



Examensarbete i Journalistik,
Magisteruppsats

2013-06-13

Institutionen för journalistik,
medier och kommunikation
www.jmg.gu.se

INTERNKOMMUNIKATION STAMPEN AB

– En kartläggning av kommunikationsflödet mellan CIO-
kontoret och bolagen inom Stampen.

Författare: Hanna Widell
Handledare: Oscar Westlund
Kursansvarig: Hanna Jedvik



Sammanfattning

Studien är ett uppdrag för Stampen Media Group (forts. benämnt som Stampen), som står i en föränderlig tid. För två år sedan statades ett outsourcingprojekt av all IT hantering inom Stampen, för att förvalta projektet skapades en avdelning som heter CIO-kontoret. Syftet med projektet är att kartlägga kommunikationsflödet mellan CIO-kontoret och bolagen inom Stampen. Den teoretiska referensramen bygger på ett strukturellt och Human resource perspektiv med inslag av strategisk kommunikation. Frågeställningarna utmynnar från de teoretiska perspektiven och bygger på att undersöka medarbetarnas kommunikativa behov och syn på strukturer inom organisationen. Undersökningen baseras på kvalitativa intervjuer med IT- och inköpschefer från fem bolag inom Stampen koncernen samt medarbetare inom CIO-kontoret som tillhör Stampens huvudkontor. Resultatet från de kvalitativa intervjuerna analyseras ur de nämnda teoretiska perspektiven. Utifrån den analytiska diskussionen sammanfattas slutsatser som ligger till grund för åtgärder i form av rekommendationer till vidare kommunikationsarbete. De framtagna aktiviteterna presenteras i en tidsram i slutet av arbetet. Utifrån analysen av de kvalitativa intervjuerna drar jag slutsatsen att det finns ett organisatoriskt problem, då koncernen växer och krymper på samma gång. CIO-kontoret har en svag intern identitet, det finns brister i hur kommunikationsarbetet är förankrat på ledningsnivå. Det finns också en efterfrågan på högre fysisk närvaro från CIO-kontoret ute i bolagen. Bolagens kommunikativa behov varierar, därför borde det skapas en målgruppssegmentering utifrån dessa behov. Avslutningsvis visar studien på att CIO-kontoret skulle behöva rekrytera en kommunikationsansvarig som tar ett samlat grepp över kommunikationsflödet ut i bolagen.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	5
1.1 BAKGRUND.....	5
1.2 BEFINTLIGT/TIDIGARE KOMMUNIKATIONSARBETE	6
1.3 SYFTE	8
1.4 FRÅGESTÄLLNINGAR.....	8
1.5 AVGRÄNSNINGAR.....	8
1.6 DEFINITIONER.....	9
1.7 DISPOSITION.....	9
2. TEORETISK REFERENSRAM	10
2.1 BOLMAN OCH DEAL.....	10
2.1.1 <i>Det strukturella perspektivet även kallat det klassiska perspektivet</i>	10
2.1.2 <i>Human resource perspektivet</i>	13
2.1.3 <i>Det symboliska perspektivet</i>	14
2.1.4 <i>Det politiska perspektivet</i>	15
2.2 FEEDBACK.....	16
2.3 STRATEGISK KOMMUNIKATION.....	17
2.3.1 <i>Shannon och Weavers linjära kommunikationsmodell</i>	17
2.4 KOMMUNIKATION I ORGANISATORISKA FÖRÄNDRINGAR.....	18
2.5 ÖVERGRIPANDE SKILLNADER OCH LIKHETER MELLAN PERSPEKTIVEN.....	20
2.6 ASSOCIATIONER OCH ATTRIBUT/ EMPLOYER BRANDING	20
3. METOD OCH MATERIAL.....	22
3.1 VAL AV METOD	22
3.2 URVAL AV INTERVJUPERSONER.....	22
3.3 GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER.....	22
3.3.1 <i>Intervjupersoner</i>	24
3.3.2 <i>Bolagen</i>	24
3.3.3 <i>CIO- kontoret</i>	24
3.3.4 <i>Mötespersoner</i>	24
3.4 METODKRITIK	25
3.5 ETIK.....	25
4. NULÄGE.....	26
4.1 ANALYS AV INTERVJUER	26
4.1.1 <i>Kommunikativa behov</i>	26
4.1.2 <i>Associationer</i>	28
4.1.3 <i>Närvaro i bolagen</i>	32
4.2 KOMMUNIKATIONSPROCESSENS STRUKTUR MELLAN CIO-KONTORET OCH BOLAGEN	35
4.2.1 <i>Tvåvägskommunikation</i>	36
4.2.2 <i>Kommunikationskanaler mellan CIO-kontoret och bolagen</i>	39
4.3 FÖRÄNDRINGSKOMMUNIKATION	42
4.3.1 <i>Tietoprojektet</i>	42
4.3.2 <i>Nätverksavbrottet</i>	44
5. SAMMANFATTNING AV INTERVJUERNA	46
6. SLUTSATS.....	48
6.1 CIO-KONTORETS IDENTITET	48
6.2 MEDARBETARNAS KOMMUNIKATIVA BEHOV	48
6.3 ORGANISATIONSKULTUR.....	49
6.4 FÖRANKRING LEDNINGSNIVÅ	50
6.5 KOMMUNIKATIONSVÄGAR MELLAN CIO-KONTORET OCH BOLAGEN	50
6.6 FÖRÄNDRINGSKOMMUNIKATION	50

7. FRAMTID	52
7.1 AKTIVITETER.....	52
7.2 TIDSPLAN	53
7.3 AVSLUTANDE KOMMENTAR.....	54
8. REFERENSER	55
8.1 LITTERATUR	55
8.2 VETENSKAPLIGA ARTIKLAR	55
8.3 DIGITALA KÄLLOR.....	56
8.4 MUNTliga KÄLLOR	56
BILAGOR.....	57
BILAGA 1. INTERVJUFRÅGOR TILL MEDARBETARNA I BOLAGEN	57
BILAGA 2. INTERVJUFRÅGOR TILL CIO-KONTORET	59

1. Inledning

”Internkommunikation, är idag inte direkt sexigt” säger Jan Strid vid ett möte (2013-03-25) som tidigare skrivit en bok om ämnet. Även fast ämnet inte låter så spännande så är det ändå viktigt för en organisation att ha en fungerande internkommunikation. Projektet är en studie som behandlar internkommunikationen inom Stampen Media Group (forts. benämnt som Stampen) med fokus på kommunikationen mellan det nybildade CIO-kontoret och bolagen inom Stampen. Vidare följer en historisk bakåt blick över Stampen. Det var år 1988 som Peter Hjärne köpte ut flera av delägarna i Göteborgs-Posten och bildade Tidningsaktiebolaget Stampen som senare bytte namn till Stampen AB. Konkurrensen inom branschen hårdnade och Peter Hjärne hade som mål att Stampen skulle växa sig allt starkare. Idag är Stampen en av Sveriges största mediekoncerner, som består av flera mediehus, däribland Göteborgs-Posten, Gisab, Media Bolaget Västkusten, Stampen Media Partner och nordens största tryckerikoncern V-TAB. I dagsläget består Stampen av ett 50 tal olika bolag, inom olika mediebranscher. Här finns det en problematik i hur den interna kommunikationen ska riktas till alla bolagen, då de kommunikativa behoven skiljer sig åt mellan bolagen.

I takt med att koncernen har vuxit och förvärvat allt fler bolag krävs en tydlig internkommunikation. I ekonomiskt oroliga tider har mycket arbete blivit centraliserat till huvudkontoret i Göteborg, för att spara pengar och effektivisera bolagens verksamheter. Det finns en stor geografisk spridning av bolagen vilket ytterligare ställer krav på att kommunikationen når fram och behandlas av mottagaren. Stampen står inför förändringar, då koncernen växer och krymper på samma gång, vilket innebär att organisationen förvärvar nya bolag samtidigt som medarbetare måste lämna sina positioner inom organisationen. Det är svårt att komma undan besparingar inom olika affärsområden, samtidigt som nya bolag förvärvas. Under förändringar krävs en tydlig kommunikation och riktlinjer för att hålla medarbetarna inom organisationen uppdaterade om vad som händer för att undvika ryktesspridning. Vidare följer en redogörelse för CIO-kontorets bildande och hur den befintliga kommunikationen ser ut inom Stampen.

1.1 Bakgrund

CIO-kontorets uppgift är att samordna och effektivisera koncernens aktiviteter inom *säkerhet, licenser, systemförvaltning, utveckling/projekt, service management och inköp*. CIO-kontoret består av 14 personer, som har direktkontakt med IT- och inköpschefer i koncernens alla bolag. För två år sedan togs ett beslut om att all IT verksamhet inom Stampen skulle outsourcas till ett externt bolag, Tieto. Som ett resultat av outsourcingprojektet bildades CIO-kontoret för att kunna styra och ha

yttersta ansvaret för hur projektet fortlöper. Projektet avslutas under våren 2013. Det finns delade meningar om hur kommunikationen kring projektet har förankrats ute i Stampens olika affärsområden. Under projektet träffades de ansvariga ute i bolagen och berörda inom CIO-kontoret för avstämningsmöten. Det fanns initialt tankar kring hur kommunikationen skulle struktureras men det har inte funnits någon strategisk kommunikationsplan som visar på hur det kommunikativa arbetet skulle gå till. Därefter har det från CIO-kontorets håll identifierats problem då medarbetarna både har saknat aktivitetsplan och kommunikativa mål (Möte Lennart Rosqvist och Jennie Engleson, CIO-kontoret 2013-04-09).

Arbetet med CIO-kontorets kommunikation ut i bolagen inleddes med ett förutsättningslöst möte mellan mig, Lennart Rosqvist, Jennie Engleson och Kristian Lagerström från CIO-kontoret. Vi diskuterade kring den befintliga kommunikationen, vilken saknar strategi och struktur. Eftersom att CIO-kontoret är relativt nybildat finns det en efterfrågan på en kartläggning av vilka behov medarbetarna inom CIO-kontoret och bolagen har för att sedan kunna utforma en strategi för kommunikationsflödet. Det finns en avsaknad av en kommunikationsplan med konkreta direktiv och aktiviteter för att få struktur i den interna kommunikationen mellan CIO-kontoret och bolagen. I dessa frågor tog arbetet avstamp.

1.2 Befintligt/tidigare kommunikationsarbete

Inom Stampen finns det inget arbete efter en övergripande kommunikationsplan, utan man ser till varje projekt för sig och sätter därefter upp riktlinjer och mål inom ramen för det aktuella projektet. Inom Stampen AB (moderbolaget) består kommunikationsavdelningen av två personer, kommunikationschefen Ann Flyning och kommunikatören Idha Tell. Det ligger på deras ansvar att se över kommunikationen både internt och externt. Det pågår förändringar inom Stampen och dessa förändringar måste kommuniceras, vilket kräver resurser. En del av förändringsarbetet var outsourcingen av all IT hantering till företaget Tieto. Projektet pågår fortfarande, vilket har inneburit svårigheter och problem för flera av bolagen. CIO-kontorets bildande är ytterligare en del i förändringsarbetet, då flera funktioner centraliserades till Stampen AB och Tietoprojektet skulle förvaltas. Detta arbete inleddes för ca två år sedan. Under projektet har det funnits ett kontinuerligt kommunikationsflöde mellan CIO-kontoret och bolagen, i form av avstämningsmöten. (möte CIO-kontoret 2013-04-18). Det finns en problematik i hur kommunikationsarbetet ska struktureras, då det inte finns en kommunikationsansvarig på CIO-kontoret.

Vid efterforskning om hur internkommunikationen är strukturerad inom Stampen, får jag inget tydligt svar från kommunikationsavdelningen som berättar om vikten av att använda sig av en tonalitet i språket ut i organisationen som är enhetlig för alla Stampens bolag.

Kommunikationsavdelningen har inte varit delaktig i CIO-kontorets kommunikationsarbete. Det finns en kommunikationsgrupp inom Stampen där Ann Flyning och Idha Tell ingår och ytterligare en kommunikationschef från bolaget V-TAB, utöver dem så är det Human resource chefer som är representerade i gruppen eftersom att det inte finns kommunikationsansvariga inom alla affärsområden ute i organisationen. *"Det blir inte samma stuns i frågorna och diskussionerna, det finns en plan som ska revideras i höst. Där finns syfte, mål, roller och övergripande aktiviteter",* säger Ann Flyning vid ett möte. Kommunikationsavdelningen arbetar projektvis, vilket innebär att de gör en kommunikationsplan på projektbasis. *"Vi försöker förankra en tro på framtiden, vi lever i en turbulent tid, så vi tror att det är viktigt att visa på vad vi har åstadkommit. /.../ att lägga planer ett par år framöver det fungerar inte, när man gör kommunikationsplaner idag så måste man se till ett specifikt Case",* säger Ann Flyning (möte Ann Flyning, kommunikationsdirektör 2013-05-05).

"Intranätet är den gemensamma plattformen, den ytan där vi har möjlighet att kommunicera så brett som möjligt. Sedan genom chefer, i chefskapet, medvetna om kraft som finns i bolagen, jobbar mycket med chefskapet", berättar Ann Flyning. Det finns ingen strategi för interkommunikationen, det ska de börja arbeta med nu. När man ser till intranätet så berättar Ann Flyning att de ser statistik på hur medarbetarna går in och tittar på intranätet, där säger Ann Flyning att på GP är det 100 % närvaro. De som är svårast att nå berättar hon är bolagen i Stampen Media Partner, som sitter långt ut i kedjan och måste göra ett aktivt val att logga in på intranätet. De är vana vid en annan typ av kommunikation, det är olika typer av kulturer, traditionellt tidningshus, sedan längst ut på andra kanten är det medarbetare som jobbar med mobil och marknadskommunikation. *"Vi kan bara skapa plattformar för att kommunicera, vi kan trycka ut koncerninformation, blir man inte uppmuntrad att ta del av kommunikationen ser man inte värdet i informationen",* säger Ann Flyning. Hon berättar vidare om cheferna som ett problem, att det inte alltid är lätt att få förståelse från chefshållet. *"Jag tror inte att bolag av vår kaliber ska vara på Facebook, vi tror på intranätet. Vill få intranätet att bli ett socialt intranät som utgår från individen, intressen nätverk. I dagsläget är det en kostnadsfråga",* berättar Ann Flyning.

När blicken vänds åt CIO-kontoret och hur kommunikationsleden ser ut så menar Ann att; *"Jag är inte säker på att IT cheferna är CIO-kontorets förlängda arm, som de borde vara".* Under möten med kommunikationsavdelningen så blir det tydligt att det finns en oklarhet i vilka CIO-kontoret är och vad IT och inköpscheferna ute i bolagen har för roll i relation till CIO-kontoret. Det finns

förväntningar från flera håll på CIO-kontoret och medarbetarna ute i bolagen. Detta skapar krav på kommunikationsflödet, där det blir svårt att skapa ett konkret syfte med kommunikationen då förväntningarna måste spegla verkligheten och därigenom bygga relationer mellan CIO-kontoret och bolagen. För att kunna förstå vilka behov som medarbetarna i bolagen har och strukturer som de efterfrågar och förväntar sig av CIO-kontoret, så måste det finnas en dialog mellan CIO-kontoret och bolagen.

1.3 Syfte

Syftet med projektet är att utföra en kvalitativ undersökning som kartlägger kommunikativa behov mellan CIO-kontoret och bolagen inom Stampen koncernen, för att ytterligare se till kommunikativa strukturer mellan CIO-kontoret och bolagen.

Undersökningen kommer att analyseras utifrån ett strukturellt och HR perspektiv samt strategisk kommunikation. Ytterligare kommer kommunikation i förändringsprocesser att behandlas, eftersom att många av Stampens bolag har tuffa ekonomiska krav som innebär organisatoriska förändringar för koncernen. Ett strukturellt perspektiv, HR och strategisk kommunikation ska bidra till en vidd inom analysen och därifrån kunna dra relevanta slutsatser om vilka rekommendationer till vidare arbete med kommunikationen mellan CIO-kontoret och bolagen.

