

# Intern kommunikation, en bro mellan arbetsro och framtidstro

- **Visuell kommunikation i en digitaliserad värld**

Av: Mikael Jansson, Johan Andersson

Handledare: Ann-Sofie Köping Olsson  
Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskap  
Kandidatuppsats 15 hp  
Företagsekonomi | vårterminen 2018  
Programmet för företagsekonomi & logistik



SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA | STOCKHOLM  
sh.se

## Sammanfattning

Syftet med den här uppsatsen var att redogöra för hur organisationer arbetar med intern kommunikation och belysa om bristen på personliga möten mellan medarbetare av olika slag påverkar kommunikationen. Samt ge en djupare förståelse i hur kommunikation uppfattas och tolkas på olika nivåer inom organisationer för att förbättra effektivitet, måluppfyllelse, motivation och engagemang hos medarbetarna. Syftet var även att skapa en modell över en organisations interna kommunikation som kan användas både individuellt och övergripande i organisationen för att utvärdera den interna kommunikationen. Den forskningsstrategi som användes var en fallstudie hos ett transportföretag i Uppsala. Personer på olika hierarkiska nivåer i organisationen intervjuades och datan som respondenterna genererade kategoriserades under fem olika teman. Det framgick att det förekommer brister i den interna kommunikationen, framförallt mellan de olika hierarkiska nivåerna och en stor osäkerhet i hur de olika kommunikationskanalerna kan användas. Organisationen försökte lösa samtliga anställdas kommunikations- och informationsbehov genom en kanal. Beroende på vilken hierarkisk nivå den anställda befann sig på fanns det skillnader i uppfattningen och tolkning av information samt via vilken kanal som kommunikation bör ske genom. En ny modell som kan fungera som ett verktyg för att utvärdera den interna kommunikationen utarbetades med inspiration från två andra modeller. Den nya modellen ska kunna appliceras på organisationen som helhet men även på individnivå för att kunna utvärdera sin egen interna kommunikation.

## **Förord**

Författarna av denna studie vill tacka samtliga respondenter och anställda inom Mellansvenska logistiktransporter AB (MLT) för deras stöd och visat engagemang för denna undersökning trots att de genomgick stora organisatoriska förändringar. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Ann-Sofie Köping Olsson som tillhandahållit bra stöd och feedback under hela denna process vilket möjliggjort fördjupad kunskap inom organisationsområdet i allmänhet och då kommunikation i synnerhet, samt till opponenter som bidragit med välgrundade åsikter som förbättrat denna uppsats. Slutligen vill vi även tacka Svea renewable Solar AB som tillhandahållit lokaler i vilka denna uppsats har skrivits och varit tillmötesgående och visat god anda under hela undersökningsprocessen.

## Innehållsförteckning

1. Bakgrund/Problemdiskussion .....	1
1.1 Syfte/forskningsfrågor .....	4
1.2 Avgränsningar .....	4
2. Studiens metod .....	5
2.1 Företagspresentation .....	5
2.2 Forskningsstrategi och design .....	5
2.3 Datainsamling .....	6
2.4 Genomförande .....	7
2.5 Urval av intervjupersoner .....	9
2.6 Studiens trovärdighet .....	10
2.7 Äkthetskriterier - Rättvis bild och Pedagogisk autencitet .....	11
2.8 Forskningsetik .....	12
3. Teorier om kommunikation .....	13
3.1 Informell/formell kommunikation inom och mellan hierarkiska nivåer .....	14
3.1.1 Digitala kommunikationskanaler .....	15
3.1.2 Muntliga kommunikationskanaler .....	16
3.1.3 Tryckta samt skriftliga kommunikationskanaler .....	17
3.2 Ledarens roll i den interna kommunikationen för att främja medarbetarengagemang .....	18
3.2.1 Ledarskap och intern kommunikation .....	20
4. Empiri från intervjuer .....	25
4.1 Användning av kommunikationskanaler inom MLT .....	25
4.2 Formell och informell kommunikation, hur viktiga är de? .....	27
4.3 Information eller kommunikation - vem har ansvaret? .....	29
4.3.1 Hur ser kommunikationen mellan hierarkiska nivåer inom MLT ut? .....	32
4.3.2 En flaskhals som förmedlar en hel organisations interna kommunikation .....	35
4.3.3 En tydlig kommunikation som inte tar sig över hierarkiska nivåer .....	37
4.4 Engagemang - en fråga om kommunikation? .....	38
4.5 Personliga möten i en digitaliserad värld .....	40
5. Analys av empiri .....	44
5.1 Användning av kommunikationskanaler inom MLT .....	44

5.2 Formell och informell kommunikation, hur viktiga är de? .....	47
5.3 Information eller kommunikation - vem har ansvaret?.....	50
5.4 Engagemang .....	52
5.4.1 Engagement & Efficiency-modellen.....	54
6. Slutdiskussion .....	60
7. Metodkritik .....	67
8. Förslag på framtida forskning.....	68
Bilaga 1 – Intervjufrågor.....	73

## 1. Bakgrund/Problemdiskussion

“It is obvious that without communication there can be no organization, for there is no possibility then of the group influencing the behaviour of the individual” - (Simon, 1997, s. 208)

Att kommunikation är nödvändigt för att världen ska fungera är nog de flesta människor överens om. Kommunikationen kan ske i många olika former, till exempel via tal, SMS, e-post eller tv-sändningar. Det finns därmed ett flertal olika kommunikationssätt för den som vill sprida sitt budskap eller ta till sig någon annans. Det gäller i såväl privat- som arbetslivet. Det citat som inleder den här uppsatsen belyser hur viktigt det är med en fungerande kommunikation inom organisationer, och framför allt att den behövs för att kunna nå ut till varje enskild individ. Utan kommunikation hävdar Simon (1997) att det inte kan existera några organisationer. Heide, Johansson och Simonsson (2012) lyfter fram Barnard som diskuterar det i sin bok *The functions of the executive* där han kommer fram till att organisationer uppstår när det finns personer som kan kommunicera med varandra, när de är beredda att bidra till handling och slutligen när de har för avsikt att arbeta mot gemensamma mål. Utifrån Barnards resonemang kan det tolkas, att förutom välfungerande kommunikation krävs det även att alla inblandade parter är beredda att ta till sig och ta vara på den information som kommuniceras för att den ska ha någon nytta. Om informationen bara sprids men ingen tar den till sig fyller den ingen funktion.

Men hur ser det egentligen ut med kommunikationen inom organisationer idag? Med utgångspunkt från vad Simon (1997) säger, måste den existera i åtminstone någon form, annars hade det inte funnits några organisationer överhuvudtaget. Frågan är om den interna kommunikationen är tillräcklig för att organisationen ska fungera på ett optimalt sätt? Är det tänkbart att det ledarskap som utövas inom en organisation har betydelse för hur bra kommunikationen fungerar internt? Ledarskapets betydelse för en organisations interna kommunikation behandlar Karanges, Johnston, Beatson och Lings (2014) i sin studie *The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study* och slutsatserna de drar är att kommunikationen från ledningens sida ut till medarbetarna är viktig för att det ska finnas en samstämmighet inom organisationen och för att de anställda ska känna sig motiverade att utföra sina arbetsuppgifter. De betonar även hur viktigt det är att

organisationen kontinuerligt arbetar för att utveckla den interna kommunikationen och att avsätta tillräckligt med resurser för den. Vikten av att kontinuerligt arbeta med den interna kommunikationen och se till att resurser finns för den håller även Malin Rutström, vård- och omsorgschef och nominerad till utmärkelsen “Årets Karriär 2016” med om. “Årets karriär” går till en person som genom sitt driv och engagemang bidragit till sin verksamhets utveckling. Rutström tycker att kommunikation är viktigt för ett bra ledarskap. Hon menar att det är viktigt att samtliga i organisationen ska känna sig delaktiga i alla beslut, även om de inte alltid är överens med de beslut som fattas. Men de ska förstå varför beslutet blev på ett visst sätt och hela tiden känna att någon lyssnar på deras tankar och åsikter. (Vision, 2017)

Heide et al. (2012) menar att de uppgifter ledare har på sitt bord förutsätter någon form av kommunikation och att ledarskapet framför allt handlar om att kommunicera. Om det stämmer - kommer en bristfällig internkommunikation från ledare till medarbetare vara likställt med ett bristande ledarskap? Och kommer det i sin tur leda till ett bristande förtroende och engagemang hos medarbetarna? Samtidigt är frågan i hur hög grad individen har ansvar att tillgodose sig själv med den information som anses nödvändig? Ytterligare en intressant fråga är om och hur kommunikationen sker åt det andra hållet, det vill säga från medarbetare till chef, och hur det påverkar de anställdas motivation att arbeta och organisationens förmåga att utveckla goda kommunikationssätt.

Welch (2012) diskuterar att på vilket sätt kommunikationen från ledningen/chefer ut till medarbetarna sker på har stor betydelse för hur väl den tas emot och hur den påverkar medarbetarna. Hon nämner att medarbetarna har vissa förväntningar på hur internkommunikationen ska ske och att felaktiga metoder kan påverka den negativt. För effektiviteten är det viktigt att kommunikationen sker på det sätt som är mest lämpligt, oavsett om det är via brev eller i form av ett personligt möte. Det är med andra ord viktigt att lyssna på de anställda för att få reda på i vilken form de vill att den interna kommunikationen ska förmedlas (Welch, 2012). Frågan är då om det går att dra några generella slutsatser angående bra och mindre bra sätt att kommunicera inom en organisation? Enligt Stein (2010) har tidigare forskning visat att anställda framför allt föredrar kommunikation ansikte mot ansikte och via e-post oavsett vilken hierarkisk nivå de befinner sig på. Kommunikation via e-post och personligt möte tenderar göra att den anställde känner gemenskap inom organisationen. Stein (2010) menar att telefonkontakt och en organisations intranät däremot inte är lika populära informationskanaler. Tronje (2013) menar att olika utgångspunkter förekommer hos

avsändare och mottagare vilket kan skapa problem i kommunikationen dem sinsemellan. Avsändaren utgår från sin referensram och förutsätter ofta att mottagaren har samma. Har de då olika referensramar, ökar risken för att mottagaren missförstår kommunikationen eftersom denne tolkar den utifrån sin referensram. Här kan vi alltså se att avsändaren förmodligen lyckas bättre i sin kommunikation om denne i högre grad är medveten om vad mottagaren har för utgångspunkt när det gäller ett visst ämne och vet ungefär hur budskapet kan komma att tolkas. Stein (2010) menar utöver det Tronje (2013) lyfter fram att det även är viktigt att beakta vilken kommunikationsform som passar bäst i sammanhanget. Genom att på förhand ta sådana saker i beaktande går det kanske att undvika eventuella missförstånd som kan uppstå om avsändaren endast utgår från sig själv och sina egna preferenser. Vad blir konsekvenserna om avsändaren inte beaktar det här? Kommer mottagarens förmåga att ta till sig informationen bli sämre?

Johan Fägerblad (2011) tar i en debattartikel upp hur viktigt det personliga mötet är för att få ut det bästa av kommunikationen och minska risken för missförstånd. Digitala sätt att kommunicera innebär visserligen att vi kan effektivisera möten på många sätt, men han menar att konkret ögonkontakt, handslag, kroppsspråk och utbytet av erfarenheter ansikte mot ansikte ändå är ovärderligt. Det är bara vid de personliga mötena det går att få fram de viktiga nyanserna i kommunikationen och skapa personliga relationer med verklig tyngd. Det personliga mötet är helt enkelt grundstenen för kommunikationen (Fägerblad, 2011).

En fråga som uppstår är vad som händer om anställda i en organisation alltid kommunicerar via digitala källor och det personliga mötet därmed uteblir? Transportföretag är ett exempel på en organisation där vissa medarbetare, främst chaufförer, ofta befinner sig långt ifrån organisationens kontor i det dagliga arbetet med leveranser. Hur sker egentligen kommunikationen med individer när det är omöjligt att kommunicera ansikte mot ansikte och endast andra kommunikationsformer kan användas? Hur fungerar kommunikationen internt mellan olika hierarkiska nivåer i sådana typer av organisationer? Denna studie kommer att behandla tidigare forskning på området för att sedan undersöka hur personliga möten används som kommunikationsform och hur organisationer kompenserar då den kommunikationsformen ej är möjlig.



