



HÖGSKOLAN
DALARNA

Examensarbete

Kandidatexamen

Stödjande funktioner: smörjmedlet som gör att maskineriet ska fungera

En undersökning av HRs roll vid intern kommunikation

Författare: Julia Björklund Bergström & Karin Strömberg

Handledare: Gunilla Carstensen

Examinator: Alexis Rydell

Ämne: Personal- och arbetsliv

Kurskod: PA2008

Poäng: 15hp

Betygsdatum: 2018-05-29

Högskolan Dalarna

791 88 Falun

Sweden

Tel 023-77 80 00



HÖGSKOLAN
DALARNA

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera uppsatsen i fulltext i DiVA. Publiceringen sker open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av uppsatsen.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

Ja

Nej

Sammanfattning

Intresset för att studera intern kommunikation startade när vi själva insåg områdets komplexitet och utmaningar. Fascinationen över att kommunikation, som är ständigt förekommande i alla typer av sammanhang, kan vara så svårt att hantera bidrog till utformandet av studiens syfte och frågeställningar. Studien syftar till att undersöka hur en myndighet använder HR och den kompetens som HR besitter samt huruvida den interna kommunikationen fungerar som en integrerad funktion mellan ledning och chefer. Studien utgår från en kvalitativ ansats där fokus riktas mot respondenternas egna upplevelser och tolkningar.

Studiens empiriska material är insamlat på en statlig myndighet genom fyra semistrukturerade intervjuer samt en minifokusgruppsintervju med tre medarbetare. Respondenterna representeras av chefer och medarbetare från myndighetens kommunikationsavdelning samt HR-funktion. Resultatet visar att intern kommunikation definieras som något som sker inom den egna organisationen och beskrivs som både det viktigaste och samtidigt det svåraste att förhålla sig till och hantera. Vidare visar studien att en önskvärd intern kommunikation präglas av ett öppet klimat, möjlighet till medarbetarinflytande samt ett mer uttalat samarbete mellan myndighetens HR- och kommunikationsavdelning. Tidigare forskning har framförallt fokuserats till intern kommunikation vid förändring, något som även inkluderats i studien då den undersökta myndigheten genomgår en övergripande organisationsförändring där samverkan mellan stödfunktionerna kommer öka. Resultatet påvisar att en av de utmaningar som intern kommunikation bidrar till utgörs av att skapa en gemensam förståelse för situationer och problem då olika befattningar och roller utgår från differentierade perspektiv.

Nyckelord: Intern Kommunikation, Kommunikation, Medarbetare, Human Resource Management, Organisation, Implementering

Summary

The interest in studying internal communication started when we realized the complexity and the challenges of the area. The fascination of that communication, which is constantly present in all kinds of contexts, can be so difficult to handle contributed to the design of the study's purpose and questions. The study aims to investigating how an organization uses HR and the skills that HR possesses and whether internal communication needs to be a integrated function between management and managers. The study is based on a qualitative approach focusing on respondents' own experiences and interpretations.

The empirical material of the study is collected from a government agency through four semistructured interviews and a mini-focus group interview with three employees. Respondents are represented by managers and employees from the agency's communications department and the HR department. The result shows that internal communication is defined as something that happens within the own organization and is described as the most important but at the same time the most difficult thing to deal with and manage. Furthermore, the study shows that desirable internal communication is characterized by an open climate, opportunity for employee involvement and more pronounced cooperation between the agency's HR and communications department. Previous research has primarily focused on internal communication within organizational change, which is also included in this study when the investigated organization undergoes a organizational change in which collaboration between support functions will increase. The result of the study shows that one of the challenges that internal communication contributes to is to create a common understanding of situations and problems, even though organization consists of different positions and roles, and therefore different perspectives.

Keywords: Communication, Internal Communication, Employee Communication, Human Resource Management, Organisation, HR implementation

Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till vår fantastiska handledare Gunilla Carstensen som bidragit med uppmuntrande ord, ett kritiskt öga och oändligt engagemang vilket berikat studien enormt.

Vi vill även tacka den myndighet som tagit emot oss med öppna armar och avsatt tid samt resurser för att möjliggöra de intervjuer som ligger till grund för studien. Tack till samtliga respondenter som har delat med sig av sina erfarenheter och tankar, utan er ingen studie.

Vi vill tacka varandra för att vi genomgående respekterat individuella åsikter och skillnader och därmed utvecklats både privat och professionellt. Till sist vill vi också rikta ett stort tack till Rhodos som bjöd på sol, bad och god mat, allt vi behövde för att lägga i den sista växeln och färdigställa examensarbete.

Falun 2018-05-21

Julia Björklund Bergström & Karin Strömberg

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problemformulering	2
1.2 Syfte	2
1.3 Frågeställningar.....	2
1.4 Avgränsning	2
2. Teoretisk referensram	4
2.1 Intern kommunikation.....	4
2.2 Förmedling av budskap.....	5
2.3 Kommunikationskanaler	6
2.4 Kommunikationens väg	7
2.5 Intern kommunikation vid förändring.....	8
2.6 Intern kommunikation som strategiskt verktyg	9
3. Metod och tillvägagångssätt	11
3.1 Val av metod	11
3.2 Urval och avgränsningar	11
3.3 Forskningsetiska aspekter	12
3.4 Genomförande.....	12
3.5 Analys och databearbetning	13
3.6 Metoddiskussion	13
4. Empiri och analys	16
4.1 En organisation i förändring	16
4.2 Vad är intern kommunikation?	18
4.3 Myndighetens struktur och beslutsvägar	19
4.4 Myndigheten delegerar ansvar	22
4.4.1 Strategiskt och operativt arbete	24
4.5 Myndighetens kommunikationsverktyg och samverkan	25

4.5.1 Skriftliga kommunikationsverktyg	25
4.5.2 En uppskattad mötesstruktur	25
4.5.3 Samverkan mellan myndighetens funktioner	26
5. Diskussion och slutsatser	29
5.1 Kommunikation istället för information	29
5.2 Samverkan.....	30
5.3 Modell för intern kommunikation.....	31
5.4 Kultur	33
5.5 Avslutning.....	34
5.6 Vidare forskning	34
6. Referenslista.....	35
Litterära källor.....	35
Vetenskapliga artiklar	36
Övriga källor	37
Bilaga I. Informationsbrev	38
Bilaga II. Intervjuguide	39

1. Inledning

I inledande avsnitt presenteras studiens utgångspunkter, problemformulering utifrån tidigare forskning samt den kunskapslucka som identifierats utifrån det aktuella forskningsfältet. Vidare presenteras studiens syfte, avgränsning samt frågeställningar.

Medarbetarna beskrivs ofta som en av organisationens viktigaste resurser, något som delvis kan härledas till dess unika kompetens och drivkraft (jmf. Boxall & Purcell, 2016). Hur organisationen väljer att tillvarata samt förvalta humankapitalet blir därför avgörande för i vilken utsträckning organisatorisk framgång kan nås. För att möjliggöra att varje individ uppnår sin fulla potential, och därmed bidrar till en konkurrenskraftig och välmående verksamhet, är det av vikt att organisationen bistår med de verktyg som krävs för att göra detta möjligt.

Vi menar att intern kommunikation förekommer och behöver hanteras inom alla organisationer men kan vara svår att hantera då mellanmännsliga relationer utgår från differentierade perspektiv och förförståelse. Mulkeen (2008); Stegâroiu & Talal (2014) och Bharadwaj (2014) menar att intern kommunikation utgör en stomme i organisationer och beskriver vidare kommunikationens bidrag som en avgörande parameter som påverkar organisationens sammantagna produktivitet. Då kommunikation mellan individer kan bidra till sammanhållning och samtidigt är direkt nödvändigt för att möjliggöra ett gemensamt arbete mot de organisatoriska målen (jmf. Stegâroiu och Talal, 2014) syftar denna studie till att undersöka hur den befintliga kompetensen inom organisationen kan användas på ett så optimalt sätt som möjligt.

Med avstamp i att intern kommunikation utgör ett såväl operativt som strategiskt verktyg har vi undersökt hur medarbetare inom den aktuella myndigheten definierar och upplever den befintliga kommunikationen för att därefter utforma en modell som innefattar de förbättringsförslag som identifierats. Studien har ett genomgående personalperspektiv vilket innebär att det är individernas tolkning och upplevelser som står i fokus.

1.1 Problemformulering

I tidigare forskningen betraktas en organisations interna kommunikation som en avgörande hörnsten vid förändringsarbeten (Bahradwaj, 2014; Mulkeen, 2008). I ett förändringsarbete, där en rad aktiviteter syftar till att utveckla organisationen från ett tillstånd till ett annat, menar Angelöw (2010) att möjligheterna till förankring och implementering avseende en förändring blir större om delaktighet och ett gemensamt ansvar mellan medarbetare och ledning präglar den interna kommunikationen. Däremot har vi identifierat en kunskapslucka i det fortlöpande och dagliga arbetet där *hur*, *var* och *när* kommunikationen sker tidigare varit en sekundär forskningsfråga. Kommunikation kan bidra till en ökad förståelse mellan organisationens olika funktioner och därför menar vi att den interna kommunikationen behöver utvecklas och synliggöras ytterligare (jmf. Stegâroiu & Talal, 2014). En distinktion görs vanligen mellan extern och intern kommunikation, där uttalade kommunikationsstrategier framförallt härleds till hur organisationer kommunicerar med aktörer utanför organisationen. Vi menar att intern kommunikation bör tillskrivas lika stor betydelse i organisationer som den externa kommunikationen och vill således undersöka hur myndigheten arbetar för att uppnå delaktighet och samverkan med intern kommunikation som verktyg.

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur en organisation använder HR och den kompetens som HR besitter samt huruvida den interna kommunikationen fungerar som en integrerad funktion mellan ledning och chefer.

1.3 Frågeställningar

- Hur definieras intern kommunikation?
- Vad kännetecknar en önskvärd intern kommunikation?
- Vilka utmaningar kan intern kommunikation innebära?
- Hur kan HR användas för att underlätta den interna kommunikationen mellan ledning och chefer?

1.4 Avgränsning

Vi har valt att avgränsa begreppet intern kommunikation till implicit och explicit kommunikation som sker inom organisationen. Fenomenet har studerats på en statlig myndighet med en lokal HR- och kommunikationsavdelning för att undersöka hur de olika

funktionerna identifierar de utmaningar och möjligheter som intern kommunikation innebär. Respondenterna har valts ut till följd av att de representerar olika instanser, detta för att få en ökad bredd och förståelse för de olika perspektiv som förekommer inom en organisation. Respondenternas kön, ålder och tidigare arbetslivserfarenhet har uteslutits då vi menar att dessa parametrar inte bidrar till att besvara studiens frågeställningar eller syfte.

2. Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen som tillämpats i studien beskrivs i avsnittet nedan. Inledningsvis behandlas begreppet intern kommunikation som därefter följs av förmedling av budskap, kommunikationskanaler, kommunikationens väg, intern kommunikation vid förändring och sedan avslutas med temat intern kommunikation som strategiskt verktyg.