1.4 Frågeställningar

Hur ser de kommunikativa behoven ut mellan CIO-kontoret och bolagen inom Stampen?

På vilket sätt är internkommunikationen strukturerad mellan CIO-kontoret och bolagen inom Stampen?

Frågeställningarna syftar till att göra en kartläggning av behov och struktur för internkommunikationen mellan CIO-kontoret och Stampen-gruppen. För att undersöka på vilket sätt kommunikationen är förankrad inom de bolag som CIO-kontoret kommunicerar direkt med.

1.5 Avgränsningar

Projektet är avgränsat till internkommunikation mellan CIO-kontoret och bolagen inom koncernen som har en direkt kommunikation med CIO-kontoret. Ytterligare är undersökningen avgränsad till intervjupersoner på chefsnivå, för att materialet ska bli hanterbart under tidsperioden som projektet löper.

1.6 Definitioner

CIO – Chefstitel, chief information officer.

Employer branding – Hur arbetsgivaren marknadsför företagets varumärke internt.

Stampen Media Group – Mediekoncern, består av flera bolag.

Stampen AB – Moderbolag.

IP – Intervjuperson.

Lync – Digitalt kommunikationsverktyg.

1.7 Disposition

Teori, här följer en bearbetning av den teoretiska referensramen, där de teoretiska förhållningssätten presenteras.

Metod, här beskrivs metod, metodval, tillvägagångssätt och metodkritik.

Nuläge, här presenteras analysen av materialet från intervjuerna, analysen bygger på citat från intervjupersonerna i bolagen och CIO-kontoret.

Framtid, här redovisas slutsatser från intervjuerna. Vidare följer rekommendationer i form av aktiviteter som förslag till fortsatt kommunikationsarbete. Där aktiviteterna presenteras i en tidsplan.

2. Teoretisk referensram

Stampen koncernen som organisation är ett exempel på specialisering och arbetsdelning, där verksamheten är uppdelad i enheter, avdelningar och divisioner för att utföra olika typer av uppgifter. Inom denna typ av organisation skiljer man på vertikal och horisontell differentiering. Stampen kan beskrivas utifrån de bägge, då organisationen liknar en pyramid (vertikal differentiering), en hierarkisk uppdelning som beskriver att ju längre upp i pyramiden så har cheferna färre medarbetare under sig. Samtidigt är medarbetarna uppdelade inom olika avdelningar och arbetsområden beroende på kompetens (horisontell differentiering), (Heide, Johansson och Simonsson:2012). Jag har valt att ta en ansats ur Bolman & Deals organisationsteoretiska uppdelning av olika perspektiv. Det är viktigt att ta med sig den kritik som riktats mot Bolman & Deal, att de inte ställer perspektiven mot varandra i tillräckligt hög grad för att få en jämförelse och en vetenskaplig höjd i teorin. Det blir till viss del svårt att ta del av forskningens utveckling i Bolman & Deals resonemang, vilket samtidigt gör den teoretiska ansatsen lättläst och tillgänglig (Burman, Graviz & Rönaby:2010). Eftersom att uppsatsen är ett uppdrag för Stampen vill jag till viss del lätta upp teorin för att skapa en rapport som ser till den praktiska verkligheten, så att den inte fastnar i teorier. Jag vill ytterligare visa på att Bolman & Deal fokuserar på chefskapet, vilket är relevant för arbetet då undersökningen är avgränsad till chefer inom Stampen.

2.1 Bolman och Deal

Enligt Bolman och Deal beskrivs de olika organisationsteoretiska perspektiven som strukturellt, politiskt, symboliskt och human resource. Jag har valt att fokusera på det strukturella perspektivet även kallat det klassiska perspektivet samt human resource (i fortsättningen benämnt HR). För att ytterligare bredda analysen används strategisk kommunikation för att på så sätt förankra strategiska inslag i kommunikationsarbetet. Innan arbetet riktas mot de valda perspektiven så följer en överblick över de tidigare nämnda perspektiven.

2.1.1 Det strukturella perspektivet även kallat det klassiska perspektivet

Inom det strukturella perspektivet utformas strukturer för att passa specifika förutsättningar som exempel, strategi, miljö, teknik och medarbetare. Perspektivet är det äldsta bland teoretisk organisationskommunikation, som också har präglat framväxten av forskningen inom organisationskommunikation. Det finns flera olika inriktningar inom perspektivet och det fortsätter

att utvecklas, vilket gör att det varken är statiskt eller enhetligt (Bolman & Deal:2003). Inom det strukturella perspektivet ses kommunikation som en överföringsmetafor, där meddelande och budskap är en substans som går uppåt, nedåt och lateralt mellan olika aktörer och enheter inom organisationen. Till det strukturella perspektivet kopplas kanal-, informationsbehandlings och länkmetaforen. Den post-positivistiska inriktningen betonar influenser från meningsskapande, tolkningsprocesser som visar på en dialog inom organisationen, vilket främst kommer från HR perspektivet. Inom denna diskussion finns det röster som menar på att medarbetare har behov av arbets- och trivselrelaterad kommunikation. (Heide, Johansson och Simonsson:2012).

Till det strukturella perspektivet räknas organisationsteoretiska skolorna Taylors Scientific management, Webers byråkratiska och Fayols administrativa skola. Dessa skolor uppkom i tider av industriella revolutionen, då man identifierade ett behov av rationell ledning och administration. De mer strukturella inriktningarna behandlar främst centralisering och en tydlig hierarki som en bra grund för en effektiv och fungerande organisation. Scientific management skolan delar upp organisationsstrukturen som utgår från en hierarkisk struktur, där antalet underordnade som det går på antalet överordnade har betydelse. Denna modell har en stark närvaro i offentliga organisationer, däremot är den inte lika förekommande i privatägda organisationer (Bolman & Deal:2003).

Organisationer behöver långsiktiga strategier, vilket är en brist inom många organisationer, då denna långsiktiga planering fallerar i realiteten. En strategi som har implementerats i praktiken är Total Quality Management (TQM) som är en mix av det strukturella perspektivet och HR, det handlar om medarbetares engagemang, inflytande och teamarbete för att skapa kvalitet i organisationen. Det var inom näringslivet som denna strategi fick stort genomslag, det finns grundantaganden som återspeglar ledningens ansvar, kvalitetsproblem och medarbetares prestation. Det finns exempel på företag inom näringslivet som har plockat vissa delar från TQM strategin och lyckats med ett långsiktigt arbete (Bolman & Deal:2003).

Inom det strukturella perspektivet finns det en tro på formella och rationella ordningar och företeelser. Det finns en mening om att organisationen finns till för att uppnå uppställda mål, där det inom organisationen ska finnas arbets- och rollfördelning. Här pekar man på ett arbete för att hitta en struktur som passar organisationen, där rationalitet förespråkas (Bolman & Deal:2003).

Organisationen ska eftersträva ett bra samarbete mellan medarbetare och ledning. Alla arbetsområden och uppgifter ska vara funktionella. Det finns kritiska röster från HR forskare som menar att man inte ser tillräckligt till medarbetarnas behov, där det strukturella perspektivet helt bortser från Maslows behovstrappa (beskrivs under avsnitt 2.4). Det finns en motsättning mellan det

strukturella och HR perspektiven, vilket till viss del kan bero på att perspektiven skiljer sig i den teoretiska inriktningen (Heide, Johansson och Simonsson:2012).

Istället för att se till medarbetarnas behov drar det strukturella perspektivet en koppling till ansvar och auktoritet, där man menar att det ska finnas en ansvarig chef som kan stå till svars för arbetet som utförts i varje arbetsgrupp. Kommunikationen inom organisationen bör gå lodrät genom hierarkin. Det administrativa inriktningen inom det strukturella perspektivet innebär kontroll i en hierarkisk uppbyggnad, där ansvar och auktoritet är nyckelord (Heide, Johansson och Simonsson:2012). Enligt den byråkratiska inriktningen uppnås en effektiv organisation genom regler, rapportering och kommunikationskanaler. Inom den inriktningen vill man hålla tillbaka de informella auktoriteterna och lyfta fram positionsauktoriteter. Detta innebär att befordringar och utveckling inom organisationen ska regleras och hanteras på ett formellt tillvägagångssätt (Heide, Johansson och Simonsson:2012).

Kritik mot det strukturella perspektivet

Det finns kritik riktad mot det strukturella perspektivet som främst kommer från HR, vilket bröt sig ut från det strukturella perspektivet för att visa på vikten av samspelet mellan en organisation och medarbetare, att de står i en beroendeställning gentemot varandra. Det skedde som en reaktion mot det hårda och statiska inom det strukturella perspektivet, för att visa på medarbetarens roll och behov, vilket behöver tillfredsställas för att nå en effektivitet och produktivitet inom en organisation. Kritiken bygger på att det finns ett starkt ensidigt ledningsperspektiv, som inte främjar tvåvägskommunikation i organisationen, utan snarare förstärker maktförhållande inom organisationen. (Heide, Johansson och Simonsson:2012). Detta tankesätt ligger till grund för hur många organisationer hanterar personalrelaterade frågor. Detta leder in i nästa avsnitt som behandlar HR perspektivet.

2.1.2 Human resource perspektivet

Human relationsskolorna är en del i det klassiska perspektivet som fokuserar på relationer mellan gruppmedlemmar och en mer öppen ledarstil. Human relationsteorierna utvecklades under 1980-talet och då fick human resource management (HRM) ett stort genomslag främst inom näringslivet, som idag ligger till grund för strategiskt arbete och personalfrågor. Förändringarna inom stampens bolag har inneburit att frågor som präglar individ och organisation har aktualiserats inom organisationen. Human relation och resource utvecklade tanken om organisationer som en organism med olika typer av behov, samtidigt menar HR forskare att medarbetarnas behov ska stämma överens med behoven som finns inom en organisation. Psykologen Abraham Maslow presenterade sin teori som bygger på att individer har olika behov. Han byggde en pyramid av behoven där de skiljer sig från det mest basala behoven längst ner till självförverkligande högst upp. Stegen visar på att människor klättrar upp på stegen desto bättre välbefinnande de befinner sig i. Även fast Maslows modell har benämnts som inflytelserik så har den också mött kritiska röster. Där kritiken bygger på att trappans ordning inte är orubblig, det råder dubbla meningar i om man kan bekräfta Maslows behovstrappa empiriskt (Bolman & Deal:2003). Många organisationer saknar en HR strategi som gör det möjligt att röra sig mot riktningen att ta hand om organisationens personal. Inom HR är det viktigt att se hur människor, service och lönsamhet hänger ihop. Det handlar om allt ifrån anställning av medarbetare med rätt profil till att skapa trygga anställningsvillkor och internrekrytera (Bolman & Deal:2003). Vidare följer en illustration av Maslows behovstrappa;



I ett informationsflöde så är det viktigt att skapa en dialog och ta tillvara på medarbetarnas intressen och behov, därför krävs en tvåvägskommunikation där det finns sändare och mottagare både högt och lågt inom organisationen. HR belyser att organisationer ska ta till vara på interna resurser, däribland interna utbildningar för att nå en organisationsutveckling. Inom detta perspektiv finns det

många principer som är väl utformade i teorin men vilka i praktiken är svåra att genomföra. HR skiljer sig till stor del från de mer strukturella skolorna som scientific, byråkratiska och administrativa i fråga om hur man skapar en effektiv organisation. Där HR pekar på att om medarbetare får mening och tillfredsställelse i det dagliga arbetet så gynnar det organisationen och skapar effektiva medarbetare. (Bolman & Deal:2003). Här menar det strukturella perspektivet istället att det är genom struktur och rationalitet som man skapar ordning och i sin tur en lönsam och välfungerande organisation.

En social dynamik byggs i relationer och möten med andra människor, dagens chefer ägnar största delen av arbetstiden åt att sitta i samtal och möten med medarbetare inom organisationen. I ett möte uppstår en relation, där visar det sig hur människor förhåller sig till varandra i sociala behov. Människor formas in i hur arbetsplatsens villkor ser ut, vilka sociala krav som ställs på medarbetarna för att kunna passa in i organisationen. En medarbetare är en individ som har egna personliga behov och syften som inte alltid stämmer överens med en organisations formella regler och krav. Det finns flera olika modeller som visar faktiska teorier, som visar på regler som styr hur medarbetarnas beteende. Bolman och Deal diskuterar Agyris och Schöns modell som visar att det finns en skillnad på hur människor beter sig och hur de faktiska teorierna förklarar verkligheten. Modellen är inriktad på hur chefer beter sig i situationer, då de konstaterar att de främst handlar om självförsvar när de hamnar i hotande situationer, vilket går emot hur handlingsförloppet beskrivs i teorin. Här kommer man in på olika ledarstilar, där det skiljer sig mellan olika individer hur man utvecklar sin personliga ledarstil (Bolman & Deal:2003).

Kritik mot Human resource och Human resource management (HRM)

Det är viktigt att betona att flera forskare inte klassificerar HR skolan inom ett klassiskt perspektiv. Det finns en kritik gentemot HR perspektivet, att det måste kompletteras med ett strategiskt perspektiv för att anpassa perspektiven till företagets strategi (Holder:1987). Utvecklingen inom HRM har gått åt det mer strategiskt perspektiv, strategi blir mer och mer ett viktigt paradigm inom HR. Det finns ytterligare en uttalad kritik gentemot HR perspektivet från flera olika håll, kritiken menar på att det är diffust hur man ska definiera HRM perspektivet, då det inte står helt klart om det är en karta, modell eller teori. Då det är ett utspritt perspektiv så är det viktigt att kunna definiera innebörden av perspektivet (Storey:2007).

2.1.3 Det symboliska perspektivet

Det symboliska perspektivet skiljer sig till stor del från det politiska perspektivet. Genom att fokus ligger på betydelsen av händelser inom en organisation och inte så mycket själva händelsen i sig. Det

är hur en individ tolkar en händelse som ger händelsen en mening, vilket innebär att medarbetares erfarenheter har en viktig del i hur en händelse tolkas och sedan skapar mening i ett större sammanhang. Associationer till symboler spelar en stor roll för hur människor tolkar in ett budskap i symbolen. Här finns det ett starkt värde och betydelse av historiska traditioner och ritualer för organisationskulturen. Det symboliska perspektivet tenderar till att sväva ut och det kan bli svårt att förstå hur man tolkar in betydelsen av en händelse i analysen (Bolman & Deal:2003). Det finns en risk i att resonemanget blir svårförstått och godtyckligt när det handlar om tolkningar där tidigare erfarenheter styr utgången i analysen.

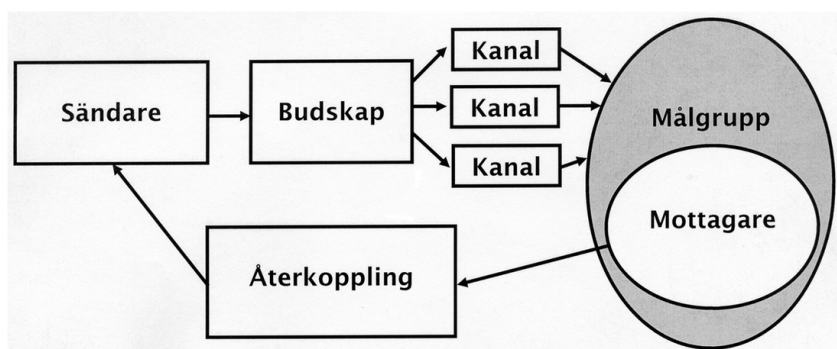
2.1.4 Det politiska perspektivet

Det politiska perspektivet fokuserar på makt inom organisationer. Bolman och Deal menar på att organisationer utifrån det politiska perspektivet är uppbyggt inom politiska arenor, detta beskrivs genom olika koalitioner där det finns intressegrupper som arbetar gentemot olika mål. Konflikter ses som vanligt inom en organisation och banar väg för förhandling mellan olika intressegrupper. Detta perspektiv är maktcentrerat, vilket gör att det främst är hårda värden som behandlas, i undersökningen av CIO-kontorets kommunikation är det viktigt att få med ett medarbetarperspektiv för att kunna identifiera behov ute i organisationen. Det finns även fokus på att se till strukturer som behandlas inom det strukturella perspektivet (Bolman & Deal:2003). Av dessa anledningar har jag valt bort det politiska perspektivet för att kunna skapa en mer dynamisk analys med infallsvinklar från olika håll.