## 1.1 Syfte/forskningsfrågor

Syftet med denna studie är att redogöra för hur en organisation arbetar med intern kommunikation samt belysa om bristen på personliga möten mellan medarbetare av olika slag påverkar kommunikationen och organisationen. Uppsatsen ämnar även ge en djupare förståelse i hur kommunikation uppfattas och tolkas av medarbetare på olika hierarkiska nivåer inom en organisation för att förbättra effektiviteten, måluppfyllelsen, motivationen samt engagemanget hos de anställda. Slutligen är syftet att generera en modell för utvärdering av en organisations interna kommunikation som både kan användas individuellt av samtliga anställda för att utvärdera sin egen kommunikation, men även mer övergripande inom organisationen.

### **Hur arbetar en organisation med intern kommunikation och engagemang?**

- *Hur ser kommunikationskanalerna ut mellan olika hierarkiska nivåer inom ett företag och påverkas de av bristen på personliga möten?*
- *Hur upplever och tolkar personer på olika hierarkiska nivåer den kommunikation som förmedlas?*

## 1.2 Avgränsningar

Denna studie kommer endast att undersöka den interna kommunikationen i en organisation. Den externa kommunikationen kommer således ej att beaktas. Undersökningen är utformad som en fallstudie och kommer att studera en svensk organisation som opererar inom transportbranschen i Uppsala och dagligen arbetar med kommunikation där personliga möten inte är möjliga. Tillgänglighet till en organisation som arbetar med problematiken kring att kommunicera utan personliga möten gavs endast hos organisationen som studien genomfördes hos. Respondenterna som medverkat utgörs endast av personal på huvudkontoret och som har en tjänstemannaposition, samt styrelsemedlemmar och därmed har ingen personal som arbetar på andra kontor eller chaufförer intervjuats.

## 2. Studiens metod

### 2.1 Företagspresentation

Mellansvenska logistiktransporter AB (MLT) är ett transportföretag med huvudkontor i Uppsala som erbjuder transport- och maskintjänster för företag. De är idag 40 anställda fördelat på tre olika kontor i Uppsala, Gävle och Sala samt 110 delägare. MLT sysselsätter totalt cirka 450 personer, varav ett flertal chaufförer som inte är anställda direkt av MLT utan de arbetar på uppdrag av sina åkeriägare åt MLT. MLT har varit verksamma sedan 1994 och delägarna har tillsammans över 70 års erfarenhet i branschen. MLT utför transporter av olika slag både inom och utanför Norden som till exempel kyltransporter, transporter av farligt gods och trädfällning. Företaget är uppdelat i ett antal hierarkiska nivåer: Styrelse som består av 10 personer, Ledningsgrupp som utgör 7 personer och Medarbetare som är cirka 30 personer. Bland medarbetarna finns det dessutom mellanchefer som inte sitter med i ledningsgruppen och de skulle kunna sägas utgöra ytterligare en hierarkisk nivå. (Mellansvenska Logistiktransporter AB, u.å.)

### 2.2 Forskningsstrategi och design

Denscombe (2016) liknar forskningsstrategin vid en slags handlingsplan som i sin tur ska agera som ett hjälpmedel för att nå ett specifikt och uppsatt mål och den *forskningsstrategi* som valdes för denna undersökning var i form av en fallstudie. Målet var att skapa en djupare förståelse för den valda organisationens interna kommunikation genom att tolka hur medarbetare på olika hierarkiska nivåer, som trafikplanerare, kvalitetsansvarig, HR-ansvarig, VD samt personer i styrelsen, använder sig av olika kommunikationskanaler och varför. Men även hur den information som förmedlas uppfattas och hur organisationen hanterar situationer då kommunikation förmedlas när personliga möten inte är möjliga. Därför var valet av en fallstudie att föredra då vi, som Bryman och Bell (2011) samt Denscombe (2016) diskuterar, vill förklara komplexa förhållanden i sociala situationer och analysera varför de ser ut som de gör snarare än att endast återge en deskriptiv bild av situationerna. Starrin och Svensson (1994) tar upp att vid tillämpningen av kvalitativa metoder handlar det om att identifiera vissa processer eller strukturer vilket var ett av syftena med denna undersökning, och varför en kvalitativ forskningsstrategi valdes. Även tillträde till relevanta datakällor och den tidsram under vilken undersökningen genomfördes påverkade valet mot att genomföra en fallstudie.

Den *forskningsdesign* som denna studie använde var semistrukturerade intervjuer med tio st respondenter.

### 2.3 *Datainsamling*

För att respondenterna skulle kunna ge så uttömmande svar som möjligt valdes semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod. De intervjufrågor som ställdes baserades på den teoretiska referensramen och studiens syfte och forskningsfrågor. Frågorna anpassades för de olika intervjukategorierna *Medarbetare*, *Ledningsgrupp* och *Styrelse* (se Bilaga 1). Personerna inom respektive grupp valdes ut baserat på vilken hierarkisk nivå de befinner sig på, i vilken grad de arbetar med kommunikation mellan hierarkiska nivåer, för att ta reda på om personer på olika hierarkiska nivåer tolkar information olika samt hur de i sitt dagliga arbete hanterar problematiken kring att inte kunna kommunicera via personliga möten. Frågorna i intervjuguiden var i stort sett likadana för samtliga grupper för att kunna ge en så bra bild som möjligt av hur kommunikation tolkas av personer på olika hierarkiska nivåer. Dock var några frågor unika beroende på om respondenterna hade en ledande ställning eller inte. Under intervjuernas gång användes intervjuguiden på ett flexibelt sätt, det vill säga frågorna ställdes ungefär i den ordning de var nedskrivna, och efter flera av dem fanns utrymme för följdfrågor som intervjuarna löpande kom på baserat på vad respondenten sade. Respondenterna gavs alltså stor möjlighet att utveckla sina svar vilket enligt Denscombe (2016) är meningen med semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna genomfördes enskilt med de olika respondenterna vilket enligt Denscombe (2016) gör det lättare jämfört med till exempel gruppintervjuer att lokalisera speciella idéer och åsikter till vissa bestämda människor. Eftersom syftet med undersökningen var att ta reda på vad personer med olika roller har för åsikter angående en organisations interna kommunikation och då vissa frågor tenderade vara mer personliga, ansågs enskilda intervjuer därför vara mest lämpliga för undersökningen.

Innan varje intervju förklarades syftet med undersökningen, vilka som kommer kunna ta del av den information som delges, att respondenterna kan vara anonyma och om de godkänner att intervjun spelas in. Efter att intervjuerna transkriberats gavs respondenterna möjlighet att korrekturläsa intervjuerna för att säkerställa om de åsikter de framlagt uppfattats korrekt eller inte. Att introducera undersökningen på det här sättet är bra för att skapa en avslappnad atmosfär i form av tillit och förtroende så att respondenten ska känna sig fri att tala öppet

(Denscombe, 2016). Intervjuerna genomfördes i för respondenterna kända lokaler då Denscombe (2016) menar att det i högre grad skapar möjlighet för en bekväm interaktion och atmosfär mellan intervjuare och respondenter. Efter att intervjuerna genomförts skedde transkribering av dem inom ett par dagar för att transkriberingen skulle kunna skickas till respondenterna för validering när det som sagts fortfarande var färskt i minnet för respondenterna.

Sekundärdata samlades in för att skapa den teoretiska referensram som intervjufrågorna bygger på. Framför allt användes vetenskapliga artiklar och böcker. Att hitta tidigare forskning där den uteslutande infallsvinkeln var hur bristen på personliga möten påverkar och motiverar användningen av vissa typer av kommunikationskanaler i en organisation och hur det i sin tur påverkar engagemanget, visade sig vara svårt. Bristen på det personliga mötet bär därför inte en egen del i vår teoretiska referensram utan berörs i huvudsak under analys- och diskussionsdelen. Den tidigare forskning som presenteras i denna studie berör indirekt ämnet genom att undersöka digitala, tryckta och muntliga kommunikationskanaler som används inom en organisation.

## *2.4 Genomförande*

Totalt genomfördes tio intervjuer: fyra med personer i diverse tjänster som ej sitter i ledningsgruppen, fyra med personer som sitter i ledningsgruppen samt två stycken med personer som sitter i styrelsen. Intervjuerna med styrelsemedlemmarna genomfördes via telefonintervjuer, resterande intervjuer genomfördes på MLT:s huvudkontor. Nedan beskrivs tidpunkt och längd på respektive intervju samt varför respektive respondent valdes.

### **Intervjuer med Medarbetare**

Ekonomi (Ekonom) 27/3-2018, 25 minuter.

Utbildningsansvarig 27/3-2018, 30 minuter.

Transportledare Industri och Återvinning (Transportledare IÅ), 27/3-2018, 18 minuter

Transportledare Bygg och Anläggning (Transportledare BA), 27/3-2018 45 minuter.

Då en så pass utbredd representation som möjligt var önskvärd valdes medarbetare inom olika avdelningar. Ekonomen valdes för att få en representant som arbetar i organisationen men inte

behöver hantera problematiken med att kommunicera utan personliga möten i lika hög utsträckning som trafikledarna. Trafikledarna valdes då de dagligen arbetar med kommunikation där personliga möten oftast inte är möjligt. Utbildningsansvarig valdes ut av HR-ansvarig, vilket visade sig vara bra då han trots att han inte är med i ledningsgruppen arbetar nära dem vilket de flesta andra medarbetare inte gör i samma utsträckning.

### **Intervjuer med respondenter från ledningsgruppen**

HR-ansvarig, 27/3-2018, 50 minuter.

VD, 27/3-2018, 55 minuter.

Affärsområdeschef, 27/3-2018, 45 minuter.

IT-ansvarig, 27/3-2018, 26 minuter

Personer i ledningsgruppen valdes ut då de har insyn i kommunikationen både från styrelsen men även gentemot medarbetarna. HR-ansvarig valdes ut då hon är med i ledningsgruppen och arbetar nära medarbetarna i sin yrkesroll. Det gör att hon har god insikt i hur kommunikationen inom ledningsgruppen och hos medarbetare ser ut, men även den kommunikation som färdas mellan medarbetare och ledningsgruppen.

VD:n valdes ut då han är den som förmedlar i princip all kommunikation mellan styrelse och ledningsgruppen. Han bedömdes ha god insyn i verksamheten då han suttit som VD inom MLT i cirka 12 år.

Affärsområdeschefen valdes då en person på mellanchefsnivå bedömdes som intressant eftersom han fungerar som en direkt länk mellan de medarbetare som arbetar på hans avdelning och ledningsgruppen.

IT-ansvarig valdes då denna person antogs besitta goda tekniska kunskaper i hur de digitala system som används för att kommunicera inom organisationen fungerar.

## Intervjuer med Styrelse

Ordinarie styrelseledamot och åkeriägare, 11/4-2018, 30 minuter

Styrelseordförande, 12/4-2018: 32 minuter

Vissa personer inom styrelsen är delägare i organisationen och vissa är inte det. Därför var det av största intresse att intervjua personer som kan representera båda kategorierna eftersom deras svar på intervjufrågorna skulle kunna påvisa skillnader. Det intressanta i eventuella skillnader hos intervjuvaren var att undersöka om deras beslutsfattande i och med det skiljde sig åt och om så var fallet, på vilket sätt. Styrelseordförande valdes eftersom hon inte är delägare i organisationen. Ordinarie styrelseledamot och åkeriägare valdes då han var den första personen inom styrelsen som är delägare och som vi fick kontakt med. Under intervjun med Styrelseordförande framkom det att hon inom kort ska avsluta sin tjänst som Styrelseordförande, risken finns att det kan ha påverkat hennes svar under den intervju som gjordes.