2.1 Intern kommunikation

Stegâroiu och Talal (2014) bryter ned begreppet intern kommunikation i två delar, officiell och inofficiell kommunikation och menar vidare att kommunikation är mer än vad som explicit uttrycks. Kommunikation mellan individer bidrar till sammanhållning och utgör en nödvändighet för att möjliggöra gemensamt arbete mot de organisatoriska målen (Stegâroiu och Talal, 2014). Utan sammanhållning medarbetare emellan är organisationen endast en sammansättning av individuella prestationer som kan ha svårt att uppnå de konkurrensfördelar som ett kollektiv kan frambringa (Granberg, 2011). För att den interna kommunikationen ska generera värde, utifrån såväl psykosociala- som ekonomiska faktorer, och således fungera som ett strategiskt verktyg behöver organisationer fokusera på att formulera betydelsefulla budskap som därefter förmedlas i lämpliga kanaler (Mulkeen, 2008; Stegâroiu & Talal, 2014).

I likhet med Mulkeen (2008) och Stegâroiu & Talal (2014) menar Bharadwaj (2014) att intern kommunikation utgör en stomme i organisationer och beskriver vidare kommunikationens bidrag som en avgörande parameter som påverkar organisationens sammantagna produktivitet. Vidare poängteras ett korrelationsförhållande mellan kommunikationsstrategier och organisationsstruktur där framförallt stora, heterogena organisationer är i behov av övergripande förståelse för strategiernas påverkan (ibid.) I likhet med Bharadwaj (2014) definierar García- Carbonell, Martín-Alcázar och Sánchez-Gardey (2016) den interna kommunikationen som meningsskapande och nödvändig för de HRM-strategier som organisationen arbetar efter. Boxall och Purcell (2016) beskriver HRM som en förkortning av Human Resource Management som avser de ledningsaktiviteter som riktas mot en organisations humankapital i syfte att skapa önskvärda prestationer från medarbetarna. HRM-strategier avser formella beslut om hur en organisation ska hantera och använda sig av sitt humankapital. Vilka strategier som tillämpas kan skilja beroende på om organisationens HRM-mål är av ekonomisk eller sociopolitisk karaktär. HRM-målen utgör i sig inget egenvärde utan

fungerar som ett verktyg för att skapa konkurrenskraftiga fördelar avseende humankapitalet i organisationen. (ibid.)

Talal (2013) beskriver att en välfungerande intern kommunikation kan vara ett resultat av ett ömsesidigt organisatoriskt ansvar mellan ledning och medarbetare. För att möjliggöra en välfungerande intern kommunikation kan olika aktörer med differentierade perspektiv involveras för att undvika att en organisations strategier för kommunikation blir en teoretisk produkt som kan vara svår att implementera i verksamheten. En kombination av upplevt medarbetarinflytande och toppstyrning kan således bli attraktiv och nödvändig samt ligga till grund för en gränsöverskridande förståelse hos såväl ledning som medarbetare (Talal, 2013). En gränsöverskridande förståelse kan därmed gynna framställandet av de kommunikationsstrategier som organisationen väljer att implementera (Hill, Seo, Kang & Taylor, 2012; Talal, 2013). Även Stegâroiu och Talal (2014) menar att intern kommunikation och en organisations interna kommunikationsstrategier kan bidra till att medarbetarna åstadkommer värde som i ett vidare perspektiv uppfyller organisationens syfte och mål.

Ledare eller förstalinjechefer har det huvudsakliga ansvaret för den interna kommunikationen där arbetstagare ska informeras om vilket arbete som ska utföras och hur det ska ske (Stegâroiu & Talal, 2014). Ledare har även skyldighet att förmedla organisationens strategiska mål och den interna kommunikationsstrategin. Vidare bör ledare ha förståelse för att en intern kommunikationsstrategi är grundläggande och utgör stor inverkan på hur lyckat ett projekt kan bli. (ibid). Även Mazzei (2014) understryker vikten av att ledningskommunikation behövs och menar vidare att det utgör en avgörande länk mellan organisationens strategier och den interna kommunikationen.

2.2 Förmedling av budskap

Kommunikation avser inte enbart vad som sägs utan även vad som förmedlas genom bland annat röstläge, kroppsspråk och ansiktsuttryck (Granberg, 2011; Stegâroiu & Talal, 2014). Förmedling kan ske på ett, för sändaren, såväl medvetet som omedvetet plan (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Granberg (2011) beskriver att sändaren använder icke-verbala kommunikation i ett profilskapande syfte och visar upp en yttre fasad som denne själv har valt. När icke-verbal kommunikation samspelar med vad som sägs, *kongurent förmedling*, fungerar den som ett förstärkande och tydliggörande komplement till det som uttalas. När motsatsen sker, att icke-verbal kommunikation inte överensstämmer med det verbala, *inkongurent*

förmedling, tenderar mottagaren att tolka det icke-verbala som mest trovärdigt (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

Mottagandet av ett budskap kan skilja mellan individer beroende av faktorer som kulturell bakgrund samt mottagarens relation till sändaren (Mulkeen, 2008; Jacobsen & Thorsvik, 2014). Även Stegâroiu & Talal (2014) menar att vissa faktorer kan försvåra en kommunikationsprocess och gör vidare en distinktion mellan miljömässiga- och personliga barriärer. Miljömässiga barriärer omfattar tid, hur aktivt mottagaren lyssnar samt ett företags organisationsstruktur, hierarki och maktförhållanden. Personliga barriärer avser individens egen referensram, tidigare erfarenheter eller yttre omständigheter som påverkar den enskildes uppfattningsförmåga. (ibid). Missförstånd mellan olika hierarkiska nivåer kan förklaras genom att sändaren och mottagaren tillämpar olika terminologi (Jacobsen & Thorsvik, 2014; Stegâroiu & Talal, 2014).

Då organisationer i dag riktar ett allt större fokus mot att bibehålla ett välmående humankapital utifrån individuella olikheter och demografiska faktorer bör den interna kommunikationen och dess utformning anpassas (Talal, 2013). Att definiera *vad* som skall sägas, *hur* det skall sägas och *vem* det skall sägas till kan utgöra en grund för en effektiv kommunikation där sändaren når mottagaren med liten risk för missförstånd (Granberg, 2011; Jacobsen & Thorsvik, 2014; Mulkeen, 2008). För att fånga mottagarens uppmärksamhet och nå fram till en mottagargrupp med differentierad bakgrund och förförståelse bör budskapet vara såväl korrekt som koncist formulerat, både avseende muntlig och skriftlig kommunikation (Mulkeen, 2008). Missuppfattning eller feltolkning kan uppstå om budskapet är slarvigt eller ofullständigt formulerat, mottagaren kan även uppleva bristande kompetens hos sändaren och dennes trovärdighet kan bli ifrågasatt. Även jargong kan ha en negativ inverkan på kommunikationen. (Jacobsen & Thorsvik, 2014; Mulkeen, 2008).

2.3 Kommunikationskanaler

En stor utmaning med intern kommunikation utgörs av att identifiera och tillämpa de kommunikationskanaler som utgör mest relevans för såväl mottagaren som för budskapet som sådant där olika kanaler lämpar sig för olika ändamål (Granberg, 2011; Stegâroiu & Talal, 2014). En arbetsplats kan inrymma arbetstagare med fyra olika generationstillhörigheter varför en arbetsgivare bör tillämpa flera kommunikationskanaler för att nå samtliga berörda medarbetare (Stegâroiu & Talal, 2014). Dock menar Granberg (2011) att information i allt för

många kanaler kan uppfattas förvirrande för mottagaren. Ytterligare en negativ effekt kan vara att mottagaren känner sig uttråkad av att tilldelas likvärdig information genom flera olika kanaler (Crescenzo, 2011).

Vilken kommunikationskanal som föredras varierar mellan olika individer men muntlig kommunikation ansikte mot ansikte menas vara vanligast förekommande. Vid kommunikation ansikte mot ansikte kan sändaren på ett effektivt sätt se om mottagaren uppfattar budskapet i enighet med vad sändaren avser samt tolka mottagarens känslor inför budskapet och genom dialog rätta till eventuella feltolkningar. (Granberg, 2011; Stegâroiu & Talal, 2014). Globala organisationer kan ha svårt att tillämpa muntlig kommunikation ansikte mot ansikte då verksamheten kan vara förlagd på geografiskt spridda platser. Med hjälp av teknologiska verktyg som exempelvis videosamtal kan kommunikation ansikte mot ansikte ändå möjliggöras (Stegâroiu & Talal, 2014).

2.4 Kommunikationens väg

Vertikal kommunikation kan ske både uppåt och nedåt i en organisations hierarkiska struktur (Jacobsen, 2013; Jacobsen & Thorsvik, 2014; Kaufmann & Kaufmann, 2010). Den nedåtriktade kommunikationen, vilken Jacobsen (2013) benämner ”*top-down*”, avser kommunikation från en organisations ledning ner till medarbetarna, via mellanchefer. Den uppåtriktade vertikala kommunikationen, av Jacobsen (2013) benämnd ”*bottom-up*” sker i motsatt riktning, från medarbetaren upp till VD eller ledning. Vid nedåtgående vertikal kommunikation är det vanligt att mellanchefer medvetet väljer att sälla bland informationen innan den vidarebefordras till medarbetarna, ofta återhålls viss information av negativ karaktär som kan påverka medarbetarnas inställning till arbetet eller relationen till chefen (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Mellanchefer kan även förvränga budskapet från ledningen på ett omedvetet plan, då handlar det om feltolkning av budskapet som i vissa fall kan härröras till differentierad förkunskap eller referensram (ibid). Den uppåtriktade vertikala kommunikationen kan däremot tendera att vara förskönad, forskning indikerar att medarbetare och mellanchefer i stor utsträckning väljer att bortse från negativa faktorer för att istället framhäva det egna arbetet och arbetsinsatsen på ett mestadels positivt sätt. Även om organisationen eftersträvar en kultur där medarbetarinflytande uppmuntras kan information från medarbetare till ledning inte anses helt tillförlitlig (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Lateral kommunikation sker på ett horisontellt plan inom en organisation, mellan kollegor på samma avdelning eller mellan olika avdelningar som återfinns på samma hierarkiska nivå (Jacobsen & Thorsvik, 2014; Kaufmann & Kaufmann, 2010). Budskap genom lateral kommunikation blir i mindre utsträckning feltolkat eller förvrängt i jämförelse med de budskap som förmedlas genom vertikal kommunikation (ibid).

2.5 Intern kommunikation vid förändring

Utifrån tidigare forskning beskrivs den interna kommunikationen som en avgörande hörnsten i organisationers förändringsarbeten (Bharadwaj, 2014; Mulkeen, 2008). Trots vetskap om den interna kommunikationens relevans genererar ett förändringsarbete ofta utmaningar för både ledning och anställda där implementering, olika perspektiv och strategier kan bidra till att förändringar härleds till något negativt (Jacobsen, 2013). Angelöw (2010) menar att ett förändringsarbete, där en rad aktiviteter syftar till att utveckla organisationen från ett tillstånd till ett annat, lyckas bättre om delaktighet och ett gemensamt ansvar mellan medarbetare och ledning eftersträvas. Faktorer som information, engagemang och kunskap blir därför viktiga att förmedla för att parterna ska kunna hantera förändringen på ett så optimalt sätt som möjligt (ibid).