2.2 Feedback

Feedback eller med andra ord, återkoppling ses som ett sätt att få en organisation att växa och utvecklas. Man kan dela upp det i två begrepp, bekräftelse och korrigering. Feedback stödjer en effektiv prestationsmiljö för att utveckla organisationen. Att både ge och ta feedback handlar om att fungera som en stödjande funktion, för att kunna bidra till en framtida utveckling. Det finns olika former av feedback, där konstruktiv feedback framförallt efterfrågas, då personen som ger feedback anpassar hur responsen ska utformas för att ta lyfta negativa och positiva reaktioner. Medarbetare inom organisationer säger sig vilja få kritik, men här handlar det ofta om att man vill få beröm. Med andra ord så vill alla få feedback, men få vill få kritik. Det är en form av bekräftelse att få beröm och känna sig värdefulla. Därför är det så viktigt att använda sig av situationsanpassad feedback för att ge beröm och samtidigt peka på utvecklingsområden. Det är viktigt att se till vilken kapacitet mottagaren har att ta emot och bearbeta responsen, om mottagaren inte vill ha feedback ska den inte tvingas på personen (Gunnarsson:2010).

Tvåvägskommunikation är ett begrepp som kan kopplas ihop med feedback. Där det måste finnas sändare och mottagare i båda leden som både sänder ut och tar emot information. Det blir ett interaktivt kommunikationsflöde mellan två parter, sändaren och mottagaren. När det är långt mellan sändare och mottagare, exempelvis mellan ledning och medarbetare är det svårt att förvänta sig feedback från medarbetaren. Distans har en stor betydelse i kommunikationsprocessen mellan sändare och mottagare (Heide, Johansson och Simonsson:2012).



(Kommunikationsmodell)

2.3 Strategisk kommunikation

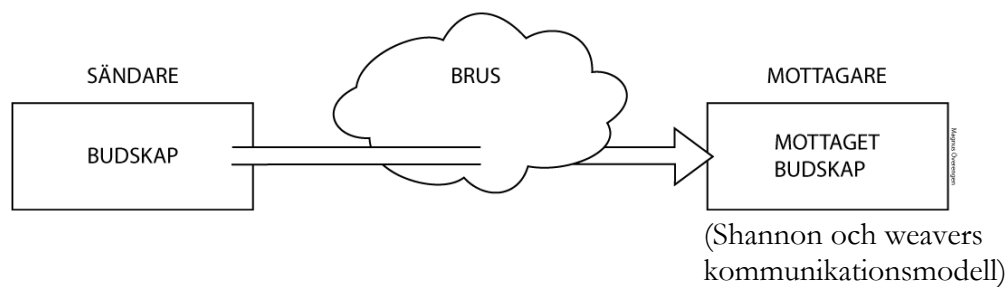
I ekonomiskt tuffa tider måste organisationer öka kredibiliteten och se över kommunikationen. Stampen är en stor mediekoncern med flera bolag som befinner sig i ett ekonomiskt tufft läge, i dessa tider behövs en enhetlig kommunikation som är integrerad genom hela organisationen för att spara pengar och resurser. Här krävs det att man anpassar kommunikationen med en utarbetad strategi för hur kommunikationsarbetet ska se ut. Det är av stor betydelse att kommunikationsstrategin når ut till alla medarbetare på ett sådant sätt att det är finns något som samtliga medarbetare kan ta till sig. Det innebär att kommunikationsarbetet inte endast är ett arbete för kommunikationsavdelningen, utan på alla nivåer inom företagets bolag (Argenti, Howell och Beck:2005).

Kommunikationsarbetet bör integreras i det dagliga arbetet inom organisationen, där budskapet har till syfte att höras i harmoni, vilket innebär att kommunikationen kommer från samma sändare som sedan går direkt ut i organisationen. Det är även viktigt att lägga en långsiktig kommunikationsplan som bygger på värderingar. Det handlar om att lägga grunden för ett proaktivt kommunikationsarbete. Under ett kommunikationsarbete måste man även ha kunskap inom management för att förstå organisationen och kunna skapa en integrerad kommunikation genom hela organisationen (Argenti, Howell och Beck:2005).

2.3.1 Shannon och Weavers linjära kommunikationsmodell

Shannon och Weavers kommunikationsmodell bygger på sändare och mottagare, där det i modellen uppstår ett brus mellan de olika rollerna som påverkar hur sändarens budskap senare tolkas och kodalas av mottagaren. CIO-kontoret kan ses som sändare av ett budskap och bolagen inom Stampen-gruppen är mottagargrupper av det utsända budskapet och sedan vice versa. "Modellen" är ett verktyg för att förstå kommunikationsflödet, för att sedan se över hur man kan skapa en dubbelriktig kommunikation mellan CIO-kontoret och bolagen inom Stampen (Heide, Johansson och Simonsson:2012). Modellen består av sex olika element, informationskälla, avkodning, kanal, mottagare och slutdestination. Där sedan brus ses som ett dysfunktionellt störningsmoment som kan störa att budskapet tolkas in på ett annat sätt än vad sändaren menade. Det finns kritiska röster gentemot Shannon och Weavers kommunikationsmodell, där kritiken framförallt går ut på att modellen är en grov förenkling av hur det verkliga kommunikationsflödet ser ut mellan sändare och mottagare. Då alla individer har olika uppfattningar om vad kommunikation är så är det viktigt att se kritiskt på modellen och inte dra alltför bestämda slutsatser av kommunikationen (Chandler:1994). Deras modell har fått mycket kritik för att den är en förenkling av hur det verkliga

kommunikationsflödet ser ut i praktiken. Den måste därför kombineras med andra kommunikationsmodeller för att kunna spegla hur kommunikationsflödet ser ut i verkligheten.



2.4 Kommunikation i organisatoriska förändringar

Stampen förändras kontinuerligt, organisatoriska förändringar sker ofta långsamt, där kommunikationen har en viktig del i hur förändringen implementeras och förankras inom organisationen (Klein:1996). Vad som är viktigt att ta hänsyn till vid en förändringsprocess är att det nästan alltid finns en företagshistoria med rutiner och värderingar som är befästa i verksamheten och bland de anställda medarbetarna, därför är det mycket viktigt att ta hänsyn till hur Stampen står i relation till de pågående processerna i samhället, så som ekonomi och politik. I tider av förändring är det oundvikligt att undkomma det politiska spelet som finns inom en organisation, detta blir synligt i budgetfrågor och resurstilldelningar. Man måste utveckla en strategi för att kunna navigera i det politiska spelet för att kunna påverka, hitta stöd, styra agenda och kommunicera (Alvesson & Sveningsson:2007).

Kommunikation inom en organisation som Stampen kräver även insikter om organisationsstrategi. En fungerande kommunikation är en viktig del för att kunna skapa en effektiv organisation, effektivitet innebär att verksamheten är lönsam och fungerar utan interna stridigheter. När det pågår förändringar inom en verksamhet, vilket det gör inom Stampen skapar det lätt oro, då medarbetare måste förändra sina invanda rutiner. Därför är det viktigt att kommunikationen har som mål att skapa en positiv attityd gentemot förändringen (Kitchen & Daily:2002). Organisatoriska förändringar innefattar kommunikation och förhandling av olika tolkningar och handlingsmönster. Det kan uppstå motstånd vid förändringar inom organisationen, när det finns motstridiga intressen inom organisationen (Bolman & Deal:2003).

För att kunna skapa en effektiv organisation och behålla medarbetarnas förtroende genom en förändringsprocess krävs internkommunikation och information om vad som pågår inom

organisationen. När det sker förändring kan man se till två mål, där det första målet är att informera medarbetarna om vad som händer, för att sedan skapa ett meningsfullt budskap som håller ihop organisationen under förändringsprocessen. Det handlar om att skapa förtroende, tillit och undvika oro och stress för att verksamheten ska kunna fungera produktivt (Elving:2005). Human relationsrörelsens idéer grundar sig till stor del i missnöje med arbetsförhållanden, alienation och oro på arbetsplatsen i koppling till organisationsförändringar. Medarbetare inom en organisation ägnar mycket tid åt att oroa sig för vad som kommer att hända inom organisationen, känslor som misstro och motstånd uppstår, då den mänskliga individen har svårt att anpassa sig i den föränderliga kulturen. Det är viktigt att lyssna på vad medarbetarna har för behov och åsikter.

Det finns en tidig modell som inspirationsfiguren Lewin skapade inom teorin organisationsutveckling från 1940- talet, den går under benämningen; Upptining, förändring och återfrysning, teorins tre steg, som börjar med att identifiera behovet av förändring av attityd och beteende för att göra organisationen mer effektiv. Först inleds planeringsstadiet där medarbetarna bör vara inkluderade, för att övertyga medarbetarna om att förändringen är något positivt. Sedan gäller det att genomföra de planerade förändringarna, när man i förändringsläget har uppnått målet med processen, ska man återfrysa verksamheten i det tillstånd som är önskvärt för att skapa en stabil organisation (Alvesson & Sveningsson:2007). Denna modell kan i teorin verka klar och tydlig men är desto svårare att genomföra i praktiken. För att modellen ska fungera krävs ett konstant informationsflöde, kunskap och engagemang. I förändringslägen finns det en överhängande risk för ryktesspridning internt och externt (Strid:1999).

För att skapa ett effektivt kommunikationsflöde så är det av stor betydelse att se till redundansen i meddelandet som organisationen sänder ut, vilket bör sändas i flera olika mediekkanaler, det är även viktigt att kommunikationsplanen innefattar att medarbetarna kommunicerar ansikte mot ansikte. Här måste ledningen i organisationen möta medarbetarna för att kunna identifiera behoven som finns och på så sätt integrera HR skolans främsta organisatoriska inriktning, där behov står som främsta fokus (Bolman & Deal:2003). När en organisation genomgår en förändring är det viktigt med en tydlig och konkret kommunikation för att undvika missförstånd och ryktesspridning. Detta är ett fenomen som ofta förekommer vid organisatoriska förändringar. Det ska vara tydligt att kommunikationen är förankrad från toppen av organisationen. En till viss del auktoritär kommunikationsstruktur främjar ett effektivt kommunikationsflöde som är förankrat från koncernledningen och ut genom organisationen (Klein:1996).

2.5 Övergripande skillnader och likheter mellan perspektiven

Det strukturella perspektivet och HR skiljer sig från varandra i olika antaganden och inriktningar. Motivet med att använda båda perspektiven är att ge analysen en bredd för att sedan kunna dra relevanta slutsatser utifrån resultatet. HR lägger stor vikt vid medarbetarnas behov och en mer öppen ledarstil. Det strukturella perspektivet har ett angreppssätt som syftar till att förankra strukturer och riktlinjer för att skapa en lönsam organisation. Inom detta område finns det tydliga rollfördelningar inom organisationen som visar på en mer hierarkisk ledarstil.

Stampen som organisation befinner sig i en ständig förändring/utveckling, vilket gör det viktigt att underbygga teorin med en strategisk kommunikations del som är förankrad inom förändringskommunikation. Det ställs höga krav på att kommunikation fungerar enhetligt och tydlig i förändringstider. Det finns ett behov från CIO-kontoret att ha en proaktiv kommunikationsplan så att alla medarbetare är medvetna om hur kommunikationen ska organiseras och riktas i en förändringssituation. Det är i den strategiska inriktningen som HR och strategisk kommunikation förenas i likheter, då det finns teorier om att HR går allt mer åt en strategisk inriktning (Holder:1987).

Genom att analysera utifrån olika synsätt så kan man nå en djupare förståelse för hur organisationer fungerar. Risken finns att man fastnar i organisationsteoretiska ansatser. Det finns alltid flera sätt att förhålla sig till en situation eller ett dilemma. Om man endast skulle fokusera på ett perspektiv riskerar bilden att bli statisk. Växlar man istället över och ser till hur man kan se på organisationen ur ett annat synsätt, som i detta fall även ur ett strukturellt perspektiv. Arbetet har även en ansats i hur man bygger en kommunikationsstrategi för att kunna hantera förändringsprocesser. Det finns många aspekter som ska samspela och falla på plats i ett förändringsarbete för att undvika ryktesspridning och missförstånd (Strid:1999). Feedback är en del i HR som beskrivs som en byggsten till att skapa en dialog inom organisationen för att stärka relationerna internt. Samtidigt skapar feedbackflöde en tvåvägskommunikation med sändare och mottagare i båda leden. Här finns det ett samband mellan HR:s relationsskapande och det strukturella perspektivet med strategiska strukturer inom kommunikationen, där det finns tydliga rollfördelningar i kommunikationsleden.

2.6 Associationer och attribut/ employer branding

Utifrån intervjupersonernas associationer kommer jag att skapa attribut för att leda vidare associationerna och göra dem tydligare. Jag kommer att utvecklat en modell från Mats Georgson, som är varumärkesstrateg och driver varumärkesbyrå Georgson & co. (se bild nedan) Associationer och attribut kan kopplas samman med begreppet employer branding, ett begrepp som beskriver en

organisations interna varumärke. Hur arbetsgivaren marknadsför sig inom organisationen och får medarbetarna att identifiera sig med varumärket. Det gäller för organisationen att lyckas kommunicera varför företaget är attraktiv och en eftertraktad arbetsplats. De dimensioner som används för att mäta attraktiviteten utgörs bland annat av arbetsuppgifternas intresse grad, arbetets sociala och ekonomiska värde samt dess utvecklingsmöjligheter. Där är det viktigt med den interna identiteten för att kunna skapa en image som speglas internt och externt (Dahlén och Lange:2009).

Den interna identiteten inom CIO-kontoret är svårdefinierad då det finns olika arbetsområden inom CIO-kontoret. För att ett företags rykte ska ha positiva associationer så måste organisationen skapa en transparens mellan den interna och externa identiteten. Företagskulturen beskriver det interna värdet inom organisationen, från tidigare chefer inom Stampen har organisationen ärvt ett svagt intresse för att förankra ett internt arbete. Företagets vision, kultur och image måste stämma överens för att kunna skapa ett starkt rykte internt och externt. Skapas ett glapp mellan de tre aspekterna blir det svårt att bygga positiva associationer internt och externt. Den interna identiteten kan beskrivas som ett kretslopp där det finns flera byggstenar som är beroende av varandra för att kunna skapa en stark relation mellan medarbetarna och organisationen (Cornelissen:2011). En bild över Mats Georgsons associationsmodell;

Associationer & Attribut

	Attribut	
Association 1	Attribut	
	Attribut	
	Attribut	
	Attribut	
Association 2	Attribut	
	Attribut	
	Attribut	
	Attribut	
Association 3	Attribut	
	Attribut	
	Attribut	(Mats Georgson, varumärkesspecialist)

3. Metod och material

I följande avsnitt presenteras metodval och tillvägagångssätt.

3.1 Val av metod

Undersökningen består av 18 kvalitativa intervjuer som är semistrukturerade. Den kvalitativa metoden känns relevant för att få ut så mycket som möjligt av intervjupersonernas tankar och åsikter om hur kommunikationsflödet ser ut och vilka kommunikativa behov som finns. Intervjuerna kompletteras även med en liten kvantitativ enkät, som består av sex frågor med svarsalternativ.

3.2 Urval av intervjupersoner

Urvalet av intervjupersoner gjordes tillsammans med projektgruppen från CIO-kontoret för att få intervjuer med relevanta personer som är direkta mottagare av CIO-kontorets kommunikation. Vi kom överens om att göra ett urval av bolag som ingår i olika affärsområden inom Stampen AB. Urvalet av intervjupersoner begränsades till IT- och inköpschefer inom organisationen, då de har direktkontakt med CIO-kontoret. Sedan resonerade vi kring vilka bolag intervjupersonerna skulle få representera. Vi kom fram till att det skulle bli Appelberg, GP, MBVK, V-TAB och Promedia. Ytterligare valde vi tillsammans ut nio intervjupersoner från CIO-kontoret. Resonemanget kring hur arbetet skulle avgränsas grundar sig i tidsbrist och att jag är ensam författare i arbetet, därför avgränsades urvalet av intervjupersoner för att det inte skulle bli allt för mycket material.