### *2.5 Urval av intervjupersoner*

Urvalet utformades efter de forskningsfrågor som ställdes och i syfte att få tag på specifika erfarenheter. Alvehus (2014) menar att urvalet därmed kan betraktas som ett strategiskt urval. En av respondenterna valdes av HR-ansvarig vilket gör urvalet av den respondenten till vad Bryman & Bell (2011) kallar för snöbollsurval. Erfarenheterna som var relevanta för studien berörde kommunikation då personliga möten ej är förekommande. Urvalet syftar även till att söka svar på forskningsfrågorna genom att intervjua personer på olika hierarkiska nivåer inom en organisation. Eftersom en av författarna tidigare arbetat i organisationen och besitter en viss förkunskap kring vad respektive anställd har för arbetsuppgifter kunde därför ett medvetet val göras angående vilka respondenter som skulle intervjuas. Författarna kunde i och med de förkunskaperna intervjua personer som inte endast befann sig på olika hierarkiska nivåer utan där det även kunde finnas intressanta skillnader av intresse för studien. I styrelsen ingår till exempel personer som inte är delägare i organisationen och personer som är delägare. Valet att intervjua respondenter som representerade både delägare och de som inte är delägare föreföll därmed som en självklarhet för att undersöka om deras beslutsfattande och kommunikationen kring denna på något sätt skiljde sig åt.

## 2.6 Studiens trovärdighet

Trovärdighet kan sägas bestå av fyra punkter, tillförlitlighet, pålitlighet, överförbarhet och konfirmering (Bryman & Bell, 2011), vilka kommer förklaras och motiveras med hänseende till den genomförda studien.

För att öka *tillförlitligheten* i denna studie fick respondenterna ta del av det transkriberade intervjumaterialet för att kunna påvisa eventuella fel eller misstolkningar, något som Bryman och Bell (2011) kallar respondentvalidering. För att inte påverka respondenternas svar undveks ledande frågor. Även frågornas ordningsföljd hölls i åtanke under intervjun då Denscombe (2016) menar att de kan påverka intervjuns riktning åt något håll. Intervjuguiden utformades med det i åtanke. I början av intervjuerna ställdes öppna och mer opersonliga frågor och mot slutet av intervjun övergick frågorna i att bli mer personliga, för att respondenten skulle känna sig avslappnad och inte behöva börja intervjun med att svara på frågor som kan upplevas svåra eller jobbiga att svara på.

Genom de intervjuer som gjordes och det resultat som genererades ämnar denna studie skapa en representativ bild av hur den interna kommunikationen kan se ut för en organisation verksam inom transportbranschen. Trots att undersökningen gjordes i form av en fallstudie kan andra organisationer, både inom och utanför transportbranschen, när de läser studien inse att de kanske har liknande problem kring den interna kommunikationen. Denna form av insikt kallar Bryman och Bell (2011) för *överförbarhet*. Denna insikt av liknande problem hos andra organisationer kan gälla både bland medarbetare som tillsammans genomför personliga möten men även i de fall då personliga möten ej är ett alternativ. Slutgiltiga lösningar kommer inte presenteras i denna uppsats men med de teoretiska analyserna och diskussionerna inom intern kommunikation är förhoppningen att tankar och idéer kan väckas hos de organisationer som har likartade problem.

Denna studie har ämnat vara så transparent som möjligt under hela forskningsprocessen för att öka *pålitligheten*. Vad gäller möjligheten att *styrka och konfirmera* denna undersökning har författarna i så hög grad som möjligt agerat i god tro vid bedömning och tolkning av den data som insamlats och analyserats. En av författarna har dock arbetat tidigare på den organisation som fallstudien gjordes hos och Bryman och Bell (2011) menar att det finns en risk att det kan

ha påverkat vid vissa tolkningar och analyser av den data som insamlades. Om så är fallet har det skett omedvetet.

### *2.7 Äkthetskriterier - Rättvis bild och Pedagogisk autenticitet*

Denna studie utgår från två av de fem äkthetskriterier som Bryman och Bell (2011) tar upp, *rättvis bild* och *pedagogisk autenticitet*. De tre kriterier som valts bort är, *ontologisk autenticitet*, *katalytisk autenticitet* och *taktisk autenticitet*. De valdes bort då denna studie varken kan svara för eller emot kriteriernas uppfyllnad, på grund av att det är information som inte framgått eller undersökts. Kriterierna *rättvis bild* och *pedagogisk autenticitet* var de kriterier som denna studie kunde svara på och *rättvis bild* var det kriterium som ansågs viktigast att uppfylla då det var viktigt att de åsikter och uppfattningar som framkom från respondenterna presenterades så korrekt som möjligt.

För att studien ska ge en så *rättvis bild* som möjligt av situationen gällande kommunikationskanaler som används, hur de uppfattas samt hur organisationen går tillväga då personliga möten ej är möjligt har representanter från samtliga hierarkiska nivåer med tydliga skillnader på användning och spridning av kommunikation, intervjuats. Medarbetare från styrelsen, ledningsgruppen och medarbetare som representerar olika avdelningar har deltagit och bidragit till de resultat som presenteras. Fördelningen motiverades av att de åsikter och uppfattningar som finns i respektive arbetsgrupp som studerats, i högsta möjliga mån skulle bli representerade, vilket Bryman och Bell (2011) menar är viktigt för att en grupp respondenter inte ska kunna få majoritet och därmed kunna färga resultatet helt efter deras åsikter.

Genom resultatet i denna studie kan respektive grupp med respondenter bli varse om varandras åsikter och de problem som finns med den interna kommunikationen, något som Bryman & Bell (2011) kallar för *pedagogisk autenticitet*. En ökad medvetenhet kring aspekter som tidigare endast diskuterades informellt inom varje grupp har nu nått hela organisationen och blivit mål för diskussion.



## *2.8 Forskningsetik*

Deltagandet i undersökningen ska vara frivilligt vilket respondenterna i den här undersökningen informerades om och de gavs även möjlighet att avbryta intervjun när som helst. Information om studien skickades i förväg till respondenterna för att på så sätt ge dem insikt i de etiska aspekter som Denscombe (2016) och Vetenskapsrådet (2002) anser viktiga att upprätthålla. Aspekterna är: syfte med studien, tillvägagångssätt, i vilken grad studien blir offentlig och på vilket sätt respondenternas intervjusvar kommer att användas i den. Dessutom att intervjusvaren endast kommer att användas i studien och ingen annanstans enligt det nyttjandekrav som Vetenskapsrådet (2002) lyfter fram.

### 3. Teorier om kommunikation

*Några inledande ord...*

Flaa et al. (1998) tar upp att informationsöverföring kan vara svår mellan två individer. På en nivå som rör hela organisationen blir den följaktligen ännu svårare och risken för fel och missförstånd ökar. Sändare och mottagare av information kan tolka information helt olika beroende på vilken sorts språk som används, vilka preferenser och vilken utbildning de olika individerna har. Vidare spelar organisationens storlek roll på så sätt att om information ska gå genom flera led, från ledning ner till medarbetare, ökar risken att den missförstås eller förvrängs. Därför måste den delas upp och specificeras ju längre ner den ska i organisationen. I de fall kommunikationen kommer nerifrån medarbetarna och uppåt i organisationen måste den komprimeras för att ledningen inte ska bli överöst av information.

Heide et al. (2012) beskriver att kommunikation är en grundförutsättning för att organisationer överhuvudtaget ska kunna skapas, existera och utvecklas. För att kunna leda en organisation, utveckla dess anställda och för att kunna skapa kundrelationer krävs kommunikation. Utan kommunikation finns det helt enkelt ingen organisation. Vidare anser de att begreppet *kommunikation* är svårt att definiera med precision. En term de nämner är *information* och hävdar sedan att vårt språk, vår erfarenhet, vår kunskap och vårt intresse påverkar vad vi själva anser är information. Med andra ord uppfattar olika personer olika saker som information. *Kommunikation* anses istället vara interaktion mellan människor som innehåller en process, knyter samman flera människor och har ett innehåll.

Den här uppsatsen utgår från uppsatsförfattarnas egen tolkning av information och kommunikation, för att belysa skillnaden mellan dem.

*Information* - information räknas som ett enkelriktat budskap, till exempel om en chef talar till sina medarbetare, men att medarbetarna inte kan svara på budskapet. Information är alltså en monolog från avsändarens sida. Det sker ingen dialog eftersom mottagarna inte har möjlighet att ge feedback.

*Kommunikation* - till kommunikation räknas dubbelriktade budskap, till exempel att en chef talar till sina medarbetare och att medarbetarna sedan kan svara på och ge egna åsikter

angående det ämne som berörts. Kommunikation innebär alltså en dialog mellan avsändare och mottagare där båda får vara med och tycka till.

### *3.1 Informell/formell kommunikation inom och mellan hierarkiska nivåer*

Inom en organisation förekommer kommunikationen antingen i informell eller formell form, därför var det relevant att presentera forskning kring både informell och formell kommunikation. Den formella kommunikationen definieras ofta som *officiell* kommunikation och berör till exempel organisatoriska förändringar eller annan information som är relevant för organisationens dagliga verksamhet och utveckling. Den kommunikationen kan ske genom till exempel konferenser, brev och broschyrer. Enligt Thenen Menna Baretto (2001) kan den formella kommunikationen möjliggöra för avsändaren att få makt och inflytande över mottagarna. Thenen Menna Baretto (2011) och Larsson (1997) menar att informell kommunikation kallas informell eftersom den i form och innehåll skapas och utspelar sig bortom den formella strukturen, kort sagt är det informella motsatsen till det formella. Typiska exempel på det är när medarbetare stöter på varandra vid kaffeautomaten eller i kopieringsrummet där samtalsämnen kan vara både arbetsrelaterade eller handla om något helt annat än arbetet, till exempel privatlivet. Dessutom kan samtalet handla om saker som rör organisationen, men som utelämnats i den formella kommunikationen. Den informella kommunikationen kan då vara mer dominerande och därmed besitta mer makt jämfört med den formella. (ibid.)

En nackdel som Flaa et al. (1998) lyfter fram med den informella kommunikationen är att det finns risk att den sker selektivt vilket kan resultera i att vissa får reda på mer information än andra. Alla kanske inte vill dela information med alla utan väljer vilka de vill kommunicera med och vilken information som ska delas. Det har skett en utveckling i form av att det som tidigare räknades som informell kommunikation, det vill säga småprat vid kaffeautomaten eller i matsalen, idag är något som de flesta organisationer accepterar. Thenen Menna Baretto (2011) menar att små informella möten är självklara för att kunna öka organisationens produktivitet. Larsson (1997) bygger vidare på det och menar att informell och formell kommunikation hör samman och kompletterar varandra eftersom den formella kommunikationen sällan lyckas tillfredsställa de anställdas behov av information. När så är fallet kan den informella kommunikationen ta vid, eller ta över. Larsson (1997) förklarar

vidare att när en av kommunikationsformerna fungerar dåligt, tenderar den andra att utvecklas.

### *3.1.1 Digitala kommunikationskanaler*

De kanaler som presenteras nedan, digitala, muntliga, skriftliga och tryckta, ansågs relevanta för studien då en organisations interna kommunikation ofta förekommer via kanaler av det slaget. Tidigare forskning kring digitala kommunikationskanaler togs med då utvecklingen allt mer går mot digitalisering och för att det var en relevant kanal med tanke på studiens syfte.

Sanina, Balashov, Rubtcova och Satinsky (2017) menar att digital kommunikation har möjliggjort för information att kunna spridas snabbt och exempel på det finns i kommunikationskanaler som till exempel e-post, intranät, videokonferenser med mera. Vad gäller användning av intranätet kan den anses vara en bra lösning om syftet är att få ut information till medarbetarna (Ibid.). Intranätet kan dock inte lösa alla kommunikationsbehov menar Eriksson (2017). Medarbetare på arbetsplatser söker information på olika sätt och det bör beaktas vid beslut om vilken kommunikationskanal som bör användas. Fördelen med digitala kommunikationskanaler kan vara att vid komplexa situationer kan kommunikationen ske på ett enklare vis med hjälp av bilder, jämfört med användning av muntliga kanaler. Möjligheten att göra löpande uppdateringar är en klar fördel jämfört med tryckta kanaler och en annan fördel är att kommunikationen i högre grad kan inriktas mot enskilda personer. Möjligheterna för dubbelriktad dialog ökar vid användandet av digitala kommunikationskanaler som till exempel e-post, videokonferenser och liknande (Eriksson, 2017).