Jacobsen och Thorsvik (2014) menar att en organisation karakteriseras av stabilitet och struktur, vilket är en förutsättning för att medarbetare och chefer med differentierade perspektiv ska kunna arbeta mot ett gemensamt mål. Förändring beskrivs däremot som något oberäkneligt och diffust vilket kan orsaka turbulens och osäkerhet hos individer. Motsatsförhållandet mellan *organisation* och *förändring* kan således generera stora utmaningar som ledningen behöver förhålla sig till. Den interna kommunikationens betydelse blir därför än mer tydlig där höga krav ställs på *hur*, *var* och *när* kommunikationen förmedlas för att förändringen ska kunna genomföras på ett så bra sätt som möjligt (Jacobsen & Thorsvik, 2014; Mulkeen, 2008).

Till skillnad mot hur Jacobsen & Thorsvik (2014) beskriver motsatsförhållandet mellan organisation och förändring fokuserar Hill, Seo, Kang & Taylor (2012) på medarbetares engagemang och motivation till förändring. Hill et al. (2012) påvisar ett samband mellan organisationens hierarkiska nivåer och medarbetarnas affektiva och normativa engagemang. Det affektiva engagemanget avser i vilken utsträckning medarbetaren identifierar sig med organisationen på ett emotionellt plan. Det normativa engagemanget avser hur väl

medarbetarens egna normer överensstämmer med organisationens och kan leda till förhöjd identifikation och ett ökat engagemang (Meyer & Allan, 2007). Vidare menar Hill et al. (2012) att huruvida organisationens interna kommunikation sker i nedåtstigande (top-down) eller uppåtstigande (bottom-up) led utgör en påverkansfaktor avseende förändringsbenägenheten hos arbetstagare.

Enligt Bharadwaj (2014) kan välarbetade kommunikationsstrategier främja medarbetares beteenden och attityder vilket i förlängningen kan bidra till ett ökat behov av ansvarstagande och engagemang hos individen. När en växelverkan mellan en organisations olika hierarkiska nivåer uppnås kan den interna kommunikationen definieras som ett strategiskt verktyg som är tillämpligt under hela förändringsprocessens gång, alltså från dess början till slut (ibid.).

Vanligt förekommande reaktioner hos medarbetare vid förändring kan vara stress, oro och ilska vilka kan frambringa konflikter och misstro i berörda arbetsgrupper och inom organisationen i stort (Kaufmann & Kaufmann, 2010). För att minimera eventuella konsekvenser av detta menar Thorsvik (2013) att en öppen dialog präglad av ärlighet och transparent informationsutbyte kan vara avgörande. Att delge fakta och information, individuellt eller i grupp, som berör medarbetarna och samtidigt fånga upp funderingar i lämpliga forum kan bidra till att medarbetarna till viss del känner kontroll över situationen (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Detta skulle således kunna generera en mer positiv inställning till förändringen där effektiviteten och produktivitetstappet kan begränsas och hållas inom hanterbara nivåer. För att åstadkomma ett klimat där förståelsen för att den interna kommunikationen är central framhäver Hill et al. (2012) vikten av ett fungerande ledarskap där lyhördhet och tydlighet återfinns som avgörande komponenter.

2.6 Intern kommunikation som strategiskt verktyg

Med anledning av att HR utgör en allt mer central roll för en organisations interna kommunikation är det nödvändigt att studera marknadsförings- och företagsfunktioner samt implementera en strategi för den interna kommunikationen (Talal, 2013). Även Stegâroiu & Talal (2014) menar att en strategi för intern kommunikation är betydelsefull för organisationen i dess helhet. Syftet med att tillämpa en strategi är att skapa effektiva processer för den interna kommunikationen vilken i förlängningen kan generera en solid organisationskultur där såväl ledning som medarbetare bidrar till att uppnå de organisatoriska målen (ibid.). Utöver vad

Stegâroiu och Talal (2014) beskriver menar Mazzei (2014) att delar av den interna kommunikationen även når individer utanför organisationen och således blir en omedveten extern kommunikation. Då den interna kommunikationen i viss utsträckning når utomstående aktörer så som kunder, konkurrenter och potentiella medarbetare kan strategierna för intern kommunikation tillskrivas ytterligare relevans. När den interna kommunikationen når externa aktörer kan mottagarens syn på organisationens lojalitet, arbetsgivarvarumärke och konkurrensfördelar påverkas, faktorer som kan påverka hur organisationen utformar hållbara interna kommunikationsprocesser. (Stegâroiu & Talal, 2014; Mazzei, 2014)

Att kommunikationsstrategierna kan vara mer eller mindre explicita härleds till kontextens påverkan (Mazzei, 2014). Talal (2013) beskriver i likhet med Jacobsen (2013) att en organisations strategier främst synliggörs vid förändringar eller andra krissituationer där medarbetares behov av tydlighet och struktur ofta är större än under vardagliga omständigheter. Andra faktorer som kan påverka behovet av uttalade kommunikationsstrategier är organisationens storlek eller om verksamheten bedrivs i olika länder där hänsyn behöver tas till både kulturella och praktiska aspekter (Whitworth, 2011). Att medvetandegöra och anpassa kommunikationsstrategier till rådande sammanhang kan därför bli avgörande för hur intern och extern kommunikation uppfattas och reproduceras. Syftet med användandet av kommunikationsstrategier kan vara att på sikt utveckla en ansvarskänsla hos individen och en kollektiv samhörighet där medarbetarna arbetar mot samma övergripande mål (ibid.).

För en lyckad implementering av kommunikationsstrategier bör en särskild kommunikationsfunktion återfinnas inom organisationen, som i samverkan med HR kan omsätta strategierna i praktiken (Talal, 2013.) I en organisationsstruktur som innefattar en samverkande funktion för kommunikation och HR menas organisationens befintliga kompetenser tillvaratas i maximal utsträckning (ibid). García-Carbonell et al. (2016) menar att legitimitet och erkännande kan tillskrivas HR genom att funktionen arbetar för att bidra till ett mer attraktivt arbetsklimat. Även Mulkeen (2008) menar att HR kan tillskrivas legitimitet inom hela organisationen men beskriver att det kan göras genom att tillämpa en effektiv intern kommunikation där HR kan utföra ett mer proaktivt arbete för organisationens medarbetare och chefer.

3. Metod och tillvägagångssätt

Nedan följer en presentation av det metodologiska tillvägagångssättet där studiens ansats, metodval samt urval behandlas. Avsnittet avslutas med en metoddiskussion där tänkbara för- och nackdelar med det tillämpade tillvägagångssättet diskuteras.

3.1 Val av metod

Studien utgår från ett kvalitativt metodval då syftet var att undersöka hur respondenterna *upplever* den interna kommunikationen samt att bidra med en ökad *förståelse* för hur HR:s kompetens kan användas vid interna kommunikationsprocesser. Ett metodval av kvalitativ karaktär syftar till att belysa och bidra till ökad kunskap om människors attityder, erfarenheter och upplevelser av ett specifikt problem och används främst när kunskapens anses vara socialt konstruerad (Backman, 2008; Bryman, 2011; Trost, 2010; Denscombe, 2009). Vi menar att intern kommunikation som undersökningsfråga är relevant och sannolikt återkommande i de flesta organisationer vilket motiverar ett abduktivt förhållningssätt där samband från enskilda fall kan ligga till grund för ett antagande om hur det skulle kunna vara i andra situationer (jmf. Alvesson & Sköldberg, 2017). Vår förhoppning är således att studiens resultat kan synliggöra såväl positiva som negativa perspektiv för den intern kommunikationen vilka även kan återfinnas inom andra organisationer än den vi har undersökt.

3.2 Urval och avgränsningar

Det finns ett flertal urval som vi menar har liknande betydelse. Bryman (2010) beskriver målinriktat eller målstyrt urval medan Denscombe (2009) använder begreppen icke-sannolikhetsurval eller subjektivt urval. Samtliga av ovanstående urvalsmetoder syftar till att nå respondenter med värdefull information utifrån studiens syfte. Studien har genomförts på en statlig myndighet som består av närmare 300 medarbetare med en lokal HR- och kommunikationsavdelning. Totalt har fyra intervjuer och en mini-fokusgruppsintervju legat till grund för datainsamlingen. Intervjuerna har genomförts med två av organisationens chefer och två arbetstagare från kommunikationsavdelningen, minifokusgruppen bestod av tre arbetstagare från organisationens HR-funktion. Faktorer som kön och ålder har inte tagits i beaktning i denna studie då vi menar att spridningen av olika befattningar utgör större relevans för syftet.

3.3 Forskningsetiska aspekter

Samtliga respondenter har i förväg tagit del av undersökningens syfte och studiens tänkta genomförande samt att deltagandet är frivilligt och när som helst kan avslutas (jmf. Denscombe, 2009). Ett muntligt samtycke har inhämtats vid varje intervju och de forskningsetiska principerna har sammanfattats för att främja en så trygg intervjumiljö som möjligt för respondenterna. Vi har förhållit oss till de fyra forskningsetiska principerna informationskravet, nyttjandekravet, konfidentialitetskravet och samtyckeskravet som avser att vägleda och tydliggöra vilka etiska skyldigheter en forskare behöver ta hänsyn till vid planerande av ett projekt eller studie. De forskningsetiska principerna utgörs av generella riktlinjer för att kunna tillämpas i alla tänkbara forskningssituationer samt verkar för att främja en ökad insikt och ansvarstagande avseende forskningsfrågan. (Bryman, 2010; Vetenskapsrådet, 2018). En utmaning avseende konfidentialitetskravet identifierades då studien har undersökt funktioner bestående av relativt få medarbetare vilket kan röja anonymiteten och påverka respondenternas svar och åsikter. Vi har valt att förhålla oss till detta genom att inte delge en närmare presentation av respektive respondents befattning, anställningstid eller dagliga arbetsuppgifter vilket vi menar kan ge en ökad anonymitet för individen.

3.4 Genomförande

Datainsamlingen har skett genom fyra semistrukturerade intervjuer som karaktäriseras av att intervjuaren antar ett flexibelt förhållningssätt där respondenten kan svara öppet och utbrett på de i förhand konstruerade frågorna, intervjuaren är flexibel avseende frågornas ordningsföljd och fokuserar främst på respondentens berättelse (jmf. Bryman, 2011; Denscombe, 2009). Även en minifokusgruppsintervju (jmf. Denscombe, 2009) med tre intervjupersoner har legat till grund för datainsamlingen. Respektive intervju inleddes med en genomgång av de forskningsetiska principerna som även återfinns i informationsbrevet, se Bilaga I, som respondenterna fått ta del av per mejl innan intervjutillfället, därefter samlades ett muntligt samtycke in. Vidare tillfrågades respondenterna om ljudinspelning med hjälp av diktafon accepteras. Intervjun fortskred sedan enligt intervjuguiden, se Bilaga II, med öppningsfrågor, intervjufrågor samt en uppsamlande avrundningsfråga.

Trots att det är tidskrävande att lyssna på ljudinspelningar och att transkribera intervjuerna (jmf. Denscombe, 2009; Trost, 2010) har ljudupptagare använts i samtliga intervjuer efter godkännande från respondenterna. Att använda ljudupptagare gör det möjligt att bearbeta

intervjuerna flera gånger och en transkribering möjliggör att läsa det som ordagrant sagts och intervjuaren kan fokusera på att ställa frågor istället för att anteckna under intervjuens gång (Denscombe, 2009; Trost, 2010). Under intervjuerna har en intervjuare ställt frågor och kompletterat med följdfrågor samt fört anteckningar där viktiga detaljer så som gestikulering eller ironiska undertoner dokumenterats. Detta kan ha bidragit till att så mycket som möjligt av det som sagts, såväl implicit som explicit, synliggjorts och använts i analysarbetet.