3.3 Genomförande av intervjuer

Undersökningen är en kartläggning av Stampens kommunikationsflöde mellan CIO-kontoret och utvalda bolag inom Stampen. Den behandlar hur de kommunicerar riktlinjerna av deras arbete och sedan förankrar processerna inom de utvalda bolagen. Syftet är att genom kvalitativa intervjuer kartlägga medarbetarnas syn från CIO-kontoret och bolagen på kommunikationen mellan parterna. Intervjuerna är uppdelade i två steg. Först intervjuades nio IT- och inköpschefer från de utvalda bolagen som är mottagare av CIO-kontorets kommunikation. Efter genomförda intervjuer i bolagen intervjuades nio personer från CIO-kontoret. Intervjufrågorna är utformade med ramverk från HR och det strukturella perspektivet samt strategisk kommunikation.

Den kvalitativa undersökningen baseras således på 18 semistrukturerade intervjuer, där intervjuaren ställer samma frågor till alla intervjupersoner men lämnar utrymme för följdfrågor. Intervjutiden pendlade mellan 30 till 60 minuter. Den kvalitativa metoden ger en djupare insikt i hur medarbetarna

inom Stampen resonerar kring CIO-kontorets arbete och kommunikation (Bryman:2009). Innan genomförandet av intervjuerna utfördes en förintervju med en chef inom ett annat bolag. Detta har till syfte att rensa bort frågor som inte känns relevanta, träna intervjuaren samt anpassa längden på intervjun (Ostbye, Knapskog et al:2003). Utifrån intervjuerna kommer jag att identifiera vilka behov som medarbetarna har inom Stampen, som ska ligga till grund för analys och slutsatser. Materialet från intervjuerna finns sammanfattade hos författaren, likaså ljudfiler från intervjuerna. Vid bearbetning av materialet har bakgrund, syfte och frågeställningar format delarna för att få fram relevanta teman i analysen.

Analysen bygger på en systematisk innehållsanalys, där kontexten är viktigare än orden. Det är ordens mening och betydelse som är intressant, då i relation till sammanhanget. Den kvalitativa metodansatsen är processuell, vilket innebär att analysen påbörjas i samband med insamlingen av materialet. Under intervjuprocessen så formas analysen allteftersom, beroende på hur intervjuerna fortskrider. Från första intervjun så börjar analysprocessen, då intervjusvaren står i relation till den teoretiska referensramen. Som i detta fall bygger på ett HR och ett strukturellt perspektiv, samt strategisk kommunikation. Sammanhanget ska påvisa samband och strukturer som sedan sätts in i en kontextuell verklighet (Trost:2011).

Efter genomförda intervjuer fick intervjupersonerna frågan om de ville vara anonyma i undersökningen. Det var flera personer som ville vara anonyma, därför är alla citaten anonymiserade och benämns därefter med en *IP i bolagen* eller en *IP från CIO-kontoret*. Anonymisering av alla intervjupersoner gör det möjligt att publicera data som är viktig för undersökningen och uppdragsgivaren.

Under våren har jag veckovis träffat en projektgrupp från CIO-kontoret som består av Jennie Engleson och Lennart Rosqvist. Med syftet att stämma av hur arbetet har fortlöpt och om det har uppstått problem. Jag har även träffat Ann Flyning och Idha Tell som arbetar på kommunikationsavdelningen på Stampen för att diskutera den befintliga kommunikationen inom organisationen.

3.3.1 Intervjupersoner

Alla intervjupersoner ingår i Stampen koncernen, personerna inom CIO- kontoret är anställda av Stampen AB som är moderbolaget inom koncernen, de tillhör huvudkontoret. De personer som är placerade under rubriken mötespersoner innebär att jag träffat i mötessammanhang. De har inte blivit intervjuade, utan endast diskuterat arbetets tillvägagångssätt.

3.3.2 Bolagen

Catharina Ahlsén, Biträdande IT-chef GP

Jan Peter Ferneman, Inköpschef GP

Håkan Wallin, IT- chef Promedia

Tomas Höggren, Inköpschef Promedia

Titti Rudbäck, IT- chef V-TAB

Viktoria Sandblom, Inköpsansvarig V-TAB

Anders Brännberg, IT- chef MBVK

Jan Tringe, Inköpsansvarig MBVK

Micael Edén, IT- chef Appelberg

3.3.3 CIO- kontoret

Daniel Hazard, Service manager

Fredrik von Homeyer, Inköpschef

Inge Olausson, CIO

Lena Edman, Service manager

Marie Alvskog, Service manager

Morten Bruhn, Service manager

Peter Johansson, IT-chef Stampen

Torbjörn Lindgren, Chef utveckling strategiska projekt

Malin Stoldt, Projektledare, just utlånad till GP

3.3.4 Mötespersoner

Ann Flyning, Kommunikationschef

Idha Tell, Kommunikatör

Jennie Engleson, Inköpsekonom

Lennart Rosqvist, Kvalitetschef IT

3.4 Metodkritik

Valet av en kvalitativ metod kan diskuteras för och emot. Antal intervjupersoner är begränsade till 18 personer på grund av projektets tidsaspekt och att jag är ensam författare. En kvantitativ undersökning skulle nå en större och bredare målgrupp. Samtidigt så ger de kvalitativa intervjuerna en djupare bild och förståelse för vilka behov och åsikter medarbetarna inom Stampen har kring organisationens internkommunikation.

3.5 Etik

Den etiska aspekten som bör ses över är att arbetet är på uppdrag av Stampen, vilket gör att det kan bli en svårighet att hålla sig neutral utan att påverkas från CIO-kontoret. Främst med tanke på att projektet kommer att utföras på plats på Stampens huvudkontor. Därför är det viktigt att tänka kritiskt för att arbetet ska bli objektivt och neutralt med ny input till det befintliga kommunikationsarbetet.

4. Nuläge

Avsnittet kommer att behandla analysdelen ur ett strukturellt perspektiv, HR och strategisk kommunikationsteori. Här presenteras och analyseras intervjusvaren som bygger på citat från intervjupersonerna i bolagen och från CIO-kontoret. I varje underrubrik behandlas intervjusvaren från bolagen för att sedan växla över till CIO-kontorets svar. Efter varje citat del följer analys av citaten.

4.1 Analys av intervjuer

Här presenteras resultatet av de kvalitativa intervjuerna. Intervjupersonerna kommer framöver att benämnas IP.

4.1.1 Kommunikativa behov

Under detta avsnitt presenteras bolagens och CIO-kontorets kommunikativa behov.

Intervjupersonerna i bolagen fick först berätta vilka informativa behov som var viktigast för dem;

”Riktlinjer, policy, stöd som är gemensamma och centrala, det finns säkerligen mycket av det. Också mer praktisk hjälp, den här nya tjänsten, hur känns det för er där ute? Bollandet, det skulle jag vilja ha, men det är vad vi inte har”, säger en IP i bolagen.

”Rent operativt, så är det vart ett ärende eller fråga finns och vilken status den har? Vem jobbar med vad? Som förra veckan när det var ett stort haveri, helt hopplöst! Vad pågår? Vilka aktiviteter? Vilka projekt? Sånt förväntas jag veta internt” säger en IP i bolagen.

”En mer genomgående ordningsfull kommunikation från högt till lågt, affärsnivå och detaljnivå. Det är olika behov, medarbetare har mer tekniska behov, hur det fungerar?” säger en IP i bolagen.

”Jag har behov av att få information om vad som händer från CIO-kontoret, det har stor påverkan på vår organisation, våra användare och tidningar, framförallt när det handlar om stora brister och prestanda problem”, säger en IP i bolagen.

”Bolaget är inte en exakt kopia av Stampen, inte samma behov, ha det i bakhuvudet, allt är bara teoretiskt, skulle behöva så mycket”, säger en IP i bolagen.

"Jag saknar att ha mer forum och dialoger med andra affärsområden, inte rörande nuläge och hur projekten går idag utan lite det här att ha ett bollplank och partner för att diskutera om hur vi kan utveckla affären och IT verksamheten...", berättar en IP i bolagen.

"Berör det GP så berör det alla bolagen i Stampen", berättar en IP i bolagen.

Ur ett strukturellt perspektiv kan intervjupersonernas svar tolkas in att de är i behov av mer tydligare riktlinje och strukturer i det dagliga arbetet. Det faller även tillbaka på HR perspektivets viktiga aspekter, relationsbyggande och social dynamik, vilket skapas i diskussionsforum tillsammans med andra medarbetare inom olika affärsområden. För att få utbyte av varandra, och ta tillvara på kompetenser och därmed skapa en intern utveckling inom organisationen. Här finns det en koppling till Maslows behovstrappa, där det framkommer under intervjuerna att det är diskussion och feedback som är ett viktigt behov. Enligt Maslows teori är behovet av uppskattning och feedback näst högst upp på behovstrappan under självförverkligande. Resonemanget visar på att det finns ett mål att utvecklas och nå framåt, på vägen dit för att kunna skapa en bra relation mellan CIO-kontoret och bolagen finns det ett identifierat behov av uppskattning och feedback. Intervjupersonerna belyser samtidigt både basala behov som dagliga strukturer och riktlinjer, vilket beror på tillhörighet till olika bolag, vilket kan tolkas som ett av Stampens problem, en svårighet i att skapa en kommunikation som riktas åt alla inom organisationen och därmed tillfredsställer allas behov.

Frågan som dyker upp är hur CIO- kontoret ska kunna möta bolagens behov? Det går inte att se alla bolag som en homogengrupp, för alla är inte en målgrupp. Det framkom under intervjuerna att det finns delade meningar om hur bolagen ska delas upp och segmenteras, då alla bolagen är av olika storlek och inte har samma behov. Ett exempel är Stampen media partner som inte är en homogen grupp, utan består av många små företag. CIO-kontoret behöver lära känna de mindre bolagen. Då bolagen idag inom Stampen Media Partner behandlas som en grupp, finns det behov av att samordna bolagen inom Stampen Media Partner. Liknande åsikter kom också fram från bolaget V-TAB, då det även där finns åsikter om att bolaget inte har samma behov som Stampen.

CIO- kontorets medarbetare fick berätta om vilka informationsmässiga behov som de vill förmedla ut i bolagen;

"Många jobbar mycket men kommunicerar inte det", säger en IP från CIO-kontoret.

”Man ska börja med att koncernledningen ska ge uppdrag runt omkring mobilitet, sedan hamnar det i riktlinjer och tekniklösningar hos oss, jag känner inte att det är CIO-kontorets uppdrag att ta fram vad det målet är”, säger en IP från CIO-kontoret.

”Vi behöver göra reklam så att folk ska fatta”, berättar en IP från CIO-kontoret.

”Måla upp ett erbjudande, vi har bara förklarat det i hur man gör, ut i organisationen. Erbjudande, sträcka ut en hand, en kontinuitet, vår roll ska vara ganska tydlig, jag skulle vilja att man förstår och känner. Olika nivå på människor som sitter på CIO-kontoret, goda strategier, ofta där vi pratar, blir lätt obegriplig vetenskap...”, berättar en IP från CIO-kontoret.

”Jag vill visa en positiv bild av vad vi levererar, sedan vill jag få bättre processer med telefonin, skulle ha behövt en pekande hand”, säger en IP från CIO-kontoret.

För CIO-kontoret handlar frågan mer om att förmedla den interna identiteten, intervjupersonerna frågar sig vilka CIO-kontoret är? De vill kunna paketera ett budskap som kommunicerar varför CIO-kontoret finns och vad de kan hjälpa bolagen med. Det är viktigt att sändaren är medveten om identitet, budskapsstrategi och syfte med kommunikationen. Det finns även röster som pekar mot ledningsnivå att det inte finns tillräckligt tydliga strukturer från ledningen om hur man ska hantera olika processer. Det kan skapa en frustration inom organisationen, vilket ger upphov till stress och förvirring. Det finns ytterligare en aspekt som framkom under intervjuerna, att det är olika nivåer på medarbetarna inom CIO-kontoret vilket leder till att det är svårt att uttrycka sig på ett gemensamt språk och på så sätt skapa en enlighet i CIO-kontorets identitet.

4.1.2 Associationer

När intervjupersonerna fick associera fritt gällande betydelsen av begreppet CIO-kontoret, varierade svaren och dess betydelse. **Intervjupersonerna i bolagen beskrev sina associationer så här;**

”För vår del så fungerar CIO-kontoret som kontaktyta till Tieto”, säger en IP i bolagen.

”Just det här med kontor känns främmande i tidningsvärlden, det låter formellt på något vis, både bra och dåligt, bra för äntligen struktur, ordning och reda. Journalister kan uppleva det som å nej byråkrati kommer in på våran tidning”, säger en IP i bolagen.

"Samordning, komplexitet, lite tröghet, kanske lite otydlighet också, en möjlighet kan man säga",
säger en IP i bolagen.

"Inköpsrådet, våra gemensamma satsningar så det som berör mig, sammanhållande kärnan för våra affärsområden", säger en IP i bolagen.

"Strategier och ramverk", berättar en IP i bolagen.

"Jag har tät kontakt som är okomplicerad, bred, strategisk i allra högsta grad, den kan bli väldigt operativ också, den är dynamisk, framåtskridande, samtidigt som relationen innehåller alla komponenter av att det är en ständigt levande process där det inte finns några färdiga svar eller lösningar", berättar en IP i bolagen.

Genomgående så framkom associationer som samordning, besparing och styrning. Flera associerade CIO-kontoret till en byråkratisk verksamhet där ordning och styrning associeras med negativitet blandat med positiv inställning till förändring. Ur ett HR perspektiv kan associationerna samordning och gemenskap kopplas till att medarbetarna vill nå ett gemensamt mål och arbeta tillsammans för att göra målsättningen möjlig. CIO-kontoret är en tillsatt arbetsgrupp, där det både finns för- och nackdelar till bildandet av gruppen. Grupper ger enligt HR ofta upphov till frustration och problem mellan medarbetarna. Att åsikterna och associationerna går isär när det kommer till CIO-kontoret som nybildad avdelning bottnar delvis i att det inte finns en tydlig identitet som beskriver vilka CIO-kontoret är. Därför blir det ytterligare viktigt att som Intervjupersonerna uttrycker sig skapa en dialog mellan CIO-kontoret och bolagen. När svaren analyseras ur ett strukturellt perspektiv så finns det en tydlighet bland intervjupersonerna att de associerar CIO-kontoret till strukturer och riktlinjer, som vidare kan tolkas in i att skapa ordning och reda. Då det strukturella perspektivet menar att det är strukturer och tydliga roller inom en organisation som skapar en lönsam och effektiv organisation, samtidigt uppfattas det hos intervjupersonerna att CIO-kontoret skapades för att spara pengar och centralisera processer inom organisationen. **CIO-kontorets medarbetare fick svara på samma fråga, deras associationer kring begreppet CIO-kontoret lät så här;**

"Då tänker jag på en kompetent arbetsgrupp som ska möjliggöra effektivare IT leveranser, programledningskontor, strategiska beställare, stöd till affärsområdena, IT säkerhet och inköpsfrågor", säger en IP från CIO-kontoret.

"Svårt, gillar inte ordet, det blir väldigt mycket byråkratiskt, lyfter upp det på en hylla CIO och kontoret. Alla förstår inte vad det är, kommunicera bara med ett ord", säger en IP från CIO-kontoret.

"Jag associerar med gemensamma infrastrukturlösningar. Hur man jobbar med att utnyttja våra tekniska plattformar", säger en IP från CIO-kontoret.

"IT, strategi, koncern, nyckelord, långsiktiga strategiska sammanhållande, kompetens ligger som en tyngd inom IT, infrastruktur, datorprogram som en sjökapten på en båt", berättar en IP från CIO-kontoret.