Medarbetarnas möjlighet att kunna ge snabb feedback leder enligt Stein (2012) till gemenskap och sammanhållning inom organisationen. Vidare lyfter han fram, att även om muntlig kommunikation är den mest populära kommunikationsformen så har e-post kommit att bli nästan lika populärt då det är en kommunikationskanal som möjliggör snabb feedback utan några höga krav på formalitet. Det finns dock vissa nackdelar med e-post. Om meddelandet som skickas inte är välformulerat kan det missförstås vilket kan ta tid att åtgärda. Sanina et al. (2017) har i sina studier kring kommunikation kommit fram till att e-post är det

kommunikationssätt inom organisationer som har längst svarstid jämfört med andra kommunikationssätt.

E-postens popularitet bekräftas i en amerikansk studie från 2015 där 545 respondenter från olika företag fick svara på frågor kring kommunikationsformer på arbetsplatsen (Men, 2015). 83,5 % svarade att kommunikationen skedde via e-post från ledningen och att det var den vanligaste kommunikationsformen på deras företag. Kommunikation via intranätet var den tredje vanligaste formen av kommunikation.

### *3.1.2 Muntliga kommunikationskanaler*

Erikson (2017) konstaterar att det är få saker som tar upp lika mycket tid som muntliga möten gör, men menar samtidigt att de är en förutsättning för att organisationen ska utvecklas. Kommunikationsansvariga har därmed en kritisk uppgift vad gäller att utveckla, underhålla och se till att den muntliga kommunikationen sker på ett så effektivt och tillfredsställande sätt som är möjligt. Det gäller givetvis alla parter inom organisationen. Det ligger även i organisationens intresse att kommunikationen mellan medarbetare och chef, både på individnivå och i grupp, utvecklas, för att på så sätt utnyttja den kommunikation som finns på bästa tänkbara sätt.

Exempel på muntliga kommunikationskanaler kan vara konferenser, planerade och informella möten, seminarier och så vidare. Fördelar med muntliga kommunikationskanaler lyfter Erikson (2017) fram som möjligheten att fråga och svara i närtid då en dialog skapas men även att se till att samtliga närvarande kan föra fram sin talan och få svar på dennes frågor. Det muntliga mötet tillgodoser även ett av våra basala psykologiska behov, att få prata ut. Många upplever idag en brist på möjligheten att kommunicera kring mål, möjligheter och mening med sina arbetsuppgifter och hos organisationen i sin helhet. (ibid.)

Stein (2010) undersökte kommunikationen på tre hierarkiska nivåer i ett företag i vårdbranschen. Oavsett om det var på enhets-, regional-, eller övergripande organisationsnivå föredrog alla som deltog i undersökningen främst muntlig kommunikation. Den muntliga kommunikationen ansågs vara den kommunikationsmetod som skapade störst gemenskap inom organisationen och möjligheten till direkt feedback var ytterligare en positiv aspekt. Stein (2010) och Klein (1996) menar att den muntliga kommunikationen är den mest effektiva

kommunikationskanalen. De lyfter fram att den muntliga kommunikationen, tillsammans med e-post, erbjuder ett sätt att kunna uttrycka sig mindre formellt och där risken för missförstånd minskar då deltagarna omgående kan reda ut oklarheter. Tillfälle att läsa av kroppsspråk och känslöstämning hos talaren kan förstärka budskapet som ges och tas emot, vilket leder till att det helt enkelt blir lättare att ta till sig kommunikationen. Även Liu (2016) nämner att kombinationen av muntlig kommunikation i form av ord och icke muntlig i form av tonläge, ansiktsuttryck med mera gör det möjligt att läsa av och förstå avsändare och sociala koder bättre.

Vad gäller undersökningen av Men (2015) uppgav 67,2 % att ledningen kommunicerade med medarbetarna via muntliga kanaler, vilket gör det till den näst vanligaste kommunikationsformen hos respondenterna i hennes studie.

### *3.1.3 Tryckta samt skriftliga kommunikationskanaler*

Med tryckta kommunikationskanaler avses i det här fallet kommunikation som sker med hjälp av papper eller annat material som text kan appliceras på, till exempel företagspresentationer, faktabroschyrer, nyhetsbrev, tidningar. Risken för att feltolka den information som kommuniceras ut blir mindre förutsatt att texten är korrekt utformad, speciellt i de fall då fakta eller detaljerade förklaringar ges i form av till exempel arbetsbeskrivningar eller manualer. Skulle det ske via muntliga kommunikationskanaler kan risken öka att missförstånd uppstår (Erikson, 2017; Dăneçi-Pătrău, 2011). Även Mascle (2013) betonar vikten av att kunna uttrycka sig bra i skrift för att kunna få fram den information som behövs och för att den ska kunna tolkas på rätt sätt av mottagaren. Hon menar att om informationen ska kunna delges på rätt sätt krävs det att mottagarna ger feedback till avsändaren angående det som kommunicerats. Med hjälp av den feedback som ges kan den skriftliga kommunikationen förbättras och förståelsen öka.

Erikson (2017) menar att en klar fördel med skriftliga kanaler är att de kan läsas på ett flertal platser och att tidpunkten för när informationen mottas kan i högre grad förbehållas läsaren själv. Däremot menar han att möjligheten för dubbelriktad kommunikation minskar då informationen som läsaren tar in och möjligheten att ge respons ger ett tidsglapp som inte finns på samma sätt som vid till exempel en videokonferens eller ett muntligt möte där båda parterna är närvarande samtidigt. Tryckta kanaler är därmed att föredra i de fall endast fakta

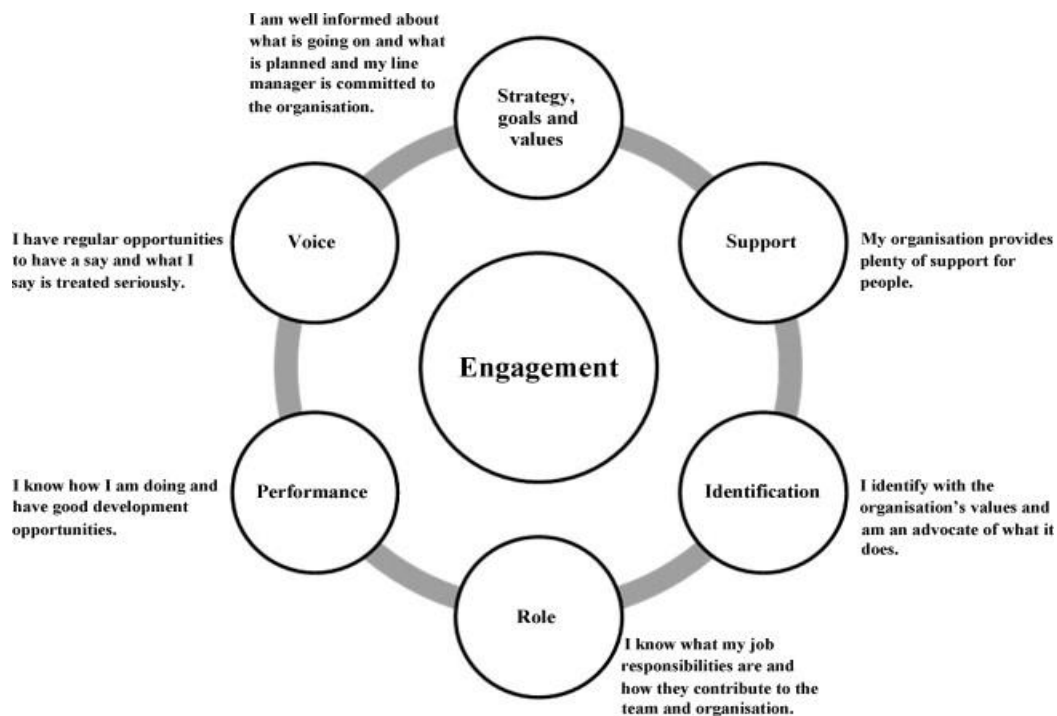
ska presenteras och där en förväntning på eventuell respons inte behöver ske i närtid (Erikson, 2017). Vargolici (2008) menar att även om e-post har blivit den dominerande kommunikationsformen har vissa återgått till tryckt skrift som kommunikationsform. I den undersökning som genomfördes av Men (2015) kom tryckta kommunikationskanaler på plats fyra över populära metoder att använda för kommunikationen mellan ledningen och medarbetarna.

### *3.2 Ledarens roll i den interna kommunikationen för att främja medarbetarengagemang*

Att undersöka vad ledaren har för roll i den interna kommunikation var avgörande för att kunna skapa en modell för den interna kommunikation som riktar sig till samtliga anställda i en organisation och inte endast till personer i ledande positioner. Två modeller för utvärdering av den interna kommunikationen, riktad till ledare, har granskats och fungerat som inspiration för vidareutveckling. Modellerna är framtagna av Ruck och Welch (2012) samt Arklan (2011) och presenteras nedan.

Welch (2012) lyfter i studien *Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication* hur viktigt det är att ledningen fokuserar på hur de kommunicerar med sina medarbetare, för att kommunikationen ska tas emot på ett tillfredsställande sätt av medarbetarna. Vilket i sin tur avgör hur det som kommuniceras påverkar dem. Welch (2012) menar att det finns förväntningar från medarbetarnas sida på hur kommunikationen till dem bör ske och att användningen av metoder som inte stämmer överens med medarbetarnas förväntningar kan ge negativa konsekvenser på hur väl medarbetarna tar del av kommunikationen. För att kommunikationen ska vara effektiv är det viktigt att den är effektiv både för en som ger information och för den som tar emot. Det är därmed av stor vikt att vara lyhörd för de anställdas synpunkter och ta reda på vilken form av intern kommunikation som upplevs mest lämplig (Welch, 2012).

Ruck och Welch (2012) lyfter fram sin modell baserad på kommunikationen mellan medarbetare som kan användas som ramverk vid utvärdering av den interna kommunikationen. De menar att ramverket kan uppmuntra till bedömning som i högre utsträckning ser till de anställdas behov av kommunikation men även innehållet i kommunikationen, istället för att fokus hamnar på vilken kanal kommunikationen förmedlas genom eller i vilken volym.



Figur 1, Engagement, (Ruck & Welch 2012, s. 300)

Modellen beskriver sex olika områden som en organisation kan utgå från vid utvärdering av sin interna kommunikation. Arbetar organisationen med samtliga punkter kan det leda till ökat engagemang hos de anställda. Nedan presenteras respektive område och vad det innebär.

*Role:* Innebär att medarbetaren är medveten om sina ansvarsområden och förstår sitt bidrag till avdelningen och organisationen.

*Performance:* Medarbetaren är medveten om hur det går för denne i sitt arbete och har goda utvecklingsmöjligheter.

*Voice:* Medarbetaren har möjlighet att göra sin röst hörd och budskapet som förs fram tas på allvar.

*Strategy, goals and values:* Medarbetaren är välinformerad om vad som händer och vad som är planerat, både inom sitt yrke och organisationen som helhet. Den närmaste chefen är hängiven organisationen.

*Support:* Medarbetarens organisation tillhandahåller stöd för personer i hög utsträckning.

*Identification:* Medarbetaren identifierar sig med organisationens värderingar och förespråkar dem.



