? (ex:struktur, (makt) symboliskt?)
11. Vilken funktion och syfte fyller den interna kommunikationen på SCA i Göteborg för dig?
12. Har du några förväntningar på den interna kommunikationen?

D. Område 2: Behov av kommunikation

I vilken utsträckning uppfattar de anställda att deras behov av kommunikation tillgodoses i organisationens interna kommunikation?

Här ämnas undersöka de anställdas uppfattningar av den interna kommunikationens förmåga att tillgodose deras behov av kommunikation. Detta för att få en djupare förståelse av medarbetarnas förväntningar på den interna kommunikationens kanaler och innehåll.

Användandet i Nuläge:

13. Vilka av SCAs interna kommunikationskanaler använder du dig av?

- Intranätet Essentials, email, nyhetstidningen SHAPE, sharepoints, Lync gruppchat, Essence- skärmar, Intercall samt Townhall Meetings. (Om vissa inte nämns, fråga specifikt om dessa.)

14. Använder du dig av vissa kanaler före andra eller i olika situationer? Varför / varför inte?
15. Är innehållet i dessa kanaler relevant/irrelevant för dig? Varför/varför inte? Vad skulle göra den mer relevant för dig?

8. Vad tycker du om den interna kommunikationen på SCA i Göteborg? Vad är bra och vad fungerar sämre?
1. Kan du ge något exempel på bra kommunikation på jobbet?
 2. Kan du ge något exempel på dålig kommunikation på jobbet?
 3. **Vad behöver du** för intern kommunikation? Kanalspecifikt bl.a. Ex: för att genomföra, arb.uppgifter, trivas osv.
 1. Är det något du behöver som den interna kommunikationen inte uppfyller idag?
 2. Är du i behov av fler, färre eller andra interna kommunikationskanaler? Varför/ varför inte?
16. **I den bästa av världar, hur skulle du vilja att den interna kommunikationen på SCA i Göteborg såg ut?**
Innehåll, kanaler, mängd, relevans? (Specifika preferenser om att man bör kommunicera genom vissa kanaler före andra? Bör innehåll matchas annorlunda gentemot vissa kanaler?)
17. Skulle du vilja ändra något i innehållet i de interna kommunikationskanalerna?
18. Vad anser du om mängden kommunikation som du nås av?
(Anser du att du får för mycket eller för lite kommunikation vissa tillfällen? När? Varför/varför inte? Varför tror du att det är så?)

Påverkansfaktorer på tolkningen:

19. Upplever du några inre faktorer hos dig själv som påverkar hur du tolkar kommunikation som du nås av? Exempelvis: humör, innehåll, kontext, förkunskap, andras åsikter?
20. Upplever du att du påverkas i ditt val av att **ta till dig** kommunikation via de interna kommunikationskanalerna av andra kollegor eller chefer? ex:positioner/makt
21. Har du upplevt att du eller kollegor tolkar samma kommunikation via de interna kanalerna på olika sätt? Varför/varför inte?

F. Område 3: Uppfattningar av Townhall möten

Hur uppfattar de anställda stormötens (Townhall Möten) funktion och syfte samt i vilken utsträckning upplever de att stormötena tillgodoser deras behov?

Här ämnas undersöka det som påvisas i frågeställning ett och två, men med fokus på kommunikationen innan, under och efter stormöten, då uppdragsgivaren önskar veta mer om detta fenomen specifikt. Här kommer beröras dels kommunikationen under mötet, dels kommunikationen innan och efter.

9. Vad har du för förväntningar på Townhall möten? Hur kommer detta sig? Bra eller vad kan bli bättre?

10. Vilken funktion och syfte fyller det att delta på TM för dig?

11. Förslag på eventuella svar att tolkas utifrån teori. Dessa nämns ej under intervjun utan är stöd för intervjuaren endast.

1. Att lyssna på information som du får någon annanstans?
2. Att lyssna på information som du inte får någon annanstans?
3. En känsla av sammanhang/socialt/symboliskt
4. Att delta aktivt, dialog, vill ställa frågor
5. Att möta makthavare i organisationen
6. Spridning av information?
7. Information om målsättningar, resultat m.m?
8. En känsla av sammanhang/socialt/symboliskt?
9. En möjlighet att kommunicera på lika villkor med ledningen?
10. En möjlighet för makthavare att synas, möta medarbetare och påminna om mål och framgång?

12. Hur ser du på Townhall Möten? Vad är bra på Townhall Möten? Vad fungerar sämre på Townhall Möten?

13. Anser du att det skulle vara värdefullt med mer dialog under mötet? Varför/varför inte?

1. Om ja, vad skulle få dig att ställa fler frågor / vara mer interaktiv med talaren?

14. Det är obligatoriskt att komma på Townhall Meetings, vad tycker du om det?

15. Vad tycker du om kommunikationen som sker inför TM? Tidsmässigt, Kanalval, innehåll?
Önskemål för förändring?
16. Vad tycker du om kommunikationen som sker efter TM? Tidsmässigt, Kanalval, innehåll?
Önskemål om förändring?
17. Kan du ta del av vad som kommuniceras på TM via andra kommunikationssätt än TM?
18. Föredrar du mer globala eller mer lokala nyheter och uppdateringar på Townhall meetings?

G. Öppen fråga

1. Något annat du känner att du vill tillägga om syftet med den interna kommunikationen, om kommunikationens funktion, eller om specifika kanaler eller innehåll?

H. Avslutning

1. Tack!
2. Kan jag kontakta dig om det skulle vara något som är oklart, stämma av något?
3. Erbjudande om att ta del av hela den färdiga uppsatsen.