3.5 Analys och databearbetning

Det insamlade datamaterialet har analyserats efter att det transkriberats. Syftet med att transkribera är att konvertera det inspelade materialet till skriftligt format som är mer lätthanterligt vid analysarbetet (Kvale & Brinkmann, 2014). Vidare har betoningar, sarkasm, gestikuleringar och andra viktiga signaler som antecknaren noterat under intervjutillfället sammanfogats med det utskrivna materialet. Detta gjordes då vi menar att det kan tillföra något om sammanhanget, kulturen och vår specifika undersökningsfråga (jmf. Trost, 2010). För att analysera materialet har vi tillämpat kodning och kategorisering som tillvägagångssätt. Att koda och kategorisera intervjumaterial är en vanligt förekommande metod för dataanalys som syftar till att göra det insamlade materialet mer hanterbart och överskådligt (Kvale & Brinkmann, 2014). Kodning utgör en slags märkning av textmaterial där liknande innehåll kodas med ord, siffror eller namn som sedan kan grupperas. Flera grupperingar av koder kan sammanfogas i en övergripande kategorisering som sedan ligger till grund för analysen. (Kvale & Brinkmann, 2014).

3.6 Metoddiskussion

Det kvalitativa metodvalet som ligger till grund för genomförandet av studien är ändamålsenligt valt utifrån ett fokus att besvara studiens syfte och frågeställningar. Ett kvantitativt metodval skulle däremot kunna möjliggjort ett större deltagande genom exempelvis enkätundersökningar och därigenom generera ett mer omfattande datamaterial som i större utsträckning kan verka mer allmängiltigt och generaliserbart (jmf. Bryman, 2011; Kvale & Brinkmann, 2014). Dock är studiens frågeställningar av sådan karaktär att vi menar att en kvalitativ studie med personliga intervjuer är bäst lämpad som datainsamlingsmetod då ett resultat baserat på erfarenheter och personliga upplevelser är central. En metodtriangulering där studien genomförs med både kvalitativa intervjuer och kvantitativa enkäter (jmf. Bryman, 2011) skulle kunna bidra till ett mer nyanserat resultat där såväl subjektiva upplevelser som den generella uppfattningen bland

organisationens arbetstagare kan synliggöras. För framtida forskning skulle en sådan ansats kunna vara intressant.

För att möjliggöra en mer tillförlitlig studie har en provintervju genomförts där intervjuarna gavs tillfälle att bekanta sig med intervjusituationen och även medvetandegöra hur frågorna ställs där exempelvis ledande frågor och påståenden ska undvikas i så stor utsträckning som möjligt (jmf. Kvale & Brinkmann, 2014; Trost, 2010). Fördelen med att vara två personer som analyserar och tolkar ett insamlat datamaterial är att det ger goda förutsättningar att fördjupa analysen eftersom flera perspektiv och tolkningar görs på materialet (Trost, 2010).

Respondenterna har delgivits frågeområdena några dagar innan intervjutillfället för att möjliggöra mer djupgående svar. Detta tillvägagångssätt har visat sig innebära både för- och nackdelar då vi stundtals upplevt att svaren kan ha präglats av vad respondenten tror att organisationen vill att de ska berätta, samtidigt som förberedelse kan gynna att djupare tankar och reflektioner lyfts fram (jmf. Kvale & Brinkmann, 2014). Trots att det kan ha inneburit vissa begränsningar menar vi att klimatet och frågornas karaktär uppmuntrat till genuina och ärliga svar. Vidare anser vi att en introduktion och mental förberedelse varit nödvändig då vi intervjuat respondenterna vid endast ett tillfälle under relativt begränsad tid. Hade vi haft möjlighet att göra uppföljningsintervjuer kanske delgivandet av frågorna inte hade utgjort lika stor relevans.

Studiens respondenter har tilldelats oss genom en kontaktperson på myndigheten. Ett sådant urval menar vi skulle kunna utgöra en tänkbar risk för att respondenterna är utvalda för att ge en viss bild av organisationen och dess funktioner i syfte att framställa en enhetlig och positiv bild av verksamheten. Dock menar vi att det är föga sannolikt att så varit fallet vid tilldelandet av respondenter till vår studie. Dels för att våra respondenter från såväl HR- som kommunikationsavdelning utgjorts av samtliga inom funktionen, dels för att de chefer som deltagit själva fått anmäla sitt intresse utifrån ett informationsmejl som vår kontaktperson skickat ut.

Vi har genomfört studien med den så kallade intervjuareffekten (jmf. Bryman, 2011; Denscombe, 2009) och intervjusituationens maktasymmetri (jmf. Kvale & Brinkmann, 2014) i beaktning. Vi har aktivt valt att försöka utgå från ett så neutralt förhållningssätt och ödmjuk framtoning som möjligt för att främja att respondenten upplever intervjusituationen som avspänd och givande. Vi tror att intervjuareffekten och maktasymmetrin i vår studie inte

påverkat i så stor utsträckning då vi som intervjuare har begränsad erfarenhet av intervjusituationer samt om området vi ska undersöka, något vi menar kan ha främjat balansen mellan respondenten och intervjuarna.

Den undersökta myndigheten är i skrivande stund mitt uppe i en förändringsprocess där en omorganisering sker. Vi menar att respondenternas olika upplevelser av delaktighet och möjlighet till påverkan kan ligga till grund för den individuella inställningen till den pågående förändringen. Studien utgår från respondenternas upplevelser och tolkningar (jmf. Backman, 2008; Trost, 2010) där vi menar att den aktuella omorganiseringen kan ha haft betydelse för det empiriska materialet.

4. Empiri och analys

I följande avsnitt redogörs för studiens resultat utifrån de kvalitativa intervjuer som legat till grund för datainsamlingen. Resultatet presenteras utifrån tematiserade rubriker. Vidare analyseras det empiriska materialet utifrån studiens teoretiska referensram.

4.1 En organisation i förändring

I samtliga intervjuer beskriver respondenterna att myndigheten står inför en omorganisering. En respondent berättar att olika grad av förändring kommer att ske beroende av befattning. På frågan om vad omorganiseringen syftar till svarar flera respondenter att de nuvarande enheterna är ganska ojämna i storlek och att omorganiseringen ska bidra till en mer jämn arbetsfördelning mellan de olika verksamhetsnära cheferna. En av respondenterna beskriver det så här:

Vi håller ju på med en omorganisation och den, ett av syftena med den är ju att chefsrollerna ska bli mer lika i de olika, om man säger nivåerna. (Respondent 3)

En annan respondent berättar att de nya chefsrollerna även kommer att medföra ett budgetansvar, något denne beskriver som positivt:

... Så det är egentligen i praktiken ingen större förändring förutom att vi får lite mer jämnstora grupper och så får vi en egen budget då. (Respondent 2)

Flera respondenter från stödfunktionerna berättar att HR-funktionen och kommunikationsavdelningen, tillsammans med myndigheternas övriga stödfunktioner, kommer att flyttas ihop och verka inom en gemensam enhet. Såväl respondenterna från HR- som kommunikationsavdelningen ser positivt på omorganiseringen och tror att ett närmare samarbete kan gynna verksamheten. En samverkan mellan kommunikation och HR kan möjliggöra ett maximalt tillvaratagande av organisationens befintliga kompetenser (jmf. Talal, 2013). På frågan om respondenterna kan se några eventuella nackdelar med en sammanslagning av stödfunktionerna svarar samtliga respondenter nej. En respondent uttrycker det så här:

... det finns kärnverksamhet och sen finns det stödjande verksamhet och jag tycker att det är viktigt att den stödjande verksamheten har en gemensam filosofi och jag tycker, jag tycker att det är viktigt, att den är kundorienterad. Det är så här, vi är smörjmedlet som gör att det här maskineriet ska fungera så bra som möjligt. Ibland så är det vissa såna här stödjande funktioner som får någon form av storhetsvansinne och tycker att dom själva är

kärnverksamhet och alla andra liksom ska komma på knä och be om att få hjälp...

(Respondent 1)

Flera respondenter beskriver att omorganiseringen tillkännagavs på ett personalmöte där organisationens samtliga anställda var samlade. Respondenterna beskriver sin upplevelse av information och delaktighet under omorganiseringen på ett differentierat sätt. En respondent menar att ett personalmöte var ett bra forum för informationen men att presentationen som sådan hade kunnat gjorts annorlunda. Vidare menar respondenten att HR- och kommunikationsavdelningen hade behövt jobba tajtare ihop för en bättre förmedling till medarbetarna men att det inte fanns tidsmässigt utrymme för det. En annan respondent uttrycker en frustration och avsaknad av delaktighet för medarbetarna:

Vi har ju precis stått inför en omorganisation och där kan man ju då se hur det vart, för det vart lite toppstyrning uppifrån och reaktionen efteråt har varit ganska svår för ledningen att ta hand om. (Respondent 2)

Till skillnad från citatet ovan uttrycker en annan respondent:

Vi har ju haft all möjlighet i hela världen att påverka. (Respondent 4)

Att förändring för vissa härleds till något negativt kan förstås genom att olika funktioner i organisationen utgår från olika perspektiv, något som kan innebära utmaningar för såväl ledning som medarbetare (Jacobsen, 2013). Flera respondenter beskriver att det en tid efter informationsträffen anordnades en workshop där det fanns möjlighet att ställa frågor och få ytterligare information. Ett sådant forum kan bidra till att medarbetarna till viss del känner kontroll över situationen (jmf. Kaufmann & Kaufmann, 2010). Dock menar en av respondenterna att den toppstyrning som föranlett beslutet om omorganisering redan uteslutit ett medarbetarinflytande och att workshoppen hellre hade kunnat anordnas i ett tidigare skede i beslutsprocessen. Ett sådant tillvägagångssätt hade kunnat generera ett gemensamt ansvar mellan ledning och medarbetare vilket Angelöw (2010) menar kan bidra till ett mer lyckat förändringsarbete. För en gemensam förståelse mellan ledning och medarbetare förespråkar Talal (2013) en kombination av upplevt medarbetarinflytande och toppstyrning.