Tkalac Verčič och Pološki Vokić (2017) tar i sin studie upp kritiska interna kommunikationselement som bör fungera bra för att medarbetarnas engagemang ska vara tillfredsställande. Det är av största vikt att feedback från medarbetarna under möten, i form av informell och formell kommunikation, fungerar bra för att medarbetarnas engagemang ska upprätthållas. De betonar vikten av att den interna kommunikationen inte kan vara helt självgående utan att den bygger på medarbetarnas ansvarstagande för att den interna kommunikationen, och därmed engagemanget hos medarbetarna, ska upprätthållas. En bra intern kommunikation och medarbetarnas ansvar för den bildar en slags cirkel som tillsammans bildar moment, som håller igång engagemanget inom organisationen. (ibid.) En bra intern kommunikation och ett upprätthållet engagemang kan i sin tur leda till ökad innovation, men förutsättningen för det är att den interna kommunikationen och engagemanget bör vara representerad på så många olika hierarkiska nivåer som möjligt. Det gör att medarbetarna i högre grad får en helhetsbild och på ett konkret sätt förstår hur deras egen roll passar in i verksamheten för att organisationen ska uppnå de uppsatta mål som finns och därmed i högre grad bibehålla sitt engagemang (Clampitt & Downs, 1993; Erikson, 2017; Kanter, 1988; Robson & Tourish 2005). Clampitt och Downs (1993) och Erikson (2017) beskriver även att en bra intern kommunikation leder till ökad produktivitet, högre kvalitet hos produkter och tjänster, minskad arbetsfrånvaro, mindre risk för strejker och reducerade kostnader. De konstaterar även att, för avsändaren och mottagaren, tillräckligt med information underlättar vid beslutsfattande. Genom en kontinuerlig dialog om den färdväg organisationen tar och varför, blir det enklare för medarbetarna och därmed organisationen som helhet att arbeta åt samma håll mot de uppsatta mål som etablerats (Ibid.).

### *3.2.1 Ledarskap och intern kommunikation*

Arklan (2011) tar upp sju olika punkter, i form av en modell, som ledare bör se över vad gäller den interna kommunikationen för att kunna anses som en effektiv ledare. Samtliga punkter har tagits med då de på olika sätt kan kopplas till den modell som Ruck och Welch (Fig 1. Engagement, 2012) presenterar. Arbetar ledaren med samtliga punkter leder det inte endast till att denne anses vara en effektiv ledare utan det kan även leda till ett ökat engagemang hos de anställda inom organisationen. Punkterna nämns nedan för att sedan fördjupas ytterligare.

1. Processen kring den interna kommunikationen inom organisationen
2. Mål som finns med den interna kommunikationen
3. Olika typer av intern kommunikation
4. Hur skvaller inom organisationen hanteras
5. Interna kommunikationsnätverk i organisationen
6. Medel och metoder för den interna kommunikationen
7. Problem som berör den interna kommunikationen

### ***Processen kring den interna kommunikationen inom organisationen***

Precis som mycket annat är den interna kommunikationen en process, vilken kan förekomma mellan ledare och medarbetare eller mellan medarbetare sinsemellan. Beroende på situationen bör ledaren inta positionen som mottagare i de fall kommunikation förekommer mellan denne och medarbetare. Ledaren bör även förespråka att den kommunikation som förmedlas till medarbetare, eller mellan medarbetarna, genomförs systematiskt i form av att viss typ av kommunikation genomförs vid samma tidpunkt varje gång. Men även att den överensstämmer med de uppsatta mål som finns med organisationens interna kommunikation. Ledare behöver även informera medarbetare om att även de behöver se över kommunikationsprocessen för att förhindra att eventuell information som är felaktig florerar i organisationen (Arklan, 2011). Det kopplar vi till punkten *Strategy, goals and values*, som handlar om att samtliga medarbetare vet vilka mål som finns med den interna kommunikationen. Även punkten *Role* vilken innebär att det i samtliga medarbetares yrkesroll ingår att se till att ryktesspridning i organisationen inte florerar. (Fig. 1. Engagement, Ruck & Welch, 2012)

### ***Mål som finns med den interna kommunikationen***

Ett system med formella regler och mål är en av de funktioner som är viktig i en organisation. Den interna kommunikationen är ett verktyg som kan styra de attityder som finns och motivera de anställda i samklang med de mål organisationen har, vilket enligt Arklan (2011) är hemligheten bakom en organisations framgång. Kommunikationen ska hjälpa organisationen att nå sina övergripande mål och det är ledarens uppgift att se till de mål som finns med den interna kommunikationen stämmer överens med de övergripande mål organisationen har. Vid förändringar av de generella målen för organisationen är det därmed även kritiskt att ändra de mål som finns för den interna kommunikationen (ibid.). Punkten *Identification* stämmer bra överens med denna punkt, *Mål som finns med den interna*

*kommunikationen*, då den handlar om att medarbetarnas värderingar och attityder ska vara desamma som organisationens. (Fig. 1. Engagement, Ruck & Welch, 2012)

### ***Olika typer av intern kommunikation***

Den interna kommunikationen är genom dess olika kanaler varierande i sin form och bör därför ha olika slags mål för hur respektive kanal bör se ut och vilken typ av information som flödar genom den. Ledarens uppgift blir här att se till att samtliga kommunikationskanaler är tillgängliga och utnyttjas i sin fulla potential (Arklan, 2011). Men framförallt att de olika kanalerna kompletterar varandra för att organisationen ska uppnå effektivitet. En kombination av kanalerna ökar även medarbetares möjligheter att framföra synpunkter inom verksamheten och kan underlätta ledningens ambitioner att öka medarbetarnas kunskap (Erikson, 2017; Arklan, 2011). Ruck och Welchs, (Fig 1. Engagement, 2012) modell tar upp punkterna *Support*, *Voice* och *Strategy, Goals and Values* och *Performance*. *Strategy, Goals and Values* innebär att mål kring kommunikationen bör finnas uttalade. Arklan (2011) beskriver att varje kommunikationskanal bör ha unika mål. *Voice* tar upp att medarbetarna ska ha möjlighet att uttrycka sig vilket innebär att samtliga kanaler bör vara tillgängliga för kommunikation. *Support* innebär att organisationen ska stödja medarbetarna i, vilket vi tolkat som organisationens förmåga att stötta medarbetarna i deras kunskapsutveckling. Goda möjligheter till kunskapsutveckling täcks in under punkten *Performance*.

### ***Hur skvaller hanteras inom en organisation***

Arklan (2011) menar att skvaller består av en föränderlig och ostabil natur, mycket likt oss människor, att det föds ur social interaktion och är känt för att brista vad gäller den faktiska sanningen. Skvaller finns överallt där människor befinner sig och är en oundgänglig del av en organisation. Ledaren bör vara medveten om det och aktivt agera för att minimera skvaller och dess negativa effekter gentemot organisationen. Vilka faktorer är det som gör att vissa ämnen skvallras om och vissa inte? Vilken typ av information är det som färdas via skvaller? Ledaren bör ta reda på det och därefter delge medarbetarna den faktiska informationen kring berörda ämnen. I och med det borde medarbetarnas behov av information bli mött. (ibid.) Vad gäller skvaller inom en organisation har vi tolkat medarbetarens yrkesroll, som ingår i punkten *Role*, som en roll där ett aktivt arbete mot skvaller och ryktesspridning ingår för att främja organisationens utveckling. (Ruck & Welch, Fig 1. Engagement, 2012)

### ***Interna kommunikationsnätverk i organisationen***

Kommunikation som involverar två eller fler personer kallas kommunikationsnätverk. Ett nätverk Arklan (2011) tar upp är det stjärnformade kommunikationsnätverket, där kommunikationen kan ske mellan samtliga anställda oavsett hierarkisk nivå. Ledarens uppgift är att vara medveten om vilken kommunikationsform som bäst lämpar sig för organisationen och sitt ledarskap och tillämpa denna. Då ledaren gör en avvägning över vilken form av kommunikation som bäst lämpar sig menar Arklan (2011) att det är viktigt att beakta respektive styrkor och svagheter som förekommer. För att veta vilken nätverksform som bäst lämpar sig för organisationen bör personer i ledande ställning veta hur medarbetarnas kommunikationsnätverk ser ut och vilket som bäst uppfyller deras behov (Arklan, 2011). Vi tolkar det som att punkten *Support* bland annat handlar om det. (Se Figur 1)

### ***Medel och metoder för den interna kommunikationen***

Lika viktigt som det är att relationer inom organisationens struktur är planerade, lika viktigt är det hur och med vilka medel relationerna skapas. Arklan (2011) lyfter att hanteringen av kommunikationen, med hjälp av mål och metoder, kan ske i form av två olika delar: en- och tvåvägskommunikation. Båda delarna fyller funktioner inom organisationen och det är ledarens uppgift att se till att de används och överensstämmer med de funktioner de är avsedda för. Kort sagt bör ledaren se till att såväl envägs-, som tvåvägskommunikation används på ett riktigt och effektivt sätt. Sett till vad kommunikationen innehåller och vilka den riktas till bör en av metoderna väljas. När endast medarbetarna ska informeras kan med fördel en envägskommunikation användas men i de fall syftet är att nå en interaktion med medarbetare bör istället tvåvägskommunikation eftersträvas (ibid.). Punkten *Support* från Ruck & Welchs (Fig 1. Engagement, 2012) modell innebär att stödja medarbetarna på olika sätt. Vi tolkar det i det här fallet som att medarbetarna bör stödjas med de medel de behöver för att kunna skapa ordnade och medvetna relationer som kan gynna både dem själva och organisationen.

### ***Problem som berör den interna kommunikationen***

Vid problem med den interna kommunikationen bör ledaren gå till botten med problemet. Problemet kan finnas mellan de parter som kommunicerar, i den kanal som används för att kommunicera eller hur meddelandet är kodat och designat. En tydlig identifikation av var i den interna kommunikationen problemet ligger, gör att ledaren på ett effektivare sätt använder både sin och organisationens tid och har en större chans att finna en lämplig lösning på

problemet. Det är viktigt att ledaren förhåller sig till problemet ur ett lösningsorienterat perspektiv för att verkligen bibehålla en bra intern kommunikation och samtidigt förstår att varje problem är unikt och därmed även behöver en unik lösning (Arklan, 2011). Punkten *Support* tolkar vi i det här fallet kan handla om medarbetares stöttning från ledaren vid kommunikationsproblem i form av ledarens förmåga att kunna gå till botten med de kommunikationsproblem som kan uppstå. Om det till exempel regelbundet uppstår missförstånd för att en kanal används felaktigt eller om informationen är utformad på ett otydligt sätt, bör ledaren hjälpa medarbetarna att identifiera varför kommunikationsproblemet uppstår. (Ruck & Welch, Fig 1. Engagement, 2012)

## 4. Empiri från intervjuer

*I följande kapitel kategoriserades intervjumaterialet i fem olika teman/underrubriker. Under varje tema återges först vad respondenter ur grupperna Medarbetare och Ledningsgrupp svarat och därefter följer svaren från gruppen Styrelse.*

### 4.1 Användning av kommunikationskanaler inom MLT

Vad gäller de kommunikationskanaler som används inom organisationen var både medarbetarna och ledningsgruppen i stora drag överens. De två primära kommunikationskanaler som används är intranätet, även kallat insidan, och e-post. Ett aktivt beslut i organisationen, som personer i ledningsgruppen lyfter fram, är att intranätet ska vara den primära källan vid kommunikation som rör hela organisationen i syfte att alla ska ha möjlighet att ta del av informationen. I de fall det gäller intern kommunikation på Uppsalakontoret är det i huvudsak e-post eller muntlig kommunikation i form av personliga samtal som förekommer då de anställda är placerade nära varandra. Andra kommunikationskanaler som finns tillgängliga är telefonsamtal, mobilapp som används för att skicka ut meddelanden till förare, sms och det interna telefonisystemet Telavox. Vidare används även konferenssamtal, hemsidan, åkerier och delägars digitala plattform samt delägarbrev som VD:n skriver en gång varje månad.

När det kommer till information som klassas som antingen viktig eller allmän information råder delade meningar, både bland medarbetare och de personer som sitter i ledningsgruppen, om vad som klassas som viktig respektive allmän information. HR-ansvarig tycker att viktig information skall kommuniceras ut via intranätet. IT-ansvarig hänvisar däremot i första hand till personliga möten om det är viktigt eller massutskick via e-post vid akuta fall då informationen snabbt måste nå ut till samtliga berörda. Huvudfåran för den interna kommunikationen ska dock vara intranätet, uppger IT-ansvarig. Affärsområdeschefen menar att det främst är e-post eller intranätet som används när viktig information ska förmedlas. När intranätet används menar han dock att det kan innebära att alla inte kommer att ta del av informationen. Vid riktad information menar Affärsområdeschefen att det finns en risk att den kanske inte alltid når fram till berörda parter. Det beror på att avsändaren bedömer vilka som ska få ta del av informationen och därmed kan vissa parter missas. Ett operativt exempel han tar upp är när ett beslut inom organisationen togs om att flytta en lastmaskin från Uppsala till

en annan ort. Då blev inte vissa transportledare, som ofta var beroende av denna maskin i sitt dagliga arbete, informerade om beslutet.