"Göteborg, mina jobbarkompisar", berättar en IP från CIO-kontoret.

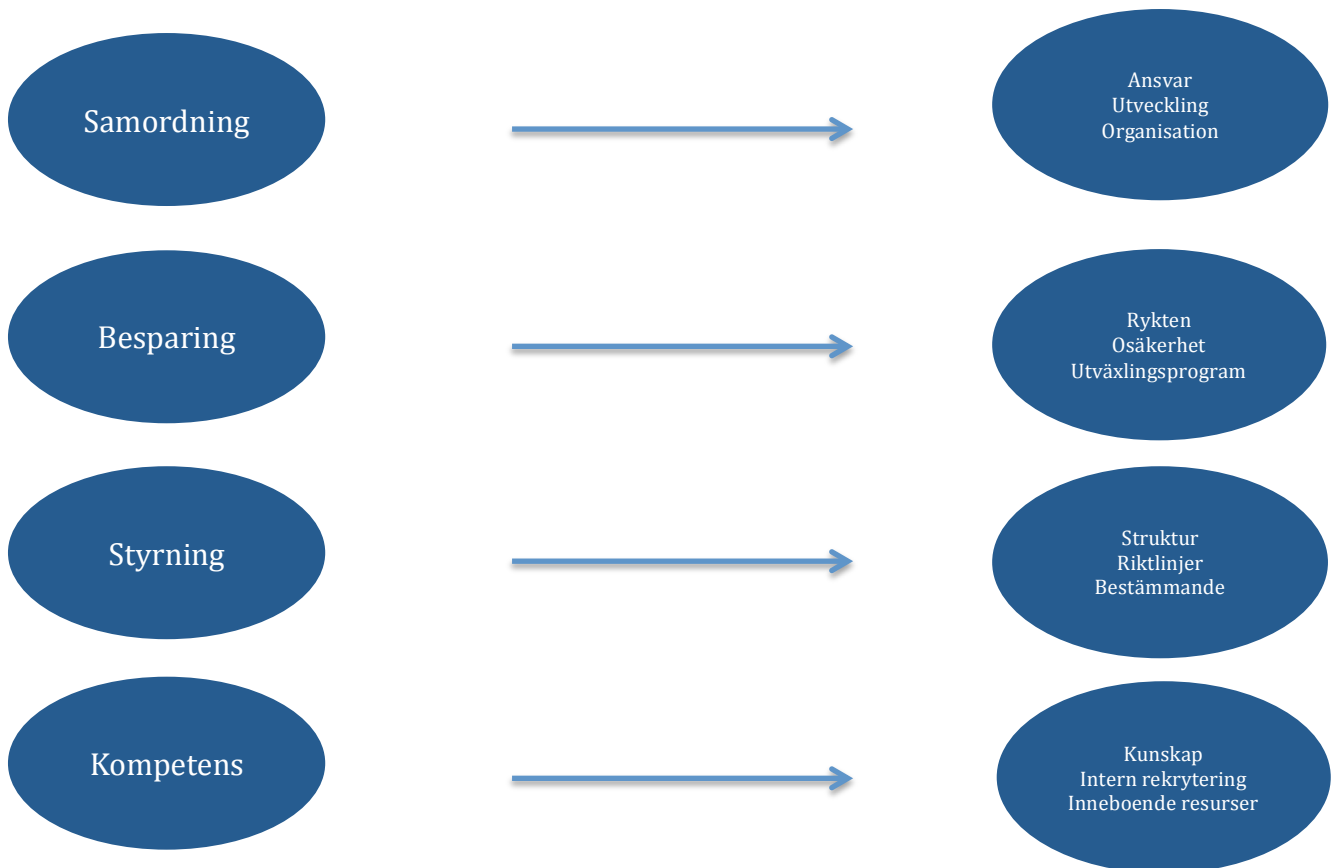
"Jag är en av initiativtagarna till att skapa CIO-kontoret, en bemanning som skulle kunna leverera, det har varit en extremt stor utmaning i den här tiden vi lever i. IT har varit en vildvuxen flora av individer i tjänstekatalogen" säger en IP från CIO-kontoret.

"CIO-kontoret är för mig den tänkta organisationen för att styra och stötta verksamheten i IT frågor, både en stöttande och styrande funktion", berättar en IP från CIO-kontoret.

Associationerna som framkom från intervjupersonerna hos CIO-kontoret skilde sig till viss del från intervjupersonerna i bolagen. Då medarbetarna på CIO-kontoret gav positiva associationer av den egna arbetsplatsen. Kompetens, stöd och styrning, dessa ord förekommer regelbundet hos intervjupersonerna från CIO-kontoret. Inifrån och ut ser medarbetarna sig som ett stöd till bolagen inom Stampen. Samtidig finns det en inställning gentemot begreppet CIO-kontoret som associeras till byråkrati. Medarbetarna på CIO-kontoret ser vikten av det egna arbetet för att centralisera och styra flera processer från huvudkontoret för att spara pengar och öka effektiviteten inom organisationen. För att förtydliga intervjupersonernas associationer har jag använt mig av en modell som bygger på associationer med tillhörande attribut. Jag har skapat attribut för att leda vidare associationerna och förtydliga innebörden av orden. Den här modellen är baserad på varumärkesstrategen Mats Georgsons associationsmodell. Jag har använt stadgar i modellen för att vidare utveckla intervjupersonernas fyra associationsord med tillhörande attribut. En bild över den utvecklade modellen finns på nästa sida.

Associationer

Attribut



(Bilden visar en modell över associationer med tillhörande attribut.)

Associationerna delas upp två och två då de ur HR och strukturella perspektiven har olika innebörd och mening. Där samordning står för organisation, förbättring och ansvar. Vilket kan kopplas samman med kompetens som förklaras genom kunskap, inneboende resurser och intern rekrytering. Det finns delar inom HR perspektivet som belyser bevarande av interna resurser, att internrekrytera och se till det gemensamma sammanhanget för att ta tillvara på medarbetare för att koppla samman dem och arbeta tillsammans.

Ytterligare analyseras associationerna ur ett HR perspektivet, där man menar att medarbetare behöver arbeta behovsstyrt för att en medarbetare och organisation ska kunna mötas.

Associationerna besparing och styrning ställer ur ett strukturellt perspektiv krav på strukturer, riktlinjer och en tydlig rollfördelning för att inte slösa på resurser. Här går man från de mjuka värdena inom HR och lägger fokus på hårda värden. Det finns krav på besparingar inom Stampen och därmed ett krav på en effektivitet i arbetsprocesser. Det strukturella perspektivet menar på att det krävs strukturer som är uppsatta och anpassade i den aktuella situationen. Utan en välfungerande struktur blir organisationsklimatet lidande och människor presterar sämre i ett klimat med problem.

Övriga tankar kring CIO-kontoret är att det är en funktion som ska styra och stötta Stampens bolag i IT- frågor samt centralisera stora IT- frågor. Det finns en skillnad på associationerna mellan medarbetarna inom CIO-kontoret och bolagen då det inte framkom några negativa associationer från CIO-kontoret utan istället anser flera av CIO-kontorets medarbetare att deras strategier främjar Stampens utveckling och att de bidrar med hög kompetens. Ur ett HR perspektiv som betonar den öppna ledarstilen och vikten av social dynamik så innebär centralisering och styrning inte något positivt för organisationens utveckling. Här kan man dra kopplingen till vikten av att istället arbeta med organisationens interna varumärke, employer branding för att få existerande och framtida medarbetarna att förstå innebörden av den interna identiteten.

4.1.3 Närvaro i bolagen

Närvaro från ledningsnivå inom en organisation är viktigt ur ett HR perspektiv för att bygga en social dynamik inom organisationen. Det handlar om att skapa relationer och bygga informationsvägar som är formella och informella för att medarbetarna ska känna att det finns en närvaro ute i organisationen. Intervjupersonerna fick frågan om hur närvarande de anser att CIO-kontoret är i bolagen, **nedan följer några av bolagens svar;**

"Jag önskar att det fanns en fysisk närvaro som var schemalagd, återkommande varje kvartal. Medarbetarna är medvetna om CIO-kontoret, men också diffust eftersom att det är en ny organisation är det svårt att veta vad vi ställer krav till", säger en IP i bolagen.

"Jag känner att informationen är absolut och kommer i en tid när det behövs", berättar en IP i bolagen.

"Både och, CIO-kontoret har blivit mer närvarande den senaste tiden, för att vara en gemensam funktion så måste man vara ute mycket i organisationen", säger en IP i bolagen.

"Vi har vissa frågor som vi måste driva själva som CIO-kontoret borde tagit större ansvar för. Vi hade helst sluppit det ansvaret, det var vi som var initiativtagande men borde varit CIO-kontoret", säger en IP i bolagen.

"CIO-kontoret har blivit ett filter mellan oss och driftsleverantören, när allt fungerar bra är det bra men när det är problem, innan man har fått allt att fungera så är det frustrerande. Ingen som förstår logiken i stegen", säger en IP i bolagen.

"Jag vet vart de är så det är bara att ta hissen ner eller lyfta telefonen", berättar en IP i bolagen.

"Nej, det tycker jag inte, jag tycker att det finns en närvaro men på grund av outsourcingprojektet har det skapat mycket problem, CIO-kontoret har varit upptagna med problem. Jag får inte det stödet jag vill ha, vid akuta problem då får jag bra attention men bara om något är riktigt akut. Jag skulle vilja ha en bättre och tätare dialog, inte bara brandsläckning." Säger en IP i bolagen.

"Ibland känns det som om CIO-kontoret är skapat för GP", säger en IP i bolagen.

När intervjupersonerna svarar på frågan om CIO-kontorets närvaro finns det ett *"vi och dem"* perspektiv mellan bolagen och CIO-kontoret som blir tydlig från båda hållen. Det finns inte en Stampen identitet. Det är tvetydiga svar om hur närvarande CIO-kontoret är ute i bolagen. CIO-kontoret beskrivs som ett filter mellan bolagen och driftsleverantören, vilket ur ett HR perspektiv kan tolkas som en svårighet i att bygga relationer för att utvecklas, istället skapas en vägg mellan de enskilda verksamheterna och huvudkontoret. Det finns även ett geografiskt glapp mellan CIO-kontoret och flera av bolagen som är utspridda runt om i Sverige. Kommunikationsdirektören Ann Flyning menar att *"GP för sig och någon annan för sig, ingen orkar ta Stampen perspektivet", säger Ann Flyning.* Ett HR perspektiv menar på att man måste informera och ge stöd ut i organisationen för att skapa en medvetenhet som resulterar i ökad effektivitet. Det finns en efterfrågan av en tätare dialog mellan bolagen och CIO-kontoret som inte endast finns där när det handlar om att kris eller problemsituationer. Det kan tolkas ur ett HR perspektiv att CIO-kontoret i detta fall ska lyssna på bolagen och ge dem större inflytande, där delaktighet bör uppmuntras för att ge det dagliga arbetet en mening.

Det finns också röster bland intervjupersonerna som menar att CIO-kontoret finns tillgängliga, vilket främst kommer från GP som sitter i samma hus som CIO-kontoret. Samtidigt finns det åsikter om att CIO-kontoret är skapat för GP, här kan man konstatera en geografisk problematik i hur CIO-kontoret ska hantera närvaron då bolagen är geografiskt utspridda. Det saknas en strategi om hur CIO-kontorets medarbetare planerar att närvara i bolagen, vilket borde kommuniceras till de berörda medarbetarna inom organisationen. Framförallt finns det en avsaknad av fysisk närvaro, vilket är en viktig del för att bygga ett samarbete och delaktighet mellan CIO-kontoret och bolagen. **När CIO-kontoret fick svara på frågan om de är närvarande i bolagen så svarade de;**

"Nej, inte tillräckligt. Vi har mer att göra, till exempel att hitta informationskanaler, Stampens sms utskicksmöjligheter, så skulle man också fysiskt behöva vara ute i verksamheterna", säger en IP från CIO-kontoret.

"Jag har mycket kontakt med Promedia, de känner jag sedan gammalt, jag saknar den kontakten med övriga", säger en IP från CIO-kontoret.

"Vi är för lite ute, det finns en strategi att åka runt på roadshows, närvaro på distans det är min uppfattning att man kan få tag på oss", säger en IP från CIO-kontoret.

"Vi är långt ifrån närvarande, vi är introverta och pratar inte med folk på folks vis, det finns ett inslag av von oben", säger en IP från CIO-kontoret.

"CIO- kontoret är både ute i bolagen och inte, försöker att finnas och synas ute i verksamheterna, men det finns ingen naturlig väg för hur man ska kommunicera och synas", säger en IP från CIO-kontoret.

"Hela projektet skulle ha presenterats bättre ute, för att förankra vilka vi är. Jag tror inte att de förstod ute i bolagen varför vi skapades", säger en IP från CIO-kontoret.

Det finns en samlad och relativt enhetlig bild över hur CIO-kontorets medarbetare anser sig vara närvarande ute i bolagen. Det är ett gemensamt missnöje över deras synlighet inom organisationen. Ur ett HR perspektiv kan avsaknaden av CIO-kontorets närvaro tolkas som brist på hänsyn gentemot medarbetarna inom organisationen. Det är viktigt utifrån en HR studie att vara lyhörd och lyssna in vad medarbetarna har att säga. Om CIO-kontoret inte finns närvarande i bolagen är det en överhängande risk att konflikter och problem uppstår. För att kunna skapa en Stampen- identitet där bolagen ser sig som en del i koncernen måste närvaron från centrala instanser finnas i bolagen. Att skapa en gemensam identitet är ytterligare en problematik inom en koncern som består av flera olika varumärken. Därför blir det viktigt med en stark närvaro och tydligt informationsflöde ut till bolagen från centralt håll. Syftet med varför CIO-kontoret bildades har inte kommunicerats ut i bolagen, en av intervjupersonerna menar på att bolagen ute i koncernen aldrig fick en presentation om vilka CIO-kontoret är. Därmed fanns bristen på närvaro redan från bildandet av CIO-kontoret.

4.2 Kommunikationsprocessens struktur mellan CIO-kontoret och bolagen

Under intervjuerna ansåg flera av intervjupersonerna att kommunikationen mellan CIO-kontoret och bolagen är väldigt viktigt, att få vara delaktig i projekt och därmed också känna sig bekräftade.

Intervjupersonerna önskar en tätare dialog och närmare kommunikation med CIO-kontoret. Det finns ett behov av att ha koll på vad som händer inom organisationen, då Stampen ständigt förändras.

Nedan följer en uppdelning av vad intervjupersonerna ute i bolagen och inom CIO-kontoret anser om hur kommunikationsflödet ser ut i dag och önskemål om hur kommunikationen ska se ut i framtiden.

Intervjupersonerna i bolagen fick berätta deras syn på kommunikationsflödet mellan CIO-kontoret och bolagen;

”Det är inte tillräckligt mycket kommunikation, det är inte satt ännu, arbetssätt, exakt fördelning var jag ska vända mig”, säger en IP i bolagen.

”Många processer som ännu inte är på plats, far runt hela tiden, vem har frågan? Var är den? Telefoniområdet är ganska rörigt. Så jädra många kockar i soppan”, säger en IP i bolagen.

”Jag tänker så här, vore de extremt duktiga och producerade filmer, gjorde roadtrips så finns det ändå inte mottagande att ta emot mer än vad vi gör, för att vi har så mycket förändringar både själva och på andra fronter”, säger en IP i bolagen.

”Det är viktigt att kommunikationen är riktad och ihopsatt väl, paketerad och kommer i tid, utformat för målgruppen”, berättar en IP i bolagen.

”Ofta kommer det information där inte Stampen vet vilken miljö som bolaget använder, informationen från Stampen berör inte bolaget. Vi väljer att inte sprida den information utan skickar ut egen information som jag anser är viktigt”, berättar en IP i bolagen.