4.2 Vad är intern kommunikation?

På frågan vad respondenterna tänker på när de hör begreppet intern kommunikation svarar de så här:

Ja, det är väl egentligen förmedling av kunskap... Delaktighet. (Respondent 2)

Intern kommunikation för mig det är all kommunikation som pågår inom myndigheten. Och det kan ju vara, det är på intranätet och det är enhetsmöten och det är personalinformationsmöten och det är när vi träffas i korridoren... (Respondent 3)

Information i organisationen (Respondent 6)

Jag tänker mycket på ledningsinformation ut till medarbetarna. Det tänker jag automatiskt, sen finns det ett vidare begrepp, men mycket åt det hållet. (Respondent 4)

Ja, vad tänker jag mig. Intranät och kommunikation den vägen kanske. (Respondent 5)

Några genomgående och återkommande begrepp har synliggjorts då respondenterna utifrån sin egen definition beskrivit intern kommunikation. Flera respondenter beskriver intern kommunikation som något som sker inom den egna organisationen och begrepp som information, ledningsinformation till medarbetare, kunskapsförmedling, organisationsflöde och kommunikativt ledarskap behandlas. Att flera respondenter förknippar intern kommunikation med envägsinformation från ledningen kan vara problematiskt och kan förstås genom hur Talal (2013) menar att en organisations strategier för kommunikation riskerar att bli en teoretisk produkt som är svår att implementera i verksamheten om inte flera aktörer med olika perspektiv involveras. En respondent beskriver ett tänkbart samarbete så här:

Och där tycker jag att HR ska ha en del i, att vi ska ha HR-strategier som genomsyras i kommunikationen. (Respondent 4)

En annan dimension av intern kommunikation där fokus riktats mot medarbetarinflytande och delaktighet har synliggjorts i det empiriska materialet. En av respondenterna ger uttryck för en komplexitet där intern kommunikation kan avse mer än det som med ord kommuniceras (jmf. Granberg, 2011; Mulkeen, 2008; Stegâroiu & Talal, 2014). Respondenten uttrycker:

...det är jättesvårt och det är så mycket, det är så personbundet liksom alltså hur man går genom en korridor är intern kommunikation liksom... (Respondent 1)

4.3 Myndighetens struktur och beslutsvägar

Då organisationen är en statlig myndighet som har till uppgift att implementera beslut fattade av riksdag och regering belyser vissa respondenter vikten av att organisationsstrukturen är solid och tydlig. En respondent beskriver att det har varit ett svårt och tidskrävande arbete att försöka implementera en ny kommunikationsstruktur som i vissa fall kan upplevas stelbent och begränsande för medarbetare inom myndigheten. Trots detta menar respondenten att förändringen från att arbeta i en myndighet med något oklara kommunikationsvägar till ökad tydlighet och en gemensam syn på vilka kanaler kommunikationen färdas genom har varit väldigt positiv.

Det kanske har funnits lite otydlighet ibland, det vill säga om jag har gått till min chef och inte fått det svaret jag velat så har jag gått någon annan stans.... Det skapar ju en viss otydlighet och det skapar också ett visst utrymme föra att man liksom hittar nya vägar för att diskutera nya frågor hit och dit och det är ju det här som vi försöker samla ihop nu, att vi faktiskt efterlever den struktur som vi satt upp... (Respondent 7)

Samtidigt uttrycker andra respondenter att kulturen inom myndigheten är tillåtande och att de inte ser ett hinder i att uttrycka sin åsikt till högsta ledningen även om det i dagsläget sällan sker. På frågan om det finns möjlighet att lyfta åsikter och problem till ledningen svarar ytterligare en respondent att medarbetaren först och främst ska vända sig till sin närmaste chef men menar ändå att om situationen kräver det skulle denne inte se något hinder i att gå direkt till ledningen.

...det är väl inga frågor som jag har stött på som jag har behövt gått till ledningen med. Men skulle behovet finnas skulle jag inte se nåt hinder i det. (Respondent 6)

Den interna kommunikationsstrukturen som beskrivs av respondenterna kan enligt Jacobsen & Thorsvik (2013) benämnas som vertikal kommunikation. Utmaningen i en myndighet med flera chefsled kan bli att kommunikationen förändras beroende på vem sändaren och mottagaren är där risk för feltolkningar föreligger (jmf. Jacobsen & Thorsvik, 2013.) Ytterligare två respondenter betonar vikten av att paketera sitt budskap väl för att få gehör för de förändringar som enheten vill genomföra. Samtidigt menas att en av chefskapets största utmaningar är att anta ett transparent förhållningssätt och samtidigt utgöra ett stöd för medarbetarna när beslut fattade på en högre hierarkisk nivå ska implementeras i verksamheten.

En av respondenterna beskriver myndigheten som toppstyrd, det vill säga att mer omfattande beslut hanteras och fattas på ledningsnivå för att sedan implementeras i verksamheten (jmf. Jacobsen, 2013). Detta kan exemplifieras genom respondenternas svar där förståelsen och upplevelsen av hur kommunikationen förmedlas skiljer sig åt beroende av vilken befattning inom myndigheten medarbetaren innehar. Respondenter nära det beslutsfattande organet beskriver en ökad förståelse för varför besluten är fattade och ger uttryck för en något mer okomplicerad relation till hur informationen delges via den interna kommunikationen inom myndigheten. En respondent på operativ nivå, med fler chefsled mellan sig och ledningen, uttrycker istället en större frustration och ifrågasätter hur kommunikationen skett vid större förändringar inom verksamheten. En respondent beskriver sin upplevelse av organisationsstrukturen så här:

Jag tror inte alls på den typen av toppstyrning och är inte riktigt van att jobba så. Och då blir det också att du pumpar ut organisationen här (gestikulerar) och trycker ner den och då är det ingen som är villig att vara här och ta emot den, så det är det här med att mötas.

(Respondent 2)

Till skillnad mot respondenten ovan lyfter en annan respondent sin upplevelse avseende delaktighet och beslutsfattande där även en förståelse för hur organisationens struktur påverkas av vilken befattning individen har:

Eftersom jag sitter i [hög ledningsfunktion] så har ju jag jättestora möjligheter att lyfta frågor och påverka och tycka till så, men jag kan förstå att en medarbetare som kanske sitter och har en funktionssamordnare och en enhetschef och flera [flera chefsled] över sig kan tycka att det kan vara långt mellan sig och [hög chefsbefattning] kanske... (Respondent 3)

Ytterligare ett svar på frågan om hur strukturen främjar delaktighet följer nedan:

Vi har ju varit hela ledningsgruppen som suttit och diskuterat. Sen har ju funktionssamordnarna fått vara med och tycka till och även enheter om man haft några förslag (Respondent 5)

Ett par respondenter uttrycker en osäkerhet över att budskapet inte når hela vägen trots att myndigheten har en tydlig struktur för vem som ska kommunicera med vem. Jacobsen och Thorsvik (2014) menar att det är vanligt att mellanchefer medvetet eller undermedvetet väljer att sälla bland informationen innan den vidarebefordras till medarbetare eller ledning. Samtliga respondenter beskriver att beslut fattas på ledningsnivå och därefter implementeras i

verksamheten. En respondent uttrycker att cheferna inom myndigheten har ett stort ansvar för att ta emot och förmedla informationen vidare även om de utifrån sitt eget perspektiv inte tror att informationen är relevant för medarbetarna.

Chefen behöver vara stöttande och litegrann kalibrerande... men organisationen tycker aldrig att dom får tillräckligt mycket kommunikation eller information... (Respondent 3)

Att informationen förändras beroende av hur många led den transporteras genom kan förstås genom faktorer som brus, tidigare erfarenheter och att kulturell bakgrund kan påverka individens tolkning (jmf. Mulkeen, 2008; Jacobsen & Thorsvik, 2014). Vidare menas att miljömässiga- och personliga barriärer kan försvåra en kommunikationsprocess där missförstånd mellan olika hierarkiska nivåer kan förklaras genom att sändaren och mottagaren tillämpar olika terminolog eller förhållningssätt (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Vissa av respondenterna upplever att det finns en distans mellan ledning och medarbetare som gör det svårt att få fram information och feedback trots bra paketering. En respondent uttrycker det såhär:

Ja men som medarbetare är man ju sist, sist på linan för cheferna kommer ju alltid att veta mer och då är man ju lite offer för rykten då istället, så det är ju en nackdel. (Respondent 3)

Flera respondenter berättar att myndighetens chefer har ett utökat ansvar avseende den interna kommunikationen. Till följd av det delegerade chefsansvaret har myndigheten tidigare genomfört ett program för kommunikativt ledarskap där målgruppen framförallt varit chefer mitt i organisationen. En respondent menar att samordnare och avdelningschefer utgör ett filter mellan enhetschefer och medarbetare och att det tidigare fanns ett behov av kommunikativ kompetensutveckling inom dessa befattningar. Vidare menar respondenten att detta är en förutsättning för att möjliggöra ett delegerat ansvar inom myndigheten och poängterar vikten av att följa den uppsatta strukturen för vilka kommunikationskanaler som finns och på vilket sätt dessa ska användas:

...det finns ju ganska formella vägar om hur vi har det här och när man börjar rucka på dom blir det ju hela havet stormar... (Respondent 7)

Till skillnad mot citatet ovan menar en annan respondent att det inte finns någon given utbildningsplan för nyanställda utan uttrycker programmet för kommunikativt ledarskap som en punktinsats och något som inte tillämpas återkommande. Strukturen för hur

informationsförmedlingen sker menar ytterligare en respondent är något bristfällig då uppföljning och utvärderingar ofta saknas:

Vi publicerar ju men sen har vi ju ingen strategi bakom för hur vet vi att medarbetarna får tag i informationen. Utan det är ju chefernas ansvar. Så vi har ju delegerat ut till cheferna ganska stort ansvar för att se till att det här funkar... (Respondent 6)

4.4 Myndigheten delegerar ansvar

Myndigheten tillämpar en struktur där enhetschefer och funktionssamordnare har det yttersta ansvaret för att informationen vidarebefordras till medarbetarna. På samma sätt menar flera respondenter att det är av vikt att information från den operativa delen av myndigheten förmedlas till ledning och beslutsfattande organ inom organisationen. En respondent beskriver strukturen avseende det delegerade ansvaret på det här sättet:

Dom viktigaste bärarna av intern kommunikation är idag våra enhetschefer. Vi har en ledningsgrupp och där sitter enhetschefer och det är enhetscheferna som ska förankra dom beslut som ledningsgruppen fattar och det är dom som ska se till att besluten verkställs. Det betyder ju liksom att man sitter centralt och kommer fram till att så här gör vi och sen har vi ju då sex enhetschefer som ska gå ut och se att det blir verkstad... (Respondent 1)

Betydelsen av sammanhållning är avgörande för att organisationen ska uppnå de konkurrensfördelar som endast ett kollektiv kan skapa (Granberg, 2011). En respondent menar att i en organisation som består av olika enheter, där differentierad lagstiftning och olika arbetssätt råder, kan en utmaning vara att skapa en gemensam bild över vad som ska uppnås och hur detta ska genomföras. För att uppnå en välförankrad och gemensam syn på beslut och hur dessa ska implementeras i verksamheten menar vissa respondenter från stödfunktionerna att deras hjälp står till förfogande men understryker samtidigt att det krävs ett samarbete och en gemensam dialog mellan ledning och medarbetare. En respondent menar att en av myndighetens största utmaningar, som synliggörs till följd av det delegerade ansvaret, är att enhetscheferna ska förmedla en någorlunda gemensam bild från ledning till medarbetare (jmf. Jacobsen, 2013). Respondenten uttrycker vidare att medarbetare kanske hade tagit till sig och uppfattat informationen på ett annorlunda sätt om informationen meddelats direkt av ledningen men menar samtidigt att ett sådant tillvägagångssätt kan vara svårt att genomföra i praktiken.

Vi är en liten organisation men ändå har vi valt att lägga väldigt mycket ansvar på enhetscheferna... Jag tror, det här är min personliga åsikt, att det vore bra om vår högsta ledning, alltså det är ett ansvar som dom har delegerat som jag inte vet om det behövs... jag tror att många i organisationen skulle tycka att det var skönare att höra det från dom...