När det gäller medarbetarna hänvisar Ekonomen och Utbildningsansvarige, i de fall informationen riktar sig till hela organisationen, till intranätet. När det rör sig om viktig information är e-post ett bra komplement till intranätet vilket gör att informationen kan riktas till utvalda individer. Transportledare IÅ menar att e-post främst används då viktig information ska kommuniceras. Transportledare BA är den enda som inte sitter i ledningsgruppen, som lägger fram att en stor osäkerhet råder kring vilka kanaler som bör användas, vilken typ av information som ska klassas som viktig och när informationen ska delges. Det är frågor som i nuläget diskuteras inom organisationen.

När samtliga respondenter som inte var med i ledningsgruppen fick frågan om på vilket sätt de helst kommunicerar, var det ingen som sade via intranätet. Utbildningsansvarig var den enda som nämnde intranätet som ett alternativ vad gäller information där snabb respons inte är nödvändig. Dock nämnde han även e-post i det sammanhanget, vilket även nämndes före intranätet. Både Transportledare IÅ och Transportledare BA klassade muntliga kanaler som det absolut bästa sättet att kommunicera på, vilket även Utbildningsansvarig, vid krav på snabb respons, anser. Ekonomen ser helst att e-post används vid kommunikation till honom eller någon typ av chattfunktion vilket är en blandning av det skriftliga och den snabba responsen som kan fås av den muntliga kommunikationen. Han säger att intranätet är bra för att få ut information till alla men att e-post förenklar navigationen då tidigare information ska sökas fram. Transportledare BA ser gärna att e-post kompletterar den muntliga kommunikationen för att ha underlag som kan sökas fram på nytt över vad som faktiskt bestämdes. Intranätet mynnar enligt honom tyvärr ibland ut i att personer, i sista stund innan helgen, lägger ut information på intranätet. Informationen läggs då ut för att individen ska som Transportledare BA beskriver, känna att de har ryggen fri eftersom de har lagt ut informationen på intranätet. Sedan när arbetet ska ta vid på måndag och denna nya information ska tas in kan det ibland uppstå förvirring eller missförstånd kring vad budskapet med den utlagda informationen är. Om individen som kommunicerat ut budskapet inte kan nås för en förklaring via andra kommunikationskanaler och att chefen för respektive område inte heller förstår budskapet menar Transportledare BA att det är i denna fas spekulationer kan starta med ryktesspridning som följd.

Ledamoten i styrelsen säger att de inom organisationen framför allt använder e-post. Det finns även en variant av *Messenger* som är en meddelandefunktion där det går snabbt att kommunicera inofficiell information. Men det officiella går via e-post. Via messenger går det att se om någon har tagit emot och läst något, men det går inte att veta om budskapet är förstått. Att få skriftlig kvittens på att något är förstått skulle vara omöjligt anser Ledamoten. Styrelseordförande nämner att en stor del av kommunikationen sker via personliga möten inom och mellan olika grupperingar. För tjänstemännen finns intranätet "Insidan" där information från styrelsen men framför allt från andra tjänstemän läggs upp. VD:n ger också ut ett månadsbrev där Styrelseordförande ibland lägger till information som sedan går ut till delägarna. I transportledningssystemet finns en meddelandeapplikation och slutligen sker även många samtal via telefon. Ledamoten säger att Box, ett onlinearkiv för dokument, används och i det programmet kan alla ladda upp saker. I Box måste den anställda aktivt gå in och kolla för att få information och svara på denna. Viktigare information går via e-post eller telefonsamtal. Kommunikationen går i huvudsak via Box och de andra kommunikationskanalerna fungerar som påminnelser. Styrelseordförande uppger att skriftlig envägskommunikation används främst vid allmän information medan mer brådskande information går via appen, e-post eller ett personligt möte.

#### *4.2 Formell och informell kommunikation, hur viktiga är de?*

Från ledningens sida anser VD:n att en majoritet av den totala kommunikationen kan räknas som formell kommunikation eftersom det som kommuniceras ofta är arbetsrelaterat. En order kan till exempel ha skickats via mobilapplikationen, formellt, till en förare. Sedan kan trafikledaren behöva ringa upp föraren för att kort ge kompletterande direktiv eller ändra ordern, och korta samtal av den typen kan också räknas till det formella eftersom det är relaterat till uppdraget. Det innebär i det här fallet att kommunikationen är 100 procent formell, konstaterar VD:n. Vidare menar han att om formell kommunikation definieras som att enbart röra organisationsförändringar och ekonomi är den formella kommunikationen en liten del av det totala flödet.

Samtliga respondenter är överens om att det behövs såväl informell som formell kommunikation och att de kompletterar varandra. Affärsområdeschefen tror inte "att det skulle gå att leva utan båda". Han tror även att om en organisation siktar på att hålla så stor del som möjligt formellt blir det ändå automatiskt en hel del informellt. VD:n menar att den



formella kommunikationen är utformad för att ge en bra bild av det som berörs och inte ge så stort utrymme för tolkning och i värsta fall ryktesspridning. Informell kommunikation kan förtydliga den formella. Affärsområdeschefen säger vidare att den informella kommunikationen kan gå djupare in i ett ämne och att det informella kanske kan diskuteras mer vitt och brett om olika ämnen. Den formella kommunikationen har oftast en tydligare början och ett slut vilket kan göra den mer begränsad.

HR-ansvarig menar vidare att det inom organisationen på senare tid har diskuterats hur MLT som organisation bör arbeta med den interna kommunikationen. Den informella kommunikationen får inte ta för stor plats eftersom det finns risk att information inte sprids till alla som borde ha den. HR-ansvarig och IT-ansvarig anser av denna anledning att det kanske vore bra om den formella kommunikationen fick större plats än den har idag. HR-ansvarig och VD:n tar även upp att det ibland är svårt att veta om informationen som läggs ut på intranätet kan beröra något pågående eller om frågan redan ska vara löst innan information kommuniceras ut inom organisationen. VD:n menar att det finns en ökad risk med information om pågående ärenden som kommuniceras ut då det kan ge upphov till att ryktesspridningen ökar.

Respondenterna skiljer sig åt när det gäller deras uppskattning av fördelningen mellan informell och formell kommunikation. Ekonomen och Utbildningsansvarige tycker att det var svårt att göra en uppskattning. Bägge transportledarna var däremot tämligen säkra och uppgav en fördelning på 20 % formell kommunikation medan 80 % var informell. Transportledare IÅ tycker att allt som är nedskrivet, framför allt i PC-miljö, känns mer formellt än andra kommunikationsformer. Ekonomen tycker att det är en majoritet av informationen han vill ha nedskrivet via de officiella kanalerna som intranätet, för att på så sätt ha ett underlag dokumenterat. Informell kommunikation, till exempel i fikarummet, är mer flyktig och där har han inte samma behov av underlag på det som sagts. Vidare tycker han att organisationen är bra på att kontinuerligt lägga ut relevant information på intranätet som berör alla och han får ofta höra om nyheter därifrån först. På det sättet blir intranätet ”skvallermässigt”.

Utbildningsansvarige uppger också att det inte finns något speciellt filter på intranätet, utan att all typ av information är tillåten där, till exempel att någon kollega fått barn och liknande. Ekonomen säger att kommunikation oftast sker formellt till alla och sedan behandlas den mer informellt på de olika avdelningarna.

Utbildningsansvarige tycker att informell kommunikation kan vara ärligare än den formella eftersom spontan och informell kommunikation till exempel kan lösa problem snabbare och tas upp direkt med de berörda utan att behöva gå en formell omväg först. Här får han medhåll av Transportledare BA som kan tycka att formell kommunikation som skickas ut till de som inte berörs av den kan skapa tankar och oro i onödan hos individerna eftersom de inte förstår vad budskapet har med dem att göra.

Det är blandade åsikter hos respondenterna angående om de anpassar sin kommunikation till olika mottagare. Vissa uppger att de är mer informella i sin kommunikation om individerna känner varandra bättre och andra uppger att de använder samma kommunikationssätt oavsett vem det är eller vilken hierarkisk nivå mottagaren befinner sig på. Affärsområdeschefen nämner dock att han tror att kommunikationen är mer informell från medarbetare och uppåt i organisationen än från ledningsgruppen och neråt i organisationen.

I styrelsen säger Ledamoten att sammansättningen av styrelsen påverkar hur stor andel som är formell och informell kommunikation. Vissa vill ha saker mer fyrkantigt, andra vill ta ut svängarna mer. Det får gärna vara aktiv kommunikation om både högt och lågt istället för bara formell kommunikation. I stort sker det mesta formellt, men organisationen är beroende av båda typerna. Det informella är ofta utgångspunkter för diskussion, mer spontant och det formella blir mer "bestämt". Även om det formella är viktigt tycker Ledamoten att det är det informella som för saker framåt. Styrelseordförande tycker att det är svårt att göra en uppskattning eftersom det beror på vad definitionen av "information" är. Hon tycker att organisationen är beroende av båda typerna och att båda utgör en betydande del.

#### *4.3 Information eller kommunikation - vem har ansvaret?*

Ledningsgruppen är överens om att kommunikationen överlag fungerar bra inom MLT, men samtliga betonar att det måste finnas en aktiv mottagare av kommunikationen för att den ska fungera. Det räcker inte med att information bara skickas ut, utan det måste även finnas ett intresse av att ta emot den. VD:n tycker att det finns en bra struktur för hur kommunikationen sker inom organisationen och att det finns goda förutsättningar för den som är intresserad att ta del av den information som kommuniceras ut. Sedan är det upp till mottagaren att ta till sig av det som kommuniceras ut, vilket framför allt gäller de anställda inom MLT. Det svåra är att nå ut till förare. Affärsområdeschefen nämner även att han inte uppskattar de gånger

individer inte aktivt har sökt den information som de saknar, trots att information funnits tillgänglig. De gånger kommunikationen brister tror han att det i många fall beror på att en anställd inte har tagit sitt eget ansvar och sökt efter nödvändig information. Det går alltså inte att säga "ingen har sagt det till mig" utan då borde personen själv ha sökt informationen, menar Affärsområdeschefen.

HR-ansvarig säger att kommunikationen mellan ledningsgrupp och styrelse skulle kunna bli bättre och att medarbetarna ofta önskar mer kommunikation kring ledningsgrupps- och styrelsemöten. Ledningsgruppen önskar mer information kring den strategiska riktning organisation ska ta. Medarbetarna vill ha mer information kring vad som faktiskt kommuniceras under både ledningsgrupps-, och styrelsemöten, oavsett om det är viktig eller allmän information om organisationen. HR-ansvarig menar även att medarbetare har ett ansvar att ställa frågor och inte bara sitta passiva och vänta på att någon ska tala om för dem vad som gäller. Samtidigt säger IT-ansvarig att kommunikation i rätt mängd är ett svårt pussel att få ihop. Ger avsändaren för mycket orkar mottagarna inte lyssna. Han tycker att fler av de informella mötena borde vara formella, det vill säga mer ordnade och att samtliga anställda måste bli bättre på att tänka på vilka som faktiskt berörs av kommunikationen så att ingen berörd missar den.

Samtliga respondenter i ledningsgruppen och styrelsen tycker att huvudansvaret för att skapa kommunikation ligger på avsändaren, men som tidigare nämnts handlar en stor del om att mottagaren själv också måste vara aktiv i mottagandet för att det ska fungera. Det får inte finnas vad en respondent kallar för "fågelungementalitet" där personer sitter och väntar på information istället för att ta reda på informationen själva. IT-ansvarig anser att det borde bli mer fokus på att mottagarens ansvar ska öka. HR-ansvarig säger att hon brukar ge mottagarna möjlighet att ställa frågor när hon delger information och Affärsområdeschefen tycker att det är viktigt att som avsändare försöka få ett kvitto på att kommunikationen har mottagits på rätt sätt. Det är alltså bra att dubbelkolla att mottagaren verkligen förstått budskapet hos meddelandet.