Kommunikationen mellan CIO-kontoret och bolagen är till största del en statisk envägs kommunikation där det inte finns stort utrymme för mottagaren att ge feedback och respons till sändaren. Det finns olika styrgrupper där chefer inom de olika områdena träffas och diskuterar, det är ett forum som ska främja dialog mellan medarbetarna men som det ser ut idag finns det en fastställd agenda som inte ger utrymme för att prata fritt och bolla tankar och idéer. Det finns missnöje med kommunikationsflödet bland intervjupersonerna i bolagen, samtidigt framkom det att det inte är lätt som mottagare att ha tid och resurser för att kunna behandla och respondera på för

mycket information. Det är en aspekt som CIO-kontoret måste ta till beaktning och se till syftet med hur informationen kommuniceras. En av intervjupersonerna berättar också vikten av att kommunikationen är ihopsatt och paketerad för målgruppen. Detta för att lättare ta till sig informationens budskap. Det finns samtidigt en förväntan från bolagens sida att kommunikationen ska vara en tvåstegskommunikation. Vilket leder vidare till avsnittet som behandlar hur tvåstegskommunikationen ser ut.

4.2.1 Tvåvägskommunikation

Det finns ingen tydlig koppling mellan sändare och mottagare som visar på en tvåstegskommunikation mellan CIO-kontoret och bolagen inom Stampen. Kommunikationen är statisk, det har inte utvecklats några naturliga kommunikationsvägar mellan CIO-kontoret och bolagen. Vilket delvis kan bero på att CIO-kontoret är relativt nybildat och kommunikationsvägarna ännu inte är utstakade. Intranätet är till största delen det stora informationsverktyget där alla bolagen i varierande utsträckning tar del av informationsflödet. Som informationskanal är intranätet statisk och det finns ingen möjlighet för mottagaren att interagera. När man ser till hur CIO-kontoret kommunicerar, så är det främst till medarbetare på chefsnivå som sedan förväntas att förankra informationen inom bolagets ledningsgrupp för att sedan kommunicera vidare informationen till medarbetarna inom bolaget. I ett aktivt kommunikationsflöde krävs det en aktiv sändare och mottagare i båda leden. Därför ställdes frågan till intervjupersonerna om hur de anser sig bidra till en aktiv tvåvägskommunikation, **Intervjupersonerna i bolagen svarade så här;**

"Managementmöten med både Tieto och CIO-kontoret. Delaktighet i inköpsrådet en gång i månaden, beroende på vilka projekt och frågor som är intressanta och om vi har problem. Det finns tid på mötena att ge feedback. Med övriga CIO-kontoret så har jag inte naturliga forum att ge feedback", berättar en IP i bolagen.

"Jag klagar mest... ger konstruktiv feedback, jag tycker att det är viktigt att tala om vad jag tycker", berättar en IP i bolagen.

"Inte mycket, vi är i det läget med konkreta problem. Jag talar på CIO, det här borde vi göra. Det är inte så lätt för dem att hinna med", säger en IP i bolagen.

"Jag försöker bidra med att kommunicera så mycket jag kan med feedback på de problem vi har. Idéer om hur vi kan göra saker bättre, det är ju också vi som måste kommunicera", säger en IP i bolagen.

"Jag tycker inte att jag har bidragit med mycket aktivt tillbaka till projektet, tyvärr uppfattas jag som negativ, mycket problem/.../ Jag hoppas att vi kan komma förbi och jobba framåt", säger en IP i bolagen.

När man ser till mottagarens roll i kommunikationen så finns det röster som menar att man alltid kan bli bättre och ta en mer aktiv roll för att ge respons/feedback tillbaka till sändaren. För att skapa en dubbelriktad tvåvägskommunikation måste det finnas sändare och mottagare i båda sidorna av kommunikationsvägen. Där identifieras ett problem mellan CIO-kontoret och bolagen, att de måste ställa högre krav på respons/feedback. Återigen kan man här se till Maslows behovstrappa där uppskattning/feedback är högt uppe på behovstrappan. Det är ett behov som både CIO-kontoret och medarbetarna i bolagen måste arbeta vidare med. **När man vidare ser till vad CIO-kontorets medarbetare anser om sin roll i kommunikationsflödet så berättar de att;**

"Jag försöker hanka mig fram, jag är en del i problemet, alla bidrar och vem är ansvarig för vad? Där är vi nu i ett förvaltningsprojekt", säger en IP från CIO-kontoret.

"Jag brukar försöka vara noggrann med att dokumentera och följa upp det vi har kommit överens om", berättar en IP från CIO-kontoret.

"Kommunikationen är mer behovsstyrd, någonting uppträder på min eller bolagens himmel, då uppstår kontakt", säger en IP från CIO-kontoret.

"Jag vill styra upp forumen, sammanställa, det ligger väldigt mycket runt omkring rutan som heter strategisk kommunikation/.../Det övergripande, det jag gör är relaterat till strategiska mål", berättar en IP från CIO-kontoret.

"Jag vill gärna få träffa de i bolagen, det är väl värt det. Man är en liten spampilot som skickar central information vidare", säger en IP från CIO-kontoret.

"Det tycker jag att det finns, bra på feedback och respons, det vill jag påstå, både bra och dålig" berättar en IP från CIO-kontoret.

"Arbetet är tankens värsta fiende, man vet vad man borde göra men hinner inte", säger en IP från CIO-kontoret.

Återigen identifieras brist på struktur och att kommunikationen är styrd av behov. Ur ett HR perspektiv är det positivt för organisationen att en medarbetare identifierar ett behov och sedan agerar utifrån det för att skapa kommunikationsvägar. Här blir medarbetarens behov bekräftade, sedan gäller det att anpassa medarbetarens och organisationens behov. Sett ur ett strukturellt perspektiv menar man på att det inte går att utföra ett effektivt arbete utan struktur och riktlinjer. För att möta och komplettera HR med det strukturella perspektivet så kan man använda TQM som ser till delar ur båda perspektiven. Som innebär att uppmuntra medarbetarnas engagemang, inflytande och teamwork för att skapa en organisation som tillsammans levererar kvalitet till kunden. Inom teorin menar man att det är ledningen som har yttersta ansvaret för leveransen ut till kund. Det är flera komponenter som måste vara på plats internt för att organisationen ska kunna leverera. Därför är det ytterst viktigt att kommunikationsstrategin måste förankras på ledningsnivå.

Tid identifieras också som en bristande resurs i kommunikationsarbetet, det dagliga tenderar att gå förbi kommunikationsarbetet. Att tanken är arbetets värsta fiende, där diskussionen kring kommunikation tar över, vilket sedan är svårt att applicera i praktiken, då annat arbete tar över tiden. Under intervjuerna framkom det att kommunikationsarbetet måste integreras som en naturlig del i det dagliga arbetet, för att spara tid och resurser samt undvika missförstånd mellan sändare och mottagare. Båda parterna är beroende av varandra för att tillsammans skapa naturliga kommunikationsvägar där det finns ett naturligt forum för att ge och ta emot feedback.

Det finns delade meningar om hur CIO-kontoret har en tvåvägskommunikation eller inte. Ur ett strukturellt perspektiv ses bristen på struktur och strategier som en svaghet för organisationen. Då tydliga rollfördelningar och strukturer enligt det strukturella perspektivet är viktigt för att skapa en lönsam organisation. Kommunikationsvägarna mellan CIO-kontoret och bolagen är både formella och informella. Det finns en informell företagskultur inom Stampen som både ses som för- och nackdel, då det informationsflödet riskerar att ta informella vägar och på så sätt missar en del av mottagarna. För att förhindra detta behövs strukturer för att bygga upp ett kommunikationsarbete som når den tänkta målgruppen. Det finns åsikter om att CIO-kontoret och informationsavdelningen inte har ett utarbetat samarbete vilket ifrågasattes under intervjuerna. Det finns ingen klarhet i om det ska finnas ett samarbete mellan CIO-kontoret och kommunikationsavdelningen i kommunikationsarbetet.

4.2.2 Kommunikationskanaler mellan CIO-kontoret och bolagen

De kommunikationskanaler som används mellan CIO-kontoret och bolagen är främst e-mail, telefon, fysiska möten, Lync och delvis intranätet. Stampen har en tradition att sitta mycket i fysiska möten, vilket både ger en direkt kommunikation men samtidigt är tidskrävande och ofta bundna till en agenda. Inom koncernen använder sig medarbetarna av kommunikationsverktyget Lync för att kunna kommunicera med varandra via datorn mer tidseffektivt och exempelvis sammankalla till digitalt möte. Lync har installerats på alla medarbetares datorer men ingen av medarbetarna har fått instruktioner om hur verktyget ska användas för att kunna kommunicera med varandra, vilket gör att det varierar kunskapsmässigt i hur duktig alla är på att hantera och använda sig av kommunikationsverktyget.

Utifrån Shannon och Weavers kommunikationsmodell så kan okunskapen om kommunikationsverktyget i detta fall beskrivas som ett brus eller störning, som innebär att ett budskap som exempelvis från CIO-kontoret inte uppfattas av mottagaren på det sätt som sändare avsett. För att undvika bruset som uppstår krävs utbildning eller instruktioner i form av en användarmanual. Det framkom under intervjuerna att medarbetarna efterfrågar instruktioner om hur de ska hantera verktyget. Ur ett HR perspektiv så främjas utbildning inom organisationen för att visa att man investerar i medarbetarna och på så sätt främjar organisationens utveckling. Att satsa på utbildning inom en organisation är kostsamt och det är ofta besparingar som sätter stop för att ge personalen något extra. **När jag ställde frågan om vilka kanaler som intervjupersonerna kommunicerar via så svarade intervjupersonerna i bolagen och från CIO-kontoret i princip likadant;**

”Blandat med e-mail, Lync, fysisk mötespunkt, telefonsamtal. Jag har mycket att göra med delar av CIO-kontoret. Jättestort behov att utbilda och höja kunskapsnivån inom Lync”, berättar en IP i bolagen.

”Det är mest e-mail, telefon, Lync fungerar bra till CIO-kontoret, jag är självlärd. Jag använder inte intranätet i kommunikationen, vi har ingen tvåvägskommunikation”, säger en IP i bolagen.

”Telefon, e-mail, då och då fysiska möten, lever i Lync, många av affärsområdena startar inte ens Lync, mottagarna har inte koll på Lync”, säger en IP från CIO-kontoret.

När intervjupersonerna i bolagen och CIO-kontoret skulle besvara frågan om hur de ser på sociala medier så fanns det delade åsikter om man skulle finnas på sociala medier och om det är något att

använda som intern kommunikationskanal. **Intervjupersonerna från bolagen sade så här kring sociala medier;**

"Chefer och ledningen borde vara aktiva på sociala medier. Det finns andra saker som jag borde prioritera", berättar en IP i bolagen.

"Jag vet inte om jag skulle vilja använda sociala medier, har inte tänkt den vägen", säger en IP i bolagen.

"Jag tror definitivt att sociala medier skulle fungera", säger en IP i bolagen.

"Jag har vägrat Facebook, jag hittar all information på intranätet", berättar en IP i bolagen.

CIO-kontoret fick också berätta vad de anser om sociala medier som en intern kommunikationsväg;

"Jag använder inte mycket sociala medier", säger en IP från CIO-kontoret.

"En nödvändighet idag att vara aktiv, i alla fall som nyhetsbolag. Som intern kommunikationskanal, nej det vet jag inte, Lync fungerar alldeles utmärkt", säger en IP från CIO-kontoret.

"Nej, jag tror inte det, det hör inte hemma på jobbet", säger en IP från CIO-kontoret.

"Man kommunicerar på olika sätt, på Facebook är jag privat", säger en IP från CIO-kontoret.

Ingen av intervjupersonerna arbetar med sociala medier för att kommunicera internt, det finns däremot en öppenhet gentemot att använda sociala medier för externt bruk. Flera intervjupersoner berättar att de inte kan driva ett proaktivt arbete på sociala medier, istället vill man prioritera andra saker. Det framkom även att det är svårt med den privata sfären, vart man ska dra gränsen mellan arbete och privat. Genomgående är det traditionella kanaler som används i kommunikationen mellan CIO-kontoret och bolagen. Lync är det kommunikationsverktyget som ligger i framkant och ska effektivisera arbetet, genom digitala möten och chat. Organisationen har ett intranät som är kopplat till alla bolagen, där varje bolag har en egen sida. Intranätet är inte uppskattat hos intervjupersonerna, då det är ostrukturerat, rörigt, statiskt och svårt att hitta information.

"Intranätet är den väg som når den breda massan inom bolagen och bör därför uppdateras och utvecklas" säger Ann Flyning, kommunikationschef. Återigen handlar det om pengar, det kostar för mycket att upgradera intranätet. **Här följer några röster om intranätet;**

"Jag använder intranätet mycket, jag försöker skapa mig en bild av affärsområdena. Jag tycker att vi borde ha en CIO sajt, informativt för att påvisa affärsnyttan", säger en IP från CIO-kontoret.

"Jag kan mest svara som ett bolag, det fungerar inte så bra, det är väldigt envägs, inte många som läser det som står, vill man nå ut till alla så är det inte bra. Jag är sällan inne på Stampens intranät", berättar en IP från CIO-kontoret.

"Nej, jag använder inte intranätet, när jag var nyanställd så var jag inne mycket./.../ Fruktansvärt opraktiskt, svårt att hitta information" berättar en IP från CIO-kontoret.

"Det fungerar inte så bra, tekniskt fungerar det, inga funktionsstörningar, men det finns ingen interaktivitet. Det är inte så spännande, inte lätt att hitta saker. Ser man på informationen är det mycket gammalt, vi jobbar inte disciplinerat med intranätet som verktyg" säger en IP från CIO-kontoret.

"Mer pengar skulle göra den mer interaktiv, fler avdelningar, diskussionsforum", säger en IP i bolagen.

"Skulle behöva arbeta mer med vårt intranät, skulle behöva göra en bättre satsning, bli bättre på intranät", berättar en IP i bolagen.

"Jag skulle vilja att man gjorde det mer personligt och att man hittar saker lättare", berättar en IP i bolagen.

Det finns en efterfrågan på ett interaktivt intranät, där mottagarna av informationen kan kommentera och diskutera på intranätets webbplats. Det handlar om besparingar, då det inte finns tillräckligt med resurser att utveckla intranätet. Det finns en gemensam bild av att intranätet inte fyller en bra funktion, utan snarare känns föråldrat och skulle behöva utvecklas.

4.3 Förändringskommunikation

Under intervjuerna berättade intervjupersonerna om det stora outsourcingprojektet till Tieto. Detta har inneburit en stor förändring för medarbetarna inom Stampen, då det framkom under intervjuerna att projektet har varit problematiskt. Därför finns förändringskommunikation med som en del i analysen. Det skedde även ett stort nätverksavbrott då hela systemet var utslaget för alla bolagen inom Stampen. Avbrottet hände precis veckan innan jag skulle börja med intervjuerna, vilket gjorde det intressant att diskutera hur intervjupersonerna ansåg att CIO-kontoret hantera avbrottet. Vilket kommer att redogöras för under denna punkt.

4.3.1 Tietoprojektet

I samband med bildandet av CIO-kontoret beslutade Stampen att outsourca all IT till en extern leverantör, Tieto. Projektet har inneburit en stor förändring för Stampens medarbetare. Under intervjuerna så berättade intervjupersonerna om hur projektet har hanterats och kommunicerats ut i bolagen. **Därför var det relevant att Intervjupersonerna i bolagen fick berätta om deras upplevelse av kommunikationen under projektet;**

”Det är stor skillnad från mötena under Tieto tiden och sedan, tappade kontakten. Lite sällan att ses till IT- styrgruppsmötena, om nu diskussionerna ska tas där, det kanske fattas ett forum”, säger en IP i bolagen.

”Det är för lite diskussioner, finns inte utrymme att sväva ut, jag har efterlyst det i flera år, kunna diskutera mobilitet, vad det innebär för IT och om hur vi bedriver projekt. Hur styr vi upp på olika sätt?”, berättar en IP i bolagen.

”Jag skulle vilja se ett större driv från CIO-kontoret”, säger en IP i bolagen.

”Tieto driften och otydliga processer har vi problem med, väldigt mycket organisationsproblem som har gjort att det blivit så här. Varför?”, säger en IP i bolagen.