(Respondent 1)

Till följd av myndighetens delegerade ansvar till cheferna lyfter flera respondenter vikten av att stödfunktionerna finns tillgängliga för cheferna och i förläggningen även medarbetarna. En respondent uttrycker sin bild av stödfunktionernas uppdrag nedan:

Jag tänker att jag ställer kompetensen till förfogande och vill de använda den så varsågod och vill de det inte så då är det väl så då. (Respondent 6)

I en annan intervju kommer det fram att det finns hjälp och stöd för chefer att tillgå men där ansvaret att ta kontakt åligger cheferna. Till skillnad från respondenterna ovan intar en annan respondent en mer övergripande syn på stödfunktionernas uppgifter. Vidare beskrivs att stödfunktioner generellt har frångått det kundorienterade fokuset där stödet ska vara riktat mot vad organisationens chefer behöver och inte vara en funktion med en egen agenda. Stödfunktionernas mål bör vara att bistå organisationen med den kompetens som behövs för att upprätthålla konkurrenskraftiga fördelar avseende humankapitalet inom organisationen (jmf. Boxall & Purcell, 2016), något som flera respondenter menar kommer vara lättare att uppnå efter omorganiseringen när stödfunktionerna arbetar tillsammans i större utsträckning.

Trots att flera respondenter menar att det delegerade kommunikationsansvaret till cheferna inom organisationen är bra uttrycker en respondent att även nackdelar finns där denne tror att medarbetarna ibland skulle önska att ledningen även förmedlar budskapet till den operativa delen av myndigheten. Genom detta tillvägagångssätt menar respondenten att beslutets färdväg förkortas och att risken för feltolkning och missförstånd kan bli mindre. Det delegerade ansvaret får teoretiskt stöd av Stegâroiu & Talal (2014) som menar att ledare och förstalinjechefer ska ha det huvudsakliga ansvaret för den interna kommunikationen där medarbetare ska informeras om vilket arbete som ska utföras och hur det ska ske. Vidare poängterar Mazzei (2014) att ledningskommunikation utgör den viktigaste länken mellan organisationens strategiska kommunikation och den interna kommunikationen. I en intervju beskriver respondenten att det är en utmaning att skapa en fungerande kommunikation från ledningen till resten av organisationen:

...och i allt det strategiska arbetet är ju liksom kommunikation A och O, det tror jag alla skulle säga. Och alla skulle också säga att det är det svåraste. (Respondent 1)

Utifrån myndighetens struktur och arbetssätt där cheferna förväntas besitta en god kommunikativ kompetens kan en positiv effekt skönjas där stödfunktionerna kan tillskrivas legitimitet och erkännande genom att fokusera arbetet till att skapa ett attraktivt arbetsklimat där stöd och strategiskt arbete inkluderas (jmf. Garcia-Carbonell et al., 2016).

4.4.1 Strategiskt och operativt arbete

Respondenter från såväl HR- som kommunikationsavdelningen beskriver sina arbetsuppgifter som både operativa och strategiska. En respondent menar att det är på grund av att funktionen inte har så många anställda som samtliga medarbetare arbetar operativ. En annan respondent menar att arbetsuppgifterna har förändrats de senaste åren och nu i huvudsak består av strategiskt arbete och att verka som stöd till chefer. En tredje respondent beskriver att stödfunktionen idag arbetar utifrån en strategisk ansats. Vidare beskrivs detta som ett resultat av flera års arbete för att uppnå en medvetenhet där ett mer strategiskt arbetssätt eftersträvat. Dock poängterar respondenten att ett visst operativt arbete är nödvändigt och ingår i rollen.

På frågan om hur respondenterna upplever fördelningen mellan strategiskt respektive operativt arbete framhåller en av respondenterna vikten av att kommunikationsutbytet flyter på så smidigt som möjligt och menar att mycket arbete går till planering och processer. Vidare beskriver en respondent vikten av att funktionens begränsade resurser fokuseras kring rätt saker och att kloka prioriteringar görs. En annan respondent berättar att ett gemensamt strategiskt arbete mellan HR- och kommunikationsavdelningen uteblivit på grund av periodvis underbemanning och att de istället varit tvungna att fokusera sina resurser kring de respektive enheternas mer operativa och akuta frågor. En samverkan mellan kommunikationsfunktionen och HR kan leda till en lyckad implementering av kommunikationsstrategier (Talal, 2013). En respondent uttrycker:

... alltså det är ju så här att en god kommunikation, intern eller extern, den kräver ju en viss framförhållning och en viss planering. Man måste ju liksom tänka lite längre fram och det, det är ju en utmaning ibland alltså... (Respondent 7)

4.5 Myndighetens kommunikationsverktyg och samverkan

4.5.1 Skriftliga kommunikationsverktyg

Kommunikationsavdelningen har författat en kommunikationshandbok vilken framförallt är riktad mot chefer och finns tillgänglig på organisationens intranät för den som behöver stöd i kommunikationsrelaterade frågor. Samtliga respondenter lyfter kommunikationshandboken under intervjuerna men beskriver den på lite olika sätt. Två respondenter menar att kommunikationshandboken är avsedd för extern kommunikation och inte utgör ett verktyg för intern kommunikation. Istället menar en tredje respondent att delar av intern kommunikation återfinns i kommunikationshandboken men kan inte redogöra närmare för hur den är utformad. Ytterligare en respondent menar att kommunikationshandboken inte är så utförlig utan snarare betonar vad som är viktigt med intern kommunikation och att den radar upp organisationens forum för intern kommunikation där ansvar för de olika befattningarna redogörs. Andra interna kommunikationskanaler som lyfts av respondenterna är mejl och intranätet där bland annat rutiner, handböcker, policydokument och styrande dokument återfinns.

En respondent beskriver att organisationen ska förhålla sig till ett visst språkbruk avseende såväl intern som extern kommunikation, detta regleras i *Klarspråk* som omfattar hela statsförvaltningen. En annan respondent förklarar att syftet med detta är att komma bort från byråkratin och att tillämpa ett enklare språk så att samtliga, både medarbetare och medborgare, ska förstå vad som menas. Att använda ett enklare språkbruk kan förhindra missförstånd mellan olika hierarkiska nivåer där sändaren och mottagaren tillämpar olika terminologi (jmf. Jacobsen & Thorsvik, 2014; Stegâroiu & Talal, 2014). Vidare uttrycker båda respondenterna att de försöker förhålla sig till *Klarspråk* i så stor utsträckning som möjligt, att de försöker ha det i bakhuvudet hela tiden. På frågan om de upplever att det efterlevs i resten av organisationen eller om de känner till om det ingår i introduktionsprogrammet för nyanställda svarar båda att de inte vet eller känner till något om det.

4.5.2 En uppskattad mötesstruktur

Flera av respondenterna beskriver att organisationen har en välfungerande mötesstruktur. Den högsta ledningen håller personalmöten en gång i månaden där samtliga anställda har möjlighet att medverka, något flera respondenter uttrycker att de uppskattar. En respondent säger att denne tror att de flesta av medarbetarna vill höra beslut från högsta chefen och en annan

respondent menar att det utgör ett starkt signalvärde. Ledningsgruppen har möten en gång i veckan och därifrån beskriver en av respondenterna att informationen ”*sipprar ned i funktionsnäten*” och når medarbetarna genom avdelningsmöten. Dock uttrycker en annan respondent att det inte finns någon uttalad strategi för hur de för fram ett budskap och menar vidare att de således inte vet hur informationen mottas längst ut i linjen. En respondent uttrycker:

Så finns det en mötesstruktur så jag träffar alla någon gång emellanåt i alla fall, plus att jag försöker röra mig i korridorerna också. (Respondent 3).

Att respondenterna upplever de månatliga personalmötena som givande kan förstås som ett uttryck för att det finns ett behov av att identifiera en lämplig kommunikationskanal för såväl mottagaren som för budskapet (jmf. Granberg, 2011; Stegâroiu & Talal, 2014). Att finnas tillgänglig genom att röra sig i korridorerna bland medarbetarna kan möjliggöra muntlig kommunikation ansikte mot ansikte vilket Granberg (2011) och Stegâroiu och Talal (2014) menar kan utgöra en effektiv kommunikationskanal där sändaren kan uppfatta om budskapet når mottagaren så som det avsetts.

En av respondenterna framhåller lokal samverkan med facket som en viktig del av mötesstrukturen. Där får medarbetarna möjlighet att samtala kring frågor som antingen rör den specifika arbetsgruppen eller frågor som behöver lyftas till en högre nivå vilket i sådana fall hanteras i den centrala samverkansgruppen som återfinns på ledningsnivå. En respondent beskriver lokal och central samverkan som en intern kommunikationskanal och en annan respondent beskriver att lokala samverkansfrågor kan lyftas på den centrala samverkan om frågan anses vara av sådan karaktär. Förutom myndighetens formella forum för kommunikation sker intern kommunikation på ett informellt plan hela tiden, något som flera av respondenterna ger uttryck för.

4.5.3 Samverkan mellan myndighetens funktioner

Flera respondenter betonar vikten av att samtliga medarbetare inom organisationen har en förståelse för att alla kompetenser behövs. En respondent menar att en utmaning har varit att få medarbetarna i den operativa verksamheten att förstå att besluten som är tagna på ledningsnivå har processats av chefer med differentierade kompetenser innan det delges samtliga av

myndighetens medarbetare. Detta menar respondenten är viktigt för att öka förståelsen för de olika rollerna och arbetsuppgifterna inom myndigheten.

... det här handlar ju om att man jobbar fram ett ömsesidigt samarbete liksom och förstår värdet av att vi hjälps åt. (Respondent 7)

Några respondenter tror att medarbetarna i vissa fall kan uppleva att de inte har varit delaktiga i besluten som ledningen fattat. För att främja en välfungerande intern kommunikation menar Talal (2013) att ett ömsesidigt organisatoriskt ansvar mellan ledning och medarbetare behöver existera. Vidare menas att olika aktörer med differentierade perspektiv kan involveras för att undvika att strategier och beslut är fattade på teoretiska och allt för strategiska grunder, något som kan bidra till att besluten är svåra att implementera i verksamheten (ibid.). En annan respondent menar däremot att flera förslag som lyfts till ledningsgruppen för behandling ursprungligen kommer från handläggare som upptäcker motsättningar i lagstiftningar och regeringsbeslut. Respondenten menar därmed att medarbetarna ändå utgör en viktig del avseende vilken information som synliggörs på ledningsnivå men menar samtidigt att den kommunikativa distansen kan bidra till att medarbetarna inte själva upplever detta.

Myndighetens stödfunktioner kan se ett värde i en ökad samverkan och menar att implementeringar av beslut i organisationen skulle kunna bli bättre om de olika kompetenserna kombinerades i högre utsträckning. En respondent uttrycker:

Jag tror att vi skulle kunna bli bättre på att planera vår interna kommunikation än vad vi är idag, det tror jag också att HR tycker. Och det är därför vi ska flytta ihop. (Respondent)

En annan respondent uttrycker behovet av samverkan såhär:

Och där kan ju HR säga att ja men okej vi har kanske en psykologisk bakgrund eller mer beteendevetenskaplig bakgrund än vad kommunikation har... Så, där tror jag att vi skulle kunna ha jättestor nytta av varandra. För kommunikation vet hur saker ska presenteras för att vara snyggt och professionellt och vet vilka typsnitt som väcker vilka känslor och vilka ord som väcker vilka känslor... (Respondent 4)

Ytterligare en respondent är positivt inställd till stödfunktionernas omorganisering där framför allt den fysiska förändringen förhoppningsvis kommer bidra till ökad samverkan:

Jag tror att det är bra om man kan sitta tillsammans och ha en gemensam bild av hur man hjälper på bästa sätt. (Respondent 1)

Respondenter från stödfunktionerna är överens om att de skulle vilja vara mer delaktiga i hur beslut verkställs inom organisationen och uttrycker att tillkännagivandet av organisationens omorganisering presenterades alldeles för snabbt. En ökad delaktighet och samverkan skulle kunna innebära att stödfunktionernas kompetens befästs ytterligare hos cheferna närmast medarbetarna där konsekvenserna av både *hur* och *när* informationen framförs skulle kunna medvetandegöras (jmf. Granberg, 2011; Jacobsen & Thorsvik, 2014; Mulkeen, 2008). Vidare beskriver en respondent att HR, efter omorganiseringen, kommer nå ut till chefer närmare den operativa kärnverksamheten i större utsträckning än tidigare och därmed kunna *”klä på cheferna mer HR-kunskap”*, något respondenten menar är positivt. Kommunikationsstrategier som främjar delaktighet kan bidra till att medarbetares beteenden och attityder förändras (Bharadwaj, 2014). I förlängningen kan detta innebära att ansvarskänslan och engagemanget hos individen ökar, något som kan påverka i vilken utsträckning medarbetarna är villiga att lyfta operativa utmaningar och därmed samverka med chefer och ledning (ibid.).