När organisationen ska delge ekonomisk information ut i organisationen gör dem det ofta i form av ekonomiska termer vilket kan vara svårt att förstå utan rätt bakgrundskunskaper. VD:n menar att det är exempel på när kommunikationen har brustit och informationen ofta missförstås. Han betonar vidare vikten av att förstå mottagarens kunskaper för att

kommunikationen ska fungera, annars skapas lätt rykten kring missförstånd. Ytterligare ett exempel där kommunikationen inte fungerar som det är tänkt rör kommunikationen ut till förarna. Kommunikationen sker idag främst via en applikation som förarna tar del av. På det här området verkar det inte finnas en bättre lösning i dagsläget.

Som ett exempel på när kommunikationen fungerat bra anger Affärsområdeschefen var när VD hade sagt upp sig. Alla fick information om det samtidigt vilket gjorde att rykten och spekulationer om det kunde undvikas.

Medarbetarna anser att den kommunikation som sker internt fungerar ganska bra, men att det finns vissa punkter som kan bli bättre. Transportledare IÅ tycker att information från ledningsgruppen ner till medarbetarna ofta kommer för sent och att denna information i många fall redan har delgivits förare och delägare vilket är ett problem. Åt andra hållet, från medarbetare och uppåt tror hon att det fungerar bättre. Transportledare BA tycker att en större del av den interna kommunikationen borde ske muntligt eftersom han anser att alla ändå sitter så nära varandra. Det går då snabbare att lösa frågor och ge motfrågor muntligt än om allt ska gå via intranätet. Han tycker även att det kanske som han kallar det, "tisslas och tasslas för ofta" och att de anställda borde bli mer öppna mot varandra i kommunikationen. Ekonomen uppger att kommunikationen via e-post inte alltid fungerar som den ska eftersom han som avsändare ibland inte får någon återkoppling alls via den kanalen. Men från ledningsgruppens håll anser hon att hon får den kommunikation och information hon behöver, hon tror dock inte att alla andra håller med om det. Utbildningsansvarige uppger att den interna kommunikationen fungerar bra, men att informationen ut till förarna, framför allt rörande utbildningar, brister. Idag finns det ingen bra lösning på problemet menar han.

Samtliga medarbetare anser att både avsändare och mottagare har ansvar för att kommunikationen når fram. Det går inte att inte att sitta passiv och vänta på att få information. Alla tycker att om en person tar del av information men inte förstår innebörden måste personen själv vara aktiv och ställa frågor om vad som menades. Transportledare BA anser dock att det ibland kan vara svårt att veta vilken information han får kommunicera ut till exempelvis delägare och åkeriägare. Hans tumregel är att om det står på intranätet är det ok att delge informationen vidare.

Styrelseordförande tror att kommunikationen mellan tjänstemännen fungerar bra och hon uppfattar att styrelsen kommunicerar bra med varandra. Det finns dock utvecklingspotential

när det gäller kommunikationen mellan tjänstemän och styrelsen, och tjänstemän och delägare. Ledamoten säger att det ofta kan handla om känslor. Han upplever att kommunikationen har blivit sämre och att det till exempel är svårt att göra ett debattinlägg. Han ger ett exempel där styrelsens ordförande spelar viss roll för kommunikationen. I nuläget är det en jurist på ordförandeposten och Ledamoten säger att de har en förmåga att se fyrkantigt på saker jämfört med någon som är visionär och skapar ett enklare klimat att diskutera i. Det handlar om personlighet. Vissa är strikta och formella, vilket behövs det också, medan andra föredrar motsatsen. Ledamoten anser själv att hans personlighet drar mot det senare.

Styrelseordförande nämner VD-brevet som ett bra exempel på kommunikation, men säger att hon uppfattar att det finns en del åsikter av olika slag, framför allt hos delägarna, som inte når fram till tjänstemännen eller styrelsen. Det är enligt henne ett exempel på när kommunikationen inte fungerar bra. Till exempel är deltagarantalet på de transportörmöten som anordnas ganska lågt eftersom det går rykten om att det är slöseri med tid och att personer inte ska säga vad de egentligen tycker. Styrelseordförande säger att styrelsen skulle vilja få mer feedback om varför vissa personer känner så här. Styrelsemedlemmarna är överens om att ansvaret för en fungerande kommunikation ligger på både avsändare och mottagare. Ledamoten säger att informationen som delges måste ha stuns i sig för att inte tappa attraktionskraften. Informationen får alltså inte vara så liten att den bara består av det formella, men heller inte för stor och allmän. Är flödet av information, som det är till styrelsen, omfattande menar Ledamoten att det blir viktigare och svårare att sälla i informationen.

Båda nämner vidare att mottagaren av kommunikationen aktivt måste söka upp den information den saknar, men Styrelseordförande säger att avsändaren måste lägga rätt information i rätt kanal och vid rätt tid.

#### *4.3.1 Hur ser kommunikationen mellan hierarkiska nivåer inom MLT ut?*

När det gäller hur bra kommunikationen är från *ledningsgrupp ut till medarbetarna* svarar medarbetarna att den är både bra och dålig. Ekonomen uppger att det ibland kan vara krångligt att få tag på chefen på en annan avdelning än den egna och att det kan bli ”avdelningsuppdelat”. Transportledare IÅ tycker att kommunikationen från ledningsgruppen ibland kommer för sent och att den nästan är inaktuell i vissa fall. Transportledare BA tycker

att det ibland känns som att cheferna för de olika avdelningarna inte är riktigt överens om vad respektive chef ska berätta för sin avdelning, vilket får till följd att olika versioner av vad som ska göras och vad som har hänt kan komma ut. Han menar att det känns som om de lämnar ledningsgruppsmötena utan att veta vad de ska kommunicera vidare ut till medarbetarna.

Medarbetarna anser att ledningsgruppen kan bli tydligare med vilka mål som finns för organisationen. Enligt Ekonomen arbetar organisationen efter något som heter ”MLT-linjen” som är övergripande riktlinjer för verksamheten, men kommunikation om hur de faktiskt ska sätta upp mål och arbeta med dem på varje avdelning har varit bristfällig och otydlig. Ekonomen hade velat ha, förutom en muntlig genomgång, ett skriftligt utskick som skulle tydliggöra vad som gäller.

Utbildningsansvarig tycker att kommunikation om företagets status och ekonomi fungerar bra, men när det gäller långsiktiga mål och strategier verkar ingen riktigt veta var organisationen är på väg. Transportledare IÅ medger även att hon inte vet var företaget ska vara om 5 år, att kommunikation kring de strategiska målen är bristande eller rent av uteblir helt.

Transportledare BA säger att det finns en del mål och åtgärdsplaner, men att många av dem inte är relevanta för verksamheten. Han tycker att det ibland skapas onödiga uppgifter och tas fram onödig statistik. Denna tas fram för att kunna få en ISO-certifiering, men han anser att den egentligen är onödigt för verksamheten i sig. Vidare säger han att företaget under flera år har fått revidera mål och åtgärdsplaner för att de har varit omöjliga att genomföra eller irrelevanta. Numera är det istället medarbetarna på varje avdelning som får diskutera fram vilka mål respektive avdelning ska ha och cheferna får inte vara med under målformuleringen, vilket Transportledare BA tycker är ett steg i rätt riktning.

Samtliga respondenter i ledningsgruppen uppger att de försöker vara så tydliga som möjligt i sin kommunikation ut till medarbetarna, men att det kan vara svårt att bedöma om kommunikationen uppfattas som tydlig. IT-ansvarig nämner till exempel att han försöker sammanfatta ledningsgruppsmöten och lägga upp på intranätet för att det ska bli tydligt vad som diskuterats under mötena. Affärsområdeschefen nämner även att medarbetare på en avdelning kan tycka att deras egen chef är tydligare jämfört med kommunikation som kommer från chefer på andra avdelningar.

Överlag känner medarbetarna att de kan ge feedback till ledningsgruppen. Ekonomen säger att han har nära kontakt med sin chef som är med i ledningsgruppen och Utbildningsansvarige jobbar dagligen nära ledningsgruppen och känner att han kan påverka på det sättet.

Transportledare IÅ anser att ledningsgruppen lyssnar på medarbetarna, men att hon samtidigt inte har så stor möjlighet att påverka beslutsfattandet. Transportledare BA anser att det går att påverka, men han tycker samtidigt att ledningsgruppen ska få ha fria tyglar när det gäller beslut och kunna styra och ställa. Viss information ska bara finnas hos ledningsgruppen och inte spridas allmänt.

Enligt samtliga respondenter finns ingen uttalad kanal som medarbetarna bör använda för att ge feedback till ledningsgruppen, men då de sitter nära varandra uppges muntlig feedback genom ett personligt möte vara mest förekommande. Även mejl och telefon används.

Transportledare BA och Ekonomen säger att ett vanligt sätt är att de som medarbetare tar upp det de vill föra vidare med HR-chefen, som sedan tar upp saken med ledningsgruppen.

Ekonomen säger även att det är svårt att veta exakt vilka beslut ledningsgruppen har tagit då informationen går via avdelningschefen. Denne tar endast upp det som anses vara relevant för den egna avdelningen.

Ledningsgruppen tycker att medarbetarna har möjlighet att komma med förslag och påverka vad som tas upp på ledningsgruppsmöten. Det vanligaste är att de söker upp någon för ett personligt möte och kommer med förslag. HR-ansvarig och VD:n säger att det bara är att komma förbi deras rum om en anställd har något de vill ta upp och VD:n tror att de flesta medarbetarna känner att de kan gå till någon i ledningsgruppen, till exempel sin närmaste chef, och ta upp saker. Affärsområdeschefen nämner att en betydande del kommunikation från medarbetarna går via HR-chefen, till exempel frågor som berör arbetssituationen.

Samtidigt upplever han att hans närmaste medarbetare på avdelningen går via honom om det är något. IT-ansvarig tycker att det är viktigt att ledningsgruppen är tydliga med att bjuda in till dialog och att det är uppskattat när det kommer kritik, synpunkter och förslag från medarbetarnas håll.

HR-ansvarig och Ekonomen tar upp att det finns ett ärendehanteringssystem där de anställda kan komma med förbättringsförslag. Idag används systemet i synnerhet till att rapportera avvikelser i den dagliga driften, men det finns även möjlighet att ta upp andra förslag som berör organisationen via denna kanal. En anledning till varför det kanske inte används så ofta

menar HR-ansvarig är, då de gärna månar om den familjära känslan i företaget, och att det ska vara korta beslutsvägar. Vidare menar hon att ärendesystemet kanske inte uppfattas som en särskilt kort beslutsväg att gå och det uppmuntrar inte till kommunikation via personliga möten. När det gäller enklare saker som att till exempel vill kunna köpa in knäckebröd till fiket, är ärendesystemet tidsödande och en för lång väg att gå. Användandet av ärendesystemet uppger hon vara varierat. Tyvärr går det inte att vara anonym eftersom det noteras i systemet vem som har skrivit vad. Men HR-ansvarig säger att medarbetare kan ta upp något med henne och att hon sedan kan lägga in ärendet i systemet. Beroende på frågans karaktär kan det vara svårt att upprätthålla anonymiteten eftersom det är relativt få som har tillgång till systemet. HR-ansvarig säger att oftast, och om det går, tar hon upp frågan direkt istället för att lägga ett ärende.