”De är en mellanhand men vad tillför de egentligen?”, frågar en IP i bolagen.

”Skulle jag få välja så vill jag ha direktkontakt utan mellanhänder med Tieto, i krisläge så är CIO en passage mellan verksamheten och Tieto”, säger en IP i bolagen.

Från intervjusvaren kan jag konstatera att det behövs ytterligare ett forum med syfte att kunna diskutera det dagliga arbetet. Många processer är inte på plats ännu, det är frågor som går runt och det framgår inte vem som har frågan. Det finns intervjupersoner som anser att det har varit rörigt i projektet från start, där CIO-kontoret såg förbi bolagens behov och gav inte bolagen tillräckligt med uppmärksamhet tidigt i projektet. Ur ett HR perspektiv kan man koppla CIO-kontorets bristande närvaro till att man inte konstaterat vilka behov som finns ute i bolagen. Det finns ett behov av att ha ett diskussionsforum utöver styrgruppsmötena, för att diskutera. Under projektet så fanns det frekventa forum, vilket saknas efter att projektet avslutats. Som en intervjuperson uttrycker sig så tappade man kontakten efter att de forumen försvann. **CIO-kontorets medarbetare fick berätta sin syn på hur kommunikationen runt projektet fungerat;**

"Alla bolag har varit med på resan i projektform, ytterst delaktiga", säger en IP från CIO-kontoret.

"Det har varit delvis rätt bra informationsflöde, IT- rådet har varit kanalen, månadsvis eller veckovis berättat om problem. Jag är inte säker på att medarbetarna tycker att det är bra information", säger en IP från CIO-kontoret.

"Under Tieto projektet har vi haft forum, vi har inte kommit igång med mer regelbundna forum, det finns inte ett samarbete, det finns mycket ritualer. Värdet uppstår när man interagerar med varandra./.../ Det finns bra möten med fin agenda men inget samarbete, inget värde, det är det som är utmaningen", säger en IP från CIO-kontoret.

Det finns delade meningar om kommunikationsflödet i Tieto projektet. Återigen är det bristen på struktur och ett värde när medarbetarna interagerar med varandra. Det identifieras en brist på samarbete mellan medarbetarna ute i koncernen och CIO-kontoret. Att det under projektet har funnits mötestillfällen för att stämma av vad som händer uppfattas som positivt, samtidigt finns den en bild av dessa möten som visar på att de har varit agendastyrda med lite fokus på delaktighet mellan medarbetarna. Vilket kan tolkas ur ett HR perspektiv som om att det var svårt att bygga upp en social dynamik mellan medarbetarna där det fanns utrymme att prata högt och lågt. Efter att forumen som fanns, togs bort skadade det ytterligare relationen mellan CIO-kontoret och medarbetarna i bolagen. Här skulle CIO-kontoret behöva arbeta med Lewins modell, upptining, förändring och återfrysning. I dagsläget befinner sig bolagen i en förändringsfas då man inte ännu har nått ett läge för att återfrysa bolagens uppfattning om situationen. Det krävs en återkoppling och uppföljning av projektets utfall för att kunna få kollegorna i bolagen att stanna i en positiv attityd gentemot förändringen. Det är viktigt att i stora förändringsprocesser se till medarbetarna för att

behålla förtroende och undvika ryktesspridning inom koncernen. Det finns ett internt politiskt spel inom organisationen vid organisatoriska förändringar, därför är det viktigt att se till medarbetarnas åsikter och tankar kring förändringen för att visa på en förståelse från chefsnivå ut i de berörda bolagen.

4.3.2 Nätverksavbrottet

Under intervjuperioden skedde ett nätverksavbrott som mer eller mindre berörde alla bolagen inom Stampen. Nätverksavbrottet pågick under tre timmar, vilket var ödesdigert för flera bolag som är beroende av tekniken för att kunna publicera en tidning. Intervjupersonerna fick berätta hur de uppfattade kommunikationen vid nätverksavbrottet. **Intervjupersonerna i bolagen sade så här;**

"Jag är inte helt inne på vem som gjorde vad, det kom sms information från Stampen AB", säger en IP i bolagen.

"Vi gör tidning, alla system måste fungera, ett avbrott på tre timmar kommer att kosta massa pengar, otroligt mycket pengar", säger en IP i bolagen.

"Det som var bra var att det gick ut information, fick ett sms, sedan kom det ett sms att nu jobbar vi och är det färdigt. Inte så mycket tumult, jag satt och pratade med ett annat bolag och såg att det var bortom vår kontroll" berättar en IP i bolagen.

"Informationsmässigt bra att gå ut via sms, vi har nog inte så bra beredskap, man börjar tänka på hur den proaktiva beredskapen ser ut om något sådant skulle hända", berättar en IP i bolagen.

"I haveriet, där jag inte fick tag på någon så fick jag ett sms, det var jättebra. Hade velat ha ett från Tieto också men det har framförts", säger en IP i bolagen.

CIO- kontoret svarade på samma fråga och berättade att;

"Vi följde den processen utifrån Tieto, påverkade många. Många resursbetoningar på resande fot", säger en IP från CIO-kontoret.

"Hanterades bra, verksamheten var informerad om vad som hände, det gick fort på de vägarna man kunde se, sms och annat", säger en IP från CIO-kontoret.

"Jag upplevde vid nätverksavbrottet att det inte finns en tydlig plan när det försvann, vad som ska ligga på CIO och kunderna svårt att säga", berättar en IP från CIO-kontoret.

"Jag tycker att vi hanterade det bra informationsmässigt, ett förfärligt nätverksavbrott. Ett avbrott i hela Norden, jag tycker att vi hanterade det bra, kan alltid vara snabbare", säger en IP från CIO-kontoret.

"Jag tycker att vi hanterade det bra, informationen kom tillräckligt snabbt", säger en IP från CIO-kontoret.

Från CIO-kontorets håll kom det fram att det inte finns någon plan för hur man ska kunna hantera liknande avbrott, det behövs en genomarbetad kontinuitetsplan och alternativlösningar. Det framkom från intervjuerna med intervjupersonerna i bolagen att de anser att informationen om nätverksavbrottet tog för lång tid och att de helst hade fått information direkt från driftsleverantören Tieto. Samtidigt var intervjupersonerna nöjda över att ha fått informationen på ett sms. Stampens bolag består av flera tidningar som är beroende av att tekniken fungerar för att kunna publicera tidningar. Vid nätverksavbrott förlorar bolagen stora pengar, vilket skapar frustration och därför är det viktigt med fungerande kommunikationsvägar som når alla bolagen. Intervjupersonerna från CIO-kontoret ser på den egna insatsen som bra, eftersom att det inte fanns någon tydlig strategi för hur ett nätverksavbrott ska hanteras. Brister i strukturer identifierades, speciellt med tanke på att man inte hade färdiga kontaktlistor till medarbetarna inom bolagen. Det kan tolkas både ur ett strukturellt perspektiv som brist på ordning och ansvarstagande kring strukturer och strategier. Om man ser det ur förändringskommunikation så kan det ytterligare konstateras att ett proaktivt arbete med tydlighet och informationsstrategier är nödvändiga vid kriser och i förändringar inom en organisation.

5. Sammanfattning av intervjuerna

Ur ett HR perspektiv finns det behov från medarbetarna ute i bolagen att bygga en starkare relation med CIO-kontoret. Det finns behov av att bli bekräftade, synas och få stöd i det dagliga arbetet. Efter projektet med Tieto finns det en avsaknad av diskussionsforum med andra affärsområden, där medarbetare inom olika bolag med samma titlar kan diskutera dagliga frågor som dyker upp. Under Tietoprojektets gång har det funnits forum med syftet att diskutera och prata om projektets arbetsgång, dessa forum har nu vid projektets slut tagits bort, vilket från intervjupersonerna i bolagen har känts som ett tomrum och det finns där behov av att hitta nya forum för att fortsätta diskussioner mellan affärsområdena. Medarbetarna i bolagen vill ha tydligare instruktioner om användningen av nya kommunikationsverktyg för att kunna effektivisera kommunikationsflödet. Det finns en efterfrågan på tydligare information kring vad som händer. Medarbetarna vill vara delaktiga i projekten och ha en dialog med CIO-kontoret för att sedan kunna kommunicera vidare inom det egna bolaget. Det finns förväntningar på CIO-kontoret, vilka är svåra att möta i praktiken, då CIO-kontoret inte har en tydlig intern identitet. Genom att ta associationer från medarbetarna i bolagen och CIO-kontoret för att sedan skapa attribut ifrån dem så kan man skapa en tydligare bild av CIO-kontorets identitet och image.

Ur ett strukturellt perspektiv finns det en tydlig avsaknad av strukturer och riktlinjer för hur kommunikationen ska se ut, vilket både intervjupersonerna i bolagen och inom CIO-kontoret påpekade under intervjuerna. Det finns en otydlighet kring vad som medarbetarna i bolagen kan förvänta sig av CIO-kontoret. Vilket delvis beror på otydliga strukturer kring CIO-kontorets identitet. Bristen på struktur har i detta fall även resulterat i en oklar rollfördelning, där det inte finns en tydlighet i vem som gör vad i kommunikationsflödet ut till bolagen. Det strukturella perspektivet pekar på att den röriga rollfördelningen skapar en otydlighet och därmed en ineffektiv och resurskrävande verksamhet. Då Stampen står inför stora besparingar är det viktigt med strukturer som bygger en tydlighet inom organisationen och därmed undvika att slösa på resurser.

Kommunikationsflödet mellan CIO-kontoret och bolagen är tvetydigt, det finns en förväntan från intervjupersonerna i bolagen och CIO-kontoret om att det ska finnas en tvåvägskommunikation mellan sändaren och mottagaren. I dagsläget finns det en avsaknad av en dynamisk kommunikation där både sändare och mottagare är aktiva i kommunikationsflödet. Under intervjuperioden så skedde ett nätverksavbrott som påverkade alla bolag, då nätet låg nere under flera timmar. Från CIO-kontorets sida fanns det ingen tydlig krisplan över hur de skulle hantera läget och gå ut med information till bolagen. CIO-kontoret tillsammans med kommunikationsavdelningen skickade ut ett

sms med information till bolagen och på så sätt nådde de en bred massa. Här ansåg flera i bolagen att krisen hanterades bra, det är viktigt med tydlig beredskap vid ett krisläge, speciellt när det handlar om IT då systemen är sårbara och kan slå ut flera verksamheter. Det finns samtidigt röster ute i bolagen som menar på att det proaktiva arbetet måste bli bättre, det gäller både det vardagliga kommunikationsarbetet och i kriskommunikation. När CIO-kontoret arbetar proaktivt skulle det behövas ett arbete med strategisk kommunikation, för att knyta ihop behov med struktur och sedan kunna skapa en strategi för hur arbetet ska fortlöpa.

6. Slutsats

6.1 CIO-kontorets identitet

CIO-kontoret har i dagsläget ingen tydlig identitet, vilket framkom under intervjuerna då det både finns en otydlighet inom intervjupersonerna på CIO-kontoret och ute i bolagen. En intervjuperson berättade i intervjun om att de inte internt har diskuterat gemensamt om vilka de är och hur de ska marknadsföra sig själva internt både i form av identitet och kommunikation. Jag kan identifiera en tvetydighet ute i bolagen om varför CIO-kontoret bildades och sedan vilka krav och förväntningar bolagen kan ställa på CIO-kontoret. Otydligheten speglar hur kommunikationsflödet ser ut, då det inte finns några naturliga kommunikationsvägar mellan CIO-kontoret och bolagen. För att skapa kommunikationsvägar där det finns ett tydligt syfte och målbild med informationsflödet krävs ett samarbete mellan sändare och mottagare, annars tenderar kommunikationen att bli en statisk envägs kommunikation.

Utifrån intervjuerna kan jag konstatera att det finns en tvetydighet om vilka CIO-kontoret är och varför de bildades. Det framkom flera antaganden om syftet till varför CIO-kontorets bildades. Dessa antaganden kan ge upphov till ryktesspridning och oroligheter inom koncernen därför är det viktigt att från början skapa en tydlig kommunikation inom organisationen i förändringstider. Det skapar stress och oroligheter inom informationsflödet mellan CIO-kontoret och bolagen då det inte finns en stabil identitet för CIO-kontorets medarbetare att falla tillbaka på och känna sig trygga i. Det framkom under intervjuerna att CIO-kontoret måste marknadsföra verksamheten internt inom organisationen, vilket blir en svårighet när medarbetarna inom kontoret inte vet vad de är. Risken finns att syftet med kommunikationen faller bort och tappar sin mening. Då blir det svårt för mottagaren att ta till sig informationen, kommunikationen blir då tom och meningslös. CIO-kontoret behöver utföra ett internt identitetsarbete för att gemensamt identifiera vilka de är och vilket erbjudande som de vill sända ut till bolagen. Här lägger de framtagna associationerna en grund för ett vidare identitetsarbete, för hur de ska arbeta med det egna varumärket som behöver marknadsföras internt i organisationen.

6.2 Medarbetarnas kommunikativa behov

Ur ett HR perspektiv kan jag konstatera att det är viktigt att se till medarbetarnas behov, både hos sändare och mottagare av information. Att identifiera behov hos bolagen är en viktig aspekt för att kunna arbeta vidare med en kommunikationsplan. Utifrån analysen kan jag konstatera att intervjupersonerna befinner sig högt uppe på Maslows behovstrappa, där behovet

uppskattning/feedback var ett återkommande behov hos intervjupersonerna. Det fanns även tankar kring hur relationen mellan medarbetarna i bolagen och CIO-kontoret ser ut. Utifrån kartläggningen av behoven kan jag konstatera att CIO-kontoret behöver vara mer närvarande ute i bolagen för att bygga relationer och skapa naturliga kommunikationsvägar. Det finns ett starkt behov av att förankra en starkare relation mellan CIO-kontoret och bolagen. Där CIO-kontoret måste bli mer synliga och ute i koncernen och därmed visa på att det finns ett strukturerat kommunikationsarbete i kommunikationen mellan CIO-kontoret och bolagen.

Det finns ingen övergripande kommunikationsplan för Stampens interna kommunikationsarbete, vilket har lett till att det inte finns generella riktlinjer och strukturer för CIO-kontoret i det interna kommunikationsarbetet. Vid ett samtal med kommunikationsavdelning menar kommunikationschefen att det inte går att arbeta med ett kommunikationsarbete från en enskild avdelning, utan att det måste finnas en gemensam tonalitet i all kommunikation från Stampen AB. Samtidigt kan jag konstatera från intervjuerna med CIO-kontoret att det finns en frustration kring det kommunikativa arbetet, där det från CIO-kontorets sida behöver en strukturerad kommunikationsplan med riktlinjer om hur det kommunikativa arbetet bör fortlöpa.

6.3 Organisationskultur

Från intervjuerna kan jag identifiera en brist på struktur och riktlinjer. Det finns ingen tydlighet från CIO-kontorets sida ut i bolagen och det är något som identifierades som en brist i CIO-kontorets arbete. Ur ett strukturellt perspektiv är det strukturer som bygger en effektiv organisation och sedan skapar en lönsam verksamhet. Utan strukturer blir organisationen vilse och har därefter svårt att skapa en effektivitet och lönsamhet i det dagliga arbetet. Här kan jag koppla till begreppet employer branding, som CIO-kontoret behöver arbeta med då det inte finns en stark företagskultur inom Stampen, utan snarare i koncernens olika varumärken. Kulturen inom Stampen bygger på koncernens varumärken, där Stampen i sig inte kommuniceras ut till konsumenterna. Bolagen ut i koncernen måste mer och mer samordna sig efter den centralisering som pågår inom koncernen. Där Stampen får en större betydelse, vilket måste kommuniceras ut i bolagen. Samtidigt finns det en tvetydighet i om Stampen vill kommunicera en intern Stampen-identitet, eller om det främst ska vara bolagens varumärken som står för varumärkesidentiteten. Jag ser ett organisatoriskt problem, då Stampen växer samtidigt som den krymper. Hur detta ska hanteras kommunikationsmässigt är en problematik som är större än en kommunikationsplan. Det är frågor som CIO-kontoret gemensamt måste arbeta med för att komma fram till vilka de är och syftet med deras existens.