5. Diskussion och slutsatser

I följande avsnitt presenteras en djupare diskussion av studiens resultat med grund i analys- och teoriavsnitt. Studiens frågeställningar besvaras och slutsatser presenteras. Avslutningsvis ges förslag till vidare forskning.

Studien visar att intern kommunikation definieras som något som sker inom den egna organisationen och flera respondenter beskriver det med ord som härrör till information och informationsflöde inom myndigheten. Utifrån intervjuerna som legat till grund för studien kan vi se att en önskvärd intern kommunikation innefattar ett öppet klimat, möjlighet till påverkan samt ett mer uttalat samarbete mellan myndighetens HR och kommunikationsavdelning. Vid flera intervjuer har intern kommunikation beskrivits som både det viktigaste och det svåraste inom en organisation. Studien visar att en utmaning med intern kommunikation utgörs av att skapa en gemensam förståelse för situationer och problem då olika befattningar och roller utgår från olika perspektiv. Vidare visar studien att HR tillsammans med kommunikationsavdelningen genom ett tätare samarbete och stöttande förhållningssätt kan användas för att underlätta den interna kommunikationen mellan ledning och chefer.

5.1 Kommunikation istället för information

Respondenterna i studien definierar begreppet intern kommunikation som något som sker inom organisationen. Resultatet visar dock att respondenterna beskriver den befintliga kommunikationen med termer som överensstämmer med informationsutbyte. Denna begreppsskillnad menar vi karakteriseras av att informationsutbyte snarare består av vidarebefordring av beslut från ledning till medarbetare och där kommunikation istället utgörs av en dialog mellan flera parter. Vår tolkning av respondenternas beskrivningar av den interna kommunikationen kan härledas till myndighetens hierarkiska struktur där medarbetarna i hög utsträckning får information och beslut till sig snarare än att de själva får vara delaktiga i de beslut som fastställs. Vi menar att ett större medarbetarinflytande skulle kunna möjliggöra en djupare förståelse och en känsla av delaktighet vilket skulle kunna bidra till en sammanhållning där myndighetens medarbetare tillsammans kan uppnå konkurrensfördelar som inte är möjliga av enbart individuella prestationer (jmf. Granberg, 2011).

Till följd av myndighetens hierarkiska struktur, med flera chefsled i kombination med en struktur där myndighetens chefer tillskrivs det övergripande ansvaret för den interna

kommunikationen, menar vi att en övergång från information till kommunikation är avgörande om målet är att uppnå ökad förståelse och effektivitet. Att genomföra en så pass stor förändring kan innebära en utmaning då ett mer inkluderande beslutsfattande kan upplevas som tidskrävande. Resultatet visar att myndigheten har påbörjat ett arbete mot en utvecklad kommunikation då stödfunktionerna sammanförs genom omorganiseringen. Den befintliga kompetensen som finns inom myndigheten kan på så vis tillvaratas ytterligare och en känsla av ökad delaktighet tror vi kan uppstå.

5.2 Samverkan

Utifrån studiens resultat kan vi se att myndighetens pågående omorganisering, där samverkan mellan stödfunktionerna kommer öka, kan främja tydlighet och samstämmighet vilket är något som flera respondenter efterfrågar. Budskapen som färdas genom den interna kommunikationen kan således uppfattas som mer genomarbetad än tidigare och skulle kunna bidra till att fler medarbetare på den operativa nivån känner en ökad närhet till chefer och ledning (jmf. Jacobsen, 2013; Jacobsen & Thorsvik, 2014). Vidare anser vi att stödfunktionernas specialistkompetens kan användas i större utsträckning för att på så vis tillvarata de resurser som finns inom organisationen på bästa sätt utifrån ett såväl ekonomisk- som organisatoriskt perspektiv. Myndigheten tillämpar idag en välfungerande mötesstruktur men där fler respondenter menar att ledningen i första hand *förmedlar information* istället för att *tillämpa dialog* med myndighetens olika funktioner och befattningar. I detta avseende menar vi att myndighetens stödfunktioner kan bistå med handlingsplaner och kunskap om hur den interna kommunikationen skulle kunna fungera för att uppnå en ökad samverkan, vilket bland annat beskrivs som motivationshöjande (jmf. Kaufmann & Kaufmann, 2010).

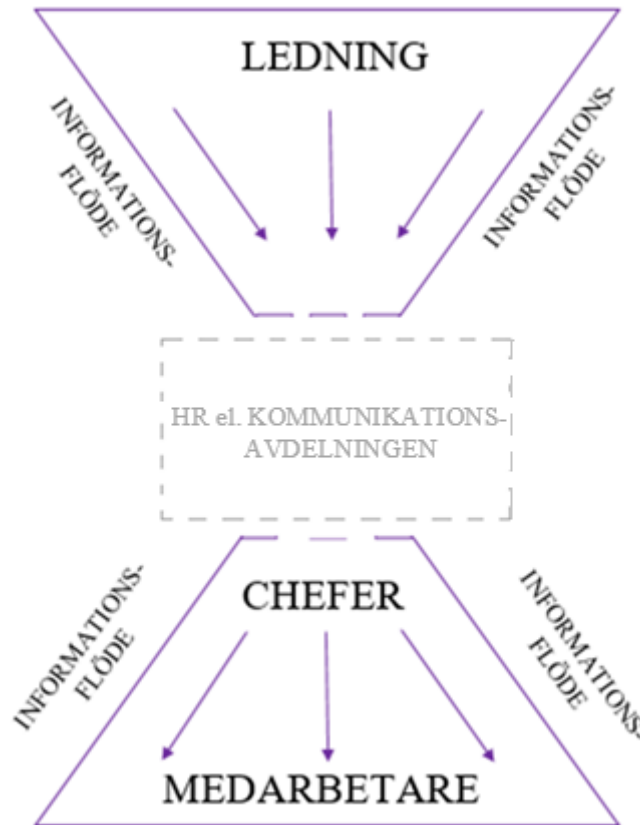
Som en effekt av myndighetens struktur, där ett omfattande delegerat ansvar tillskrivs cheferna, menar vi att myndigheten står inför en utmaning där mer resurser bör riktas mot kompetenshöjande åtgärder. Om myndigheten kan möjliggöra ett delegerat kommunikativt ansvar där cheferna har tillräcklig kompetens samtidigt som stödfunktionerna är behjälpliga i utmanande frågor kan effektiviteten avseende den interna kommunikationen öka. Vidare ser vi också en fördel i att stödfunktionerna genom detta kan inta ett mer strategiskt förhållningssätt som kan bidra till fler proaktiva åtgärder inom hela organisationen som på sikt kan stärka myndighetens arbetsgivarvarumärke (jmf. Mulkeen, 2009). Exempel på sådana proaktiva

åtgärder kan vara kompetensbaserade rekryteringar och kompetensutveckling i arbetsmiljörelaterade frågor.

I dagsläget uttrycker flera respondenter att de önskar en ökad delaktighet i hur beslut verkställs inom organisationen och exemplifierar detta genom den pågående omorganiseringen som delvis har uppfattats som hastig och utan påverkansmöjlighet för de enskilda medarbetarna. För att uppnå en känsla av ökad delaktighet och samverkan menar vi att myndigheten med fördel kan anordna olika samverkansträffar där medarbetare med andra perspektiv än de som inryms i ledningsgruppen får möjlighet att bidra med tankar och åsikter. En sådan åtgärd skulle kunna leda till att medarbetarnas förändringsbenägenhet och acceptans till de beslut som fattas ökar och där avståndet till det beslutsfattande organet minskar (jmf. Bharadwaj, 2014; Hill et al., 2012; Jacobsen & Thorsvik, 2014).

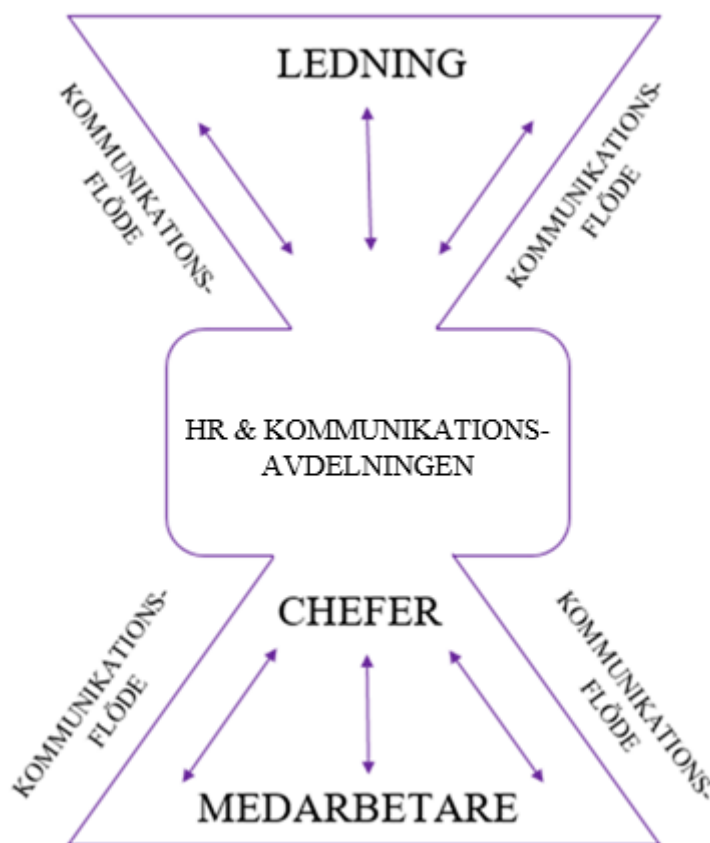
5.3 Modell för intern kommunikation

Utifrån vår sammantagna bild av studiens empiriska material har vi konstruerat en modell som illustrerar vår tolkning av myndighetens nuvarande arbete med intern kommunikation. Vi menar att alla modeller är en förenkling av verkligheten men vill ändå med hjälp av detta illustrerande verktyg synliggöra huvuddragen i vår tolkning av studiens resultat. Ett flertal respondenter beskriver myndigheten som hierarkisk och toppstyrd med begränsade möjligheter till medarbetarinflytande och delaktighet för individen där den interna kommunikationen till stor del utgörs av information från ledningen. En effekt av detta kan vara att plattformar för dialog och kommunikativa utbyten delvis uteblir. Som det ser ut idag fungerar de två stödfunktionerna HR- och kommunikationsavdelningen som ett stöd för chefer men det saknas ett uttalat och formulerat samarbete mellan stödfunktionerna. Vidare är HR- och kommunikationsavdelningen relativt få i förhållande till antalet anställda inom myndigheten vilket innebär att de inte kan närvara i önskad utsträckning.