6.4 Förankring ledningsnivå

Det framkom under intervjuerna vikten av att arbetet från CIO-kontoret måste vara förankrat i ledningen, medarbetarna ute i bolagen förväntar sig att CIO-kontoret till viss del ska peka med hela handen. För att kommunikationsarbetet ska genomsyra hela organisationen krävs tydliga direktiv från ledningen, att de tar problemet på allvar och tar problemet från diskussion till handlingsplaner i praktiken. Att förankra kommunikationsarbetet på ledningsnivå är en viktig del för att få en genomslagskraft genom alla led i organisationen. Jag kan konstatera ett behov ute i bolagen att identifiera ett arbete som är förankrat på ledningsnivå för att kunna ta till sig direktiv och implementera kommunikationen i det aktuella bolaget. Detta är viktigt både ur ett HR och strukturellt perspektiv för att visa på vikten av strukturer och dialog som en grund i arbetet. Det strukturella perspektivet visar på en tydlig hierarki i chefskapet, där det är viktigt att beslut kommer från högsta instans inom en organisation.

6.5 Kommunikationsvägar mellan CIO-kontoret och bolagen

CIO-kontoret och bolagen använder e-mail, telefon, Lync och fysiska möten som kommunikationskanaler. Även fast de kanalerna används mycket, framförallt fysiska möten, så anser inte medarbetarna på CIO-kontoret och bolagen att det finns några naturliga kommunikationsvägar. Det kan till viss del falla tillbaka på att CIO-kontoret är relativt nybildat. Samtidigt finns det en tanke kring att kommunikationen inte är tillräckligt integrerad då det inte finns någon struktur för hur kommunikationen ska se ut. Diskussionen kring kommunikationsverktyget Lync behandlade främst att det är bristfälliga instruktioner som har kommunicerats ut i bolagen. Framförallt avsaknaden av instruktioner, ett resultat av det är att kommunikationsverktyget ses som störande och svårhanterligt. Lync tappar därmed syftet som effektivt kommunikationsverktyg. Det framkom åsikter under intervjuerna som berörde Intranätets funktion och uppbyggnad, där det inte fanns några positiva åsikter kring kommunikationsvägen. Intranätet upplevs som statiskt och främjar inte en tvåvägskommunikation. Här skulle Stampen behöva lägga resurser på att bearbeta intranätet så att det blir interaktivt med möjligheter för mottagaren att ge feedback och respons.

6.6 Förändringskommunikation

Besparingar var ett annat område som diskuterades under intervjuerna och som berördes som en av orsakerna till varför CIO-kontoret bildades. Stampen befinner sig i en ekonomiskt tuff tid där besparingar och utväxlingsprogram med minskad personalstyrka har gett upphov till oklarheter kring framtiden. Vid frågan om Tietoprojektet framkom det att informationsflödet under projektet varit

bra, det som beskrivs som mindre välskött är hanteringen kommunikationen vid projektets avslut. Här blev det tydligt att det saknas ett forum för diskussion, som jag har nämnt tidigare så står Stampen inför förändringar och för att medarbetarna ska få en positiv inställning gentemot förändringen så krävs en enhetlig och strukturerad kommunikation. Det handlar även om att arbeta mer proaktivt med kommunikationsarbetet för att inte skapa oro vid krissituationer som nätverksavbrottet. Det krävs en handlingsplan med inarbetade rutiner för att skapa en trygghet inom CIO-kontoret och ut i bolagen.

7. Framtid

Utifrån de sammanfattande slutsatserna har jag sammanställt aktiviteter som en grund till ett vidare kommunikationsarbete. Aktiviteterna är uppställda i punktform för att efter det presenteras i en tidsplan. Rapporten avslutas med en slutlig kommentar.

7.1 Aktiviteter

- Öka bolagens närvaro på intranätet eftersom att den idag fungerar som den främsta kommunikationskanalen. För att ytterligare prioritera en bearbetning av kanalen.
- Öka CIO-kontorets närvaro ute i bolagen. Utföra roadshows ute i bolagen och prata om CIO-kontoret och hur arbetet skulle kunna fortlöpa tillsammans.
- Skapa utrymme på IT-, och inköps- styrgrupperna så att medarbetarna kan ha ett forum att diskutera och ventilerar åsikter och tankar.
- Arbeta med en intern workshop inom CIO-kontoret för att diskutera tonaliteten inom kontoret, hur påverkar den egna identiteten gruppdynamiken och sedan erbjudandet som ska marknadsföras ut i koncernens bolag?
- Skapa en dialog med kollegorna ute i bolagen och få deras syn på ert samarbete, lyssna på deras synpunkter för att kunna arbeta behovsstyrt från bolag till bolag med kommunikationen.
- Förankra kommunikationsarbetet på ledningsnivå, det finns tvetydigheter internt inom CIO-kontoret då det inte är tydligt att beslut kommer uppifrån ledningen. Förväntningar om att ledningen ska styra med hela handen.
- Rekrytera en kommunikationsansvarig. Det finns en avsaknad av en kommunikatör på CIO-kontoret, som tar ett samlat grepp kring CIO-kontorets behov och syfte för att sedan kunna paketera det och kommunicera ut till koncernens bolag.
- Målgruppssegmentering, alla är inte en målgrupp. För att kunna möta alla mottagare i koncernens bolag så måste CIO-kontoret segmentera målgruppen och utforma kommunikationen utifrån målgruppens utformning och kommunikativa behov.
- Arbeta med att skapa naturliga kommunikationsvägar, från intervjuerna framkom det en relativt oengagerad attityd gentemot sociala medier som en intern kommunikationsväg.

7.2 Tidsplan

Kommunikationsarbetet måste förankras internt på ledningsnivå, vilket i en stor koncern som Stampen kommer att vara tidskrävande. Då det finns långa beslutsprocesser som ska förankras i flera olika led. Grunden till kommunikationsmålen är identifierade behov från medarbetarna inom Stampen, för att kunna nå de uppställda kommunikationsmålen krävs ett strategiskt arbete som bygger på tydliga strukturer. Som förtydligande hur arbetet kommer att fortlöpa följer här en tidsplan för hur förankringen inom organisationen ska ske. Tidsaspekten belyser fortsatt arbete under år 2013.

Direkta åtgärder	Augusti	September	Oktober
Skapa en diskussions-punkt vid IT- och inköps mötena.	Lägg ut instruktioner för lync på intranätet.	Utse två personer som är ansvariga att förankra kommunikations arbetet på ledningsnivå.	Roadshow i bolagen för att visa att CIO-kontoret är närvarande.
Påbörja diskussion kring rekrytering av kommunikationsansvarig.	Skapa en struktur för uppföljning av Tietoprojektet.	Workshop internt för att diskutera CIO-kontorets identitet.	Arbeta fram en enkät som skickas ut i bolagen för att få synpunkter på samarbetet.

7.3 Avslutande kommentar

Arbetet med projektet har varit en balansgång mellan de teoretiska kraven från universitetet och Stampens behov och förväntningar. Det har varit lärorikt att få en insyn i en stor mediekoncern som Stampen, där det finns flera svårigheter och utmaningar med det interna kommunikationsarbetet. Ett första steg på vägen är att förstå organisationen och bolagen inom koncernen. Problematiken som Stampen står inför både ekonomiskt och organisationsmässigt är utmaningar som står över min förmåga att lösa. Den kartläggning och förslag på vidare arbete hoppas jag är en hjälp på vägen till en ökad förståelse av bolagens och CIO-kontorets behov, samt efterfrågan på riktlinjer och strukturer i det framtida kommunikationsarbetet.

8. Referenser

8.1 Litteratur

Alvesson & Sveningsson, (2007) *Organisationer, ledning & processer*, Lund: Studentlitteratur AB
Bolman L & Deal T, (2003) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Polen: Studentlitteratur AB
Bryman A, (2009) *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*, Lund: Studentlitteratur AB
Burman A, Graviz A & Rönnby J, (2010) *Tradition och praxis i högre utbildning*, Södertörns Studies in Higher Education 1

Chandler D, (1994) *Semiotics the basics*, London: Routledge

Cornelissen J, (2011) *Corporate Communication*, uppl. 3, Cornwall: Sage

Dahlén M och Lange F, (2009) *Optimal marknadskommunikation*, uppl. 2, Egypten: Liber

Gunnarsson S, (2010) *Feedback medvetna mötens magi*, uppl. 2 Polen: Gestalthusets förlag

Heide M, Johansson C och Simonsson C, (2012). *Kommunikation & Organisation*, uppl. 1.3, Malmö: Liber

Ostbye, Knapskog et al, (2003) *Metodbok för medievetenskap*, uppl. 1:1, Trelleborg: Liber

Smith L, Mounter P, (2008) *Effective Internal Communication*, London: Kogan page

Storey, (2007) *Human resource, a critical text*, uppl. 3, London: Thomson learning

Strid J, (1999) *Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*, Sverige: Studentlitteratur AB

Trost, (2011) *Kvalitativa intervjuer*, uppl. 4, Kina: Studentlitteratur AB

Westgårdh A, Johnsson R & Melesko S, (2012) *Avstampet – Berättelsen om en mediekoncerns uppgång och framgång*, Göteborg: V-TAB

8.2 Vetenskapliga artiklar

Argenti P, Howell R & Beck K, (2005) *MIT, Sloane management review, The Strategic Communication Imperative*, vol.46 no.3, Spring: Massachusetts Institute of Technology

Elving W, (2005) *Corporate communication: An Internal journal: The role of communication in organisational change*, vol 10, number 2, Emerald Group Publishing Limited

Dyer, L. & Holder, G. W. (1987). *Toward a strategic perspective of human resource management* (CAHRS Working Paper #87-08). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.

Klein S, (1996) *A management communication strategy for change*, vol. 9, MCB University Press: Ohio
Kitchen P & Daily F, (2002) *Corporate communication: An Internal journal: Internal communication during Change management*, vol 7, number 1, MCB University Press, Amsterdam

8.3 Digitala källor

www.bildochkommunikation.weebly.com 2013-06-11

<http://lovizas.wordpress.com> 2013-05-20

<http://pernillasviktresa.wordpress.com/2012/03/13/maslows-behovstrappa-och-back-to-basics/>

www.georgson.org 2013-06-10

www.stampen.com 2013-05-04

8.4 Muntliga källor

Bolagen

Catharina Ahlsén, Biträdande IT-chef GP

Jan Peter Ferneman, Inköpschef GP

Håkan Wallin, IT- chef Promedia

Tomas Höggren, Inköpschef Promedia

Titti Rudbäck, IT- chef V-TAB

Viktoria Sandblom, Inköpsansvarig V-TAB

Anders Brännberg, IT- chef MBVK

Jan Tringe, Inköpsansvarig MBVK

Micael Edén, IT- chef Appelberg

CIO- kontoret

Daniel Hazard, Service manager

Fredrik von Homeyer, Inköpschef

Inge Olausson, CIO

Lena Edman, Service manager

Marie Alvskog, Service manager

Morten Bruhn, Service manager

Peter Johansson, IT-chef Stampen

Torbjörn Lindgren, Chef utveckling strategiska projekt

Malin Stoldt, Projektledare, just utlånad till GP

Ann Flyning, Kommunikationschef

Idha Tell, Kommunikatör

Jennie Engleson, Inköpsekonom

Lennart Rosqvist, Kvalitetschef IT

Bilagor

Bilaga 1. Intervjufrågor till medarbetarna i bolagen

Jag studerar magisterprogrammet i journalistik vid JMG här i Göteborg. Jag arbetar under våren med mitt examensarbete och gör i samarbete med Stampens CIO- kontor en undersökning om hur kommunikationen mellan CIO- kontoret och Stampens bolag ser ut och om kommunikationsleden mellan CIO och Stampen är förankrat ut i koncernen. För att få en syn från ditt perspektiv som mottagare av CIO- kontorets arbete och kommunikation. I slutet av intervjun vill jag att du svarar på en kort enkät.

Human Resources

Vad associerar du med Stampens CIO- kontor?

Anser du att CIO- kontoret är närvarande ute i koncernen?

Vad är det för information som du har behov av från CIO- kontoret (primära och sekundära behov)?

Kan du ge exempel på när du har saknat CIO- kontorets närvaro?

Strukturella perspektivet

Kan du identifiera vilka områden som CIO- kontoret arbetar inom?

På vilket sätt bidrar CIO- kontorets information till strukturen i ditt dagliga arbete?

Kan du ge exempel på hur CIO- kontoret bidrar till en tydligare styrning inom (namn på bolag)?

Kan du ge exempel på när CIO- kontoret har utfört något bra?

Ser du några brister i hur CIO- kontoret har strukturerat det kommunikativa arbetet?

Strategisk kommunikation

Hur ser kommunikationen ut mellan dig och CIO- kontoret?

På vilket sätt bidrar du till en aktiv kommunikation mellan CIO- kontoret och din verksamhet?

Kan du ge exempel på hur du kommunicerar vidare CIO- kontorets information internt till din personal?

På vilket sätt använder du intranätet som kommunikationskanal?

Hur är er internkommunikation strukturerad inom (namn på bolag)?

Hur ser du på sociala medier som kommunikationskanal inom ert bolag?

Kompletterande enkät vid intervju

Vet du varför CIO- kontoret bildades?

Ja Nej

Hur ofta är du inne på intranätet?

Varje dag Ibland Sällan

Hur tar du del av CIO- kontorets information?

Intranät Sociala medier Telefon Möte

Använder (namn på bolag) av sociala medier som kommunikationskanal?

Ja Nej

Kommunicerar CIO- tillräckligt i dagsläget?

Ja Nej

Bilaga 2. Intervjufrågor till CIO-kontoret

Jag studerar magisterprogrammet i journalistik vid JMG här i Göteborg. Jag arbetar under våren med mitt examensarbete och gör i samarbete med Stampens CIO- kontor en undersökning om hur kommunikationen mellan CIO- kontoret och Stampens bolag ser ut och om kommunikationsleden mellan CIO och Stampen är förankrat ut i koncernen. För att få en syn från ditt perspektiv som mottagare av CIO- kontorets arbete och kommunikation. I slutet av intervjun vill jag att du svarar på en kort enkät.

HR

Vad associerar du med CIO- kontoret?

Anser du att ni som arbetar inom CIO- kontoret är närvarande ute i koncernen?

Vad är det för information/budskap som du har behov av att sända ut till bolagen inom koncernen?

Kan du ge exempel på när du anser att ni inte har varit närvarande ute i organisationens bolag?

Strukturella perspektivet

Kan du identifiera vilka områden som dina medarbetare på CIO- kontoret arbetar inom?

På vilket sätt bidrar CIO- kontorets information till struktur ut i Stampens bolag?

Kan du ge exempel på när CIO- kontoret har utfört något bra?

Ser du några brister i hur CIO- kontoret har strukturerat det kommunikativa arbetet?

Strategisk kommunikation

Hur ser kommunikationen ut mellan dig och bolagen inom Stampen?

Hur ser kommunikationen ut mellan dig och dina medarbetare inom CIO- kontoret?

På vilket sätt bidrar du till en aktiv kommunikation mellan bolagen inom Stampen och CIO- kontoret?

Kan du ge exempel på hur du arbetar för en tvåstegskommunikation mellan bolagen inom Stampen och CIO- kontoret?

På vilket sätt använder du intranätet som kommunikationskanal?

Anser du att ni på CIO- kontoret får feedback från bolagen inom Stampen?

Hur ser du på sociala medier som kommunikationskanal ut i koncernen?

Kompletterande enkät vid intervju

Hur ofta är du inne på intranätet?

Varje dag Ibland Sällan

Hur sänder du information/budskap ut i organisationen?

Intranät Sociala medier Telefon Möte

Använder du sociala medier som kommunikationskanal ut till koncernens bolag?

Ja Nej

Kommunicerar CIO- kontoret ut i organisationen tillräckligt i dagsläget?

Ja Nej