Figur I. Vår tolkning av myndighetens nuläge

Utifrån studiens resultat och med stöd i teorier har vi gjort en utveckling av den ovan beskrivna modellen för att illustrera hur myndigheten kan skapa incitament för ökad delaktighet hos medarbetarna och därigenom uppnå konkurrensfördelar som endast gemensamma prestationer kan frambringa (jmf. Granberg, 2011). I Figur II har det tidigare illustrerade informationsflödet ersatts med ett kommunikationsflöde som möjliggör en kombination av medarbetarinflytande och den nu rådande toppstyrningen, något som kan skapa en gränsöverskridande förståelse hos såväl medarbetare som ledning (jmf. Talal, 2013). Vidare illustreras en samverkan mellan myndighetens HR- och kommunikationsavdelning som möjliggör ett maximalt tillvaratagande av myndighetens befintliga kompetenser (jmf. Talal, 2013).



Figur II. Modell för hur myndighetens interna kommunikation idealt borde se ut.

5.4 Kultur

För att lyckas implementera en kommunikationsstruktur istället för den nu rådande informationsstrukturen menar vi att en kulturförändring är nödvändig. Ett nytt arbetssätt där en dynamisk förståelse och tolerans mellan ledning och medarbetare bör eftersträvas, något som kan bidra till en ökad insikt mellan myndighetens differentierade roller med olika perspektiv. Denna förändring kommer att beröra samtliga medarbetare inom organisationen då ledningen behöver anpassa sitt förhållningssätt och inkludera de operativt verksamma medarbetarna i ökad utsträckning samtidigt som medarbetarna, i sin tur, behöver vänja sig vid att uttrycka sina åsikter och därmed ta ansvar för att förmedla sin bild av verksamheten. En kulturförändring där ett ömsesidigt ansvar för den interna kommunikationens utveckling blir därför helt avgörande för att implementera den målbild som illustreras i modellen ovan. Att föreslå en kulturförändring förefaller sannolikt enklare än det i praktiken är. Vi menar att en komplexitet, där nya roller och mönster möter gamla, kan uppstå och att det inledningsvis kan vara svårt att hitta nya rutiner. För att möjliggöra en strukturell och kulturell förändring, där information

utvecklas till kommunikation, menar vi att nya strategier för intern kommunikation behöver ta form (jmf. Stegâroiu & Talal, 2014). Strategierna skulle kunna sammanföra myndighetens hierarkiska nivåer så att de gemensamt kan uppnå de organisatoriska målen och därigenom generera en genuin organisationskultur (ibid.).

5.5 Avslutning

Sammanfattningsvis är slutsatserna av studien att främja och skapa incitament för *kommunikation* istället för information, att eftersträva *samverkan mellan stödfunktionerna* och genomgående hela organisationen där även *medarbetarinflytande uppmuntras*.

Trots att denna studie är genomförd på endast en myndighet kan resultatet även vara tillämpligt inom andra myndigheter eller organisationer med likartade organisationsstrukturer. Intern kommunikation utgör en självklar och oundviklig del i samtliga situationer där mellanmänniska relationer förekommer. Vidare kan den framtagna modellen för idealt arbete med intern kommunikation utgöra ett intressant bidrag för utvecklingsarbete inom området, inom såväl teori som praktik.

5.6 Vidare forskning

Förslag till vidare forskning är att undersöka hur medarbetare upplever den interna kommunikationen samt om den skiljer sig från resultatet av vår studie som baseras på respondenter med lednings- och chefsbefattningar. Vi menar att vår studie med fördel skulle kunna kompletteras med en ytterligare undersökning där ett medarbetarperspektiv på operativ nivå inkluderas. En triangulering där kvantitativa enkäter kompletterar resultatet från vår studie skulle kunna bidra till en tydligare bild där fler av myndighetens befattningar ges utrymme. Ytterligare ett förslag för fortsatta studier är att undersöka hur den interna kommunikationen fungerar inom andra myndigheter och organisationer, genom att exempelvis jämföra statliga myndigheter med privata företag.

6. Referenslista

Litterära källor

Alvesson, M., Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion- vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Andersen, I. (2012). *Den uppenbara verkligheten – om kunskapsproduktion i samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB.

Angelöw, B. (2010). *Framgångsrikt förändringsarbete: om individ och organisation i förändring*. Stockholm: Natur & Kultur AB

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur AB.

Boxall, P, F., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave Macmillan.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.

Crescenzo, S. (2011). Integrating employee communications media. I Gillis (Red.), *The IABC handbook of organizational communication- A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership* (219-230). San Francisco: John Wiley & Sons

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB.

Granberg, O. (2011). *PAOU. Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Bokförlaget Natur & Kultur.

Jacobsen, D-I. (2013). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB.

Jacobsen, D-I., & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Kvale, S., Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Whitworth, B. (2011). Intern Communication. I Gillis (Red.), *The IABC handbook of organizational communication- A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership* (195-206). San Francisco: John Wiley & Sons

Vetenskapliga artiklar

Bharadwaj, A. (2014). Planning Internal Communication Profile for Organizational Effectiveness. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 3(2), 183-192. doi: 10.1177/2277975214542059

García-Carbonell, N., Martín-Alcázar, F., & Sánchez-Gardey, G. (2016). The views of Spanish HR managers on the role of internal communication in translating HR strategies into HRM systems. *European Management Journal*, 34, 269-281.

Hill, S., Seo, M-G., Kang, J., & Taylor, S. (2012). Building Employee Commitment to Change Across Organizational Levels: The Influence of Hierarchical Distance and Direct Managers' Transformational Leadership. *Organization Science*, 23(3), 758-777.

Marques, J. (2007). HR in all its glory. *Human Resource Management International Digest*, 15(5), 3-6.

Mazzei, A. (2014). Internal communication for employee enablement strategies in American and Italian companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(1), 82–95 doi 10.1108/CCIJ-08-2012-0060

Meyer, J.P., & Allen N.P. (2007). Commitment in the workplace: theory, research, and application. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 51(4), 2-19.

Mulkeen, D. (2008). How can the HR team improve internal communication?. *Strategic HR Review*, 7(2).

Stegâroiu, I., & Talal, M. (2014). The Importance of Developing Internal Communication Strategy. *Valahian Journal of Economic Studies*, 5(19), 63-70.

Talal, M. (2013). Add Value to Internal Communication through Human Resources Management. *Valahian Journal of Economic Studies; Targoviste*, 4(4), 21-30.

Övriga källor

Vetenskapsrådet. (2018). *Forskningsetiska principer- inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2018-03-12, från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>



Bilaga I. Informationsbrev

HÖGSKOLAN
DALARNA

HR som stödjande funktion vid intern kommunikation

Med detta informationsbrev vill fråga dig om du vill delta i en undersökning för vårt examensarbete. Vi är två studenter från Högskolan Dalarna som läser vår sista termin på Personal- och arbetslivsprogrammet. Som sista moment på utbildningen ska vi skriva ett examensarbete om intern kommunikation.

Syftet med vårt arbete är att undersöka hur en organisation kan använda HR och dess kompetens som en integrerad funktion för intern kommunikation mellan ledning och chefer.

Frågeställningar:

- Hur definieras intern kommunikation?
- Vad kännetecknar en önskvärd intern kommunikation?
- Vilka utmaningar kan intern kommunikation innebära?
- Hur kan HR användas för att underlätta den interna kommunikationen mellan ledning och chefer?

Hur undersökningen går till

Undersökningen består av intervjuer som genomförs med hjälp av en intervjuguide som kommer att mejlas till dig cirka en vecka innan intervjutillfället. Studien följer Vetenskapsrådets forskningsetiska principer, det innebär att ditt deltagande är frivilligt och att du när som helst kan avbryta din medverkan i studien utan att ange någon orsak till det. Intervjun kommer att ta cirka 60 minuter och om vi får din tillåtelse vill vi gärna spela in intervjun som vi sedan transkriberar, det vill säga att intervjuns innehåll skrivs ut som en text. Intervjuerna avidentifieras. Obehöriga personer har inte tillgång till intervjumaterialet.

Information om studiens resultat

Resultatet av undersökningen kommer att presenteras i vårt examensarbete som publiceras på DiVA-portalen vilket är en gemensam söktjänst och ett öppet arkiv för forskningspublikationer och studentuppsatser. Om du önskar kan vi även mejla eller posta examensarbetet till dig när det är färdigställt och godkänt.

Vid frågor eller funderingar är du välkommen att kontakta oss eller vår handledare för mer information. Vi hoppas att du har möjlighet att delta och ser fram emot att träffa dig!

Med Vänliga Hälsningar

Julia Bergström h14juber@du.se
070-427 24 98

Karin Strömberg h15kstro@du.se
073-648 62 01

Handledare: Gunilla Carstensen, Universitetslektor sociologi, Arbetsvetenskap gca@du.se
023-77 80 92



HÖGSKOLAN
DALARNA

Bilaga II. Intervjuguide

Inledning:

- Presentation av oss och studien

Syfte: Hur kan organisationer använda HR och dess kompetens som en integrerad funktion för intern kommunikation mellan ledning och chefer samt i förlängningen även medarbetare?

- Information om de forskningsetiska principerna samt muntligt samtycke

Öppningsfrågor:

- Hur länge har du arbetat inom organisationen och på din nuvarande befattning?
- Kan du berätta lite om din roll som chef/HR-medarbetare/ledning och vilka arbetsuppgifter som är vanligt förekommande

Intervjufrågor:

- När du hör ordet intern kommunikation – vad tänker du då?
 - Utveckla gärna
 - Kan du ge något exempel på en sådan situation
- Hur upplever du den interna kommunikationen på din arbetsplats?
 - Kan du ge något exempel på en sån situation?
- Upplever du någon skillnad på hur kommunikationen ser ut beroende på vem mottagaren är? Kollegor/HR/ledning.
 - När du är sändare av ett budskap?
 - När du är mottagare av ett budskap?
- Känner du till om det finns några uttalade rutiner eller förhållningssätt för intern kommunikation inom organisationen?
 - Kan du ge exempel på det?
 - Om inte – varför tror du inte att det finns? Är uttalade rutiner något du saknar? Vad tror du att det skulle kunna bidra till?

- Upplever du att det finns utrymme att lyfta åsikter/synpunkter direkt till ledning?
 - Används HR i dessa avseenden?
 - Kan du berätta om en sådan situation som du minns?

- Upplever du att HR fyller en stödjande funktion för den interna kommunikationen?
 - Om ja: hur då? Hur används HR?
 - Om nej: Skulle du vilja det? Kan du ge ett exempel på när du önskade mer stöd från HR i en situation kring intern kommunikation?

- Finns det någonting som du vill förändra eller förbättra avseende den interna kommunikationen på din arbetsplats?
 - Beskriv gärna
 - Om inte – vad är det som funkar bra idag?

Avrundning:

- Är det något mer du vill berätta som vi inte frågat om?