#### *4.3.2 En flaskhals som förmedlar en hel organisations interna kommunikation*

Kommunikationen från styrelsen ut till medarbetarna ges främst genom sammanfattningar av styrelsemöten som läggs upp på intranätet och informationen som förmedlas går nästan uteslutande via VD:n. Ekonomen säger att han har dålig koll på vad styrelsen diskuterar för tillfället och Transportledare BA tycker kommunikationen från styrelsens håll är bristande. Det som läggs upp på intranätet är främst sådant som rör den dagliga driften, men i övrigt delges inte mycket information. Vidare säger han att styrelsen historiskt sett har varit osynlig och att MLT kanske borde bli bättre på att ta hjälp av styrelsen i vissa frågor. Transportledare BA tror även att styrelsen skulle vinna på att göra sig mer synliga och ta emot input från medarbetarna. Idag blir det till stor del enkelriktad kommunikation från VD:n till styrelsen, men med input från medarbetarna skulle styrelsen kunna få mer information att ta hänsyn till i sitt arbete och på så sätt kunna fatta bättre beslut. Omvänt säger Affärsområdeschefen att det inte särskilt ofta kommuniceras från medarbetarna via ledningsgruppen och upp till styrelsen. VD:n säger att medarbetarnas input som når ledningsgruppen på ett eller annat sätt når styrelsen också, men han nämner inte i vilken grad.

Ledamoten uppger att kommunikation från medarbetare oftast kommer personligen då han säger att han arbetar operativt och därmed känner att han har många kontaktytor med personalen. Han rör sig mycket på arbetsplatsen och alla vet vem han är. Men för externa styrelsemedlemmar är det svårare anser han. Där finns i princip bara en e-postadress för medarbetarna om de vill något. Styrelseordförande menar att förutom det personliga tar VD:n



med sig medarbetares förslag till styrelsen. Hon upplever att VD:n talar om när ett förslag kommer från medarbetarna, men Ledamoten tycker inte att det kommer tillräcklig information om vem responsen kommer ifrån. Styrelseordförande uppger vidare att det inte finns någon formell kanal för medarbetarna att nå styrelsen.

Kommunikationen mellan ledningsgruppen och styrelse upplevs från ledningsgruppens håll som bristfällig. VD:n beskriver att han brukar delta på styrelsemötena och därmed anser han att kommunikationen fungerar bra. Han fortsätter med att säga att två andra i ledningsgruppen också sitter med på styrelsemöten, totalt tre av sju i ledningsgruppen. Han menar att de i och med det får bra information från styrelsen som de för vidare till övriga i ledningsgruppen. De andra tre respondenterna håller inte med VD:n om att kommunikationen mellan ledningsgrupp och styrelsen fungerar bra. HR-ansvarig önskar en närmare dialog. Trots att flera av styrelsemedlemmarna haft sina roller under flera år upplever inte HR-ansvarig att hon känner alla så väl. Hon vill att styrelsen och ledningsgruppen använder sig av varandras kunskaper mer än vad som görs idag. Även Affärsområdeschefen säger att det inte är mycket information från styrelsen som når ledningsgruppen. Det fungerar inte bra, menar Affärsområdeschefen och han anser att styrelsen ofta inte är pålästa och kan vara rädda för att fatta beslut. Många förslag kommer från tjänstemännen, men de får ingen återkoppling om vad som händer med förslaget när det nått styrelsen. IT-ansvarig säger att VD:n är bra på att förmedla information, men tycker inte att han får så mycket information från styrelsen. Han tror inte att det i så hög utsträckning uppstår information som bör föras vidare till ledningsgrupp och medarbetare på styrelsemötena

Respondenterna anser att det inte finns tydliga mål om var företaget ska vara om 5-10 år. IT-ansvarig och HR-ansvarig säger att ledningsgruppen och styrelsen har börjat diskutera framtida mål, men att det inte nuförtiden finns några tydliga mål om vart organisationen bör vara ett par år framåt i tiden.

Styrelsen tycker att kommunikationen mellan ledningsgruppen och styrelse kan bli avsevärt bättre. Ledamoten säger att kommunikationen från ledningsgruppen är obefintlig. Både han och Styrelseordförande säger att den kommunikation som förekommer går via VD:n. Ledamoten säger vidare att de inte får någon inblick i vad ledningsgruppen jobbar med, men konstaterar samtidigt att styrelsen inte är så duktiga åt andra hållet heller. Styrelseordförande tycker att det ofta blir envägskommunikation via VD och skulle gärna se att styrelsen och

ledningsgruppen träffades mer fysiskt för affärsrelaterade saker eller att rent av "ta en fika" för att kunna uppdatera varandra mer informellt. Styrelseordförande menar att det är efterfrågat från ledningsgruppens håll, det vill säga mötesplatser för både formell och informell kommunikation. MLT har även testat att Styrelseordförande är med på ledningsgruppens möten med varierad framgång.

#### *4.3.3 En tydlig kommunikation som inte tar sig över hierarkiska nivåer*

Medarbetarna tycker att kommunikationen dem emellan överlag fungerar bra. E-post nämns som ett kommunikationssätt som inte fungerar så bra, eftersom det kan ta lång tid att få svar. Medarbetarna försöker ta så mycket som möjligt muntligt och Ekonomen uppger att organisationen den senaste tiden diskuterat om hur viktigt det är att vara raka mot varandra i sin kommunikation och inte gå via onödiga omvägar. Samtidigt är det bra att skriftliga underlag så att det är möjligt att återigen kontrollera vad som egentligen bestämdes eller sades.

Överlag upplever medarbetarna att de kan ta upp saker med vem som helst oavsett vilken hierarkisk nivå mottagaren befinner sig på. Transportledare IÅ nämner dock att hon kanske är mer personlig med vissa. De flesta respondenterna upplever att de är ganska bra på att delge information. Endast Transportledare BA nämnde att han nog kunde bli bättre på det. Medarbetarna tror inte att ledningsgruppen vill ha kommunikation på något speciellt sätt utom Transportledare BA som säger att de vill ha allt via e-post. Ekonomen nämner även att det finns en ärendefunktion om en anställd vill ta upp något, men han har aldrig använt den själv och tror inte att andra gör det så ofta heller. Oftast fungerar det att tala direkt med den berörda parten.

Inom ledningsgruppen tycker de själva att kommunikationen fungerar som den ska. De har nästan varje vecka ledningsgruppsmöten och skickar i förväg ut information om vad som hänt under veckan och andra saker där det finns ett behov att lyfta det på mötet. HR-ansvarig nämner även att dialogen utanför mötesrummet fungerar bra inom ledningsgruppen.

Kommunikationen mot medarbetare menar VD:n fungerar ganska bra. Organisationen använder en formell kommunikation som sedan fylls på med informell som är mer avslappnad. Han nämner ett lunchmöte som exempel där alla anställda i huset var med och

där de åt tillsammans och diskuterade saker utan att det var någon som hade kommandot. Lunchmötet var enligt honom en bra kommunikationsform och han tyckte dessutom att det var bra att ett flertal av medarbetarna var aktiva och deltog i diskussionen. Ledningsgruppen tror att medarbetarna främst vill ha information via intranätet och Affärsområdeschefen tror att öga mot öga även är ett omtyckt sätt.

Samtliga i ledningsgruppen menar att de i sin kommunikation försöker tänka på att vara så tydliga som möjligt. Affärsområdeschefen säger dock att det ändå kan vara svårt att veta hur tydlig han egentligen är. Även om han själv upplever sig som tydlig kanske andra inte tycker det. HR-ansvarig betonar även hur viktigt hon tycker det är att vara tydlig i sin kommunikation när det gäller input från medarbetare. I värsta fall kanske medarbetaren inte känner sig hörd och väljer att söka ett annat jobb, vilket hon inte tycker är så kul.

I styrelsen tycker Ledamoten att kommunikationen är bra och att de har respekt för varandra även om de inte alltid är överens om allt. Styrelseordförande tycker också att det fungerar bra, men att avsändaren som sagt väljer vem som ska vara mottagaren. Hon menar att hon ibland inte tar upp allt för hela styrelsen direkt, utan går till enskilda personer först och ser vad de tycker. Det gäller främst känsliga frågor. Ledamoten tycker att hans personliga kommunikation fungerar bra och Styrelseordförande säger sig ligga på medelnivå “det kan nog blir bättre”.

Ledamoten upplever stor skillnad mellan formellt och informellt när han kommunicerar med olika personer. Inom styrelsen upplever han till exempel att han kan vara informell i de flesta fall, men att han behöver vara formell utåt på grund av sitt uppdrag.

#### *4.4 Engagemang - en fråga om kommunikation?*

Medarbetarna känner sig överlag motiverade när de kan vara med och påverka och göra skillnad. Ekonomen säger att arbetsuppgifterna måste kännas meningsfulla att göra, till exempel att lära sig nya saker eller underlätta andras vardag. Att “fastna i ekorrhjulet” och göra monotona saker är sådant som gör honom omotiverad menar Ekonomen. Transportledare IÅ säger att variationen i arbetet gör henne motiverad. Helt plötsligt kan något göra att hon blir uppbokad en hel dag för att något oförutsett hänt, vilket kan vara både utmanande och motiverande att försöka lösa. Understimulans gör henne omotiverad. Utbildningsansvarig

motiveras av att känna att han är med och förbättrar företaget och motsatsen, att känna att han kommer till arbetet och inte gör någon som helst skillnad, gör honom omotiverad. Det stämmer i mångt och mycket överens med vad Transportledare BA uppger vara motiverande. Han engageras av att kunna bidra till att den dagliga driften fungerar och att hålla chaufförerna sysselsatta hela tiden för att dra in pengar. "Hittepåuppgifter" som Transportledare BA kallar det och att behöva lägga tid på att ta fram onödig statistik gör honom omotiverad. Det finns tillräckligt med jobb utan att behöva skapa sådana extra uppgifter.

Som svar på vad som gör de flesta respondenter motiverade var väl fungerande kommunikation en viktig faktor. Transportledare BA ger ett exempel som gör honom omotiverad. Det är när säljare kommer och säger att ett projekt ska startas, men att de sedan efter ett tag säger att förutsättningarna har ändrats. Det kan till exempel vara att betalningen för ett uppdrag skulle skett genom betalning per arbetstimme, men att det blivit fel och det istället ska tas betalt per fraktat ton. Sådana här misstag kan vara avgörande för om åkerägaren tjänar pengar på uppdraget eller inte.

Ledningsgruppen ger olika svar på den här frågan. HR-ansvarig och IT-ansvarig tycker att det har varit svårt med motivationen den senaste tiden och det beror på att det från styrelsens håll har varit otydligt med åt vilket håll företaget är på väg och att ledningsgruppen har fått vänta länge på svar när det gäller strategifrågor. IT-ansvarig säger dock att det verkar vara på rätt väg snart igen och att motivation och engagemang börjar hitta tillbaka. Han känner sig motiverad när han vet att alla i företaget jobbar åt samma håll. Ibland kan han bli omotiverad när organisationen fastnar i vissa frågor och arbetet inte leder någon vart. Samtliga i ledningsgruppen anser att de blir omotiverade av att inte få vara delaktig i den kommunikation som färdas i organisationen, eller när kommunikationen misstolkas. HR-ansvarig vill inte att beslut fattas över hennes huvud i de fall hon egentligen borde ha blivit involverad, vilket var något som främst kunde förekomma då hon var ny på företaget. Hon gillar att medarbetarna har förtroende för henne och kommer och pratar om det är något de vill ta upp. IT-ansvarig tar upp att han blir omotiverad när kommunikationen försvinner eller om folk skulle börja prata i mindre grupper bakom stängda dörrar. Han vill att det ska finnas en öppen kommunikation. VD:n och Affärsområdeschefen blir omotiverade när kommunikation misstolkas. Till exempel vissa tror att de är tydliga i sin kommunikation, men att den missförstås och det börjar florerat rykten bland till exempel förarna.

Affärsområdeschefen säger att felaktig information kan ställa till med stor skada, så det är bättre att vara övertydlig i kommunikationen än tvärtom. VD:n säger att det i ett företag av MLT:s storlek alltid finns olika uppfattningar om huruvida företaget sköts eller om ett visst beslut är korrekt eller inte. Här tycker han att det är viktigt att visa respekt och förståelse för varandras olika roller och att det i vissa roller ingår att fatta populära och mindre populära beslut, vilket alla borde inse.

I styrelsen känner sig både Styrelseordförande och Ledamoten motiverade i sitt arbete men tar samtidigt upp att det finns saker som gör dem omotiverade. Ledamoten tycker att ledningsgruppen och styrelsen har glidit ifrån varandra i vissa fall. Då är det lätt att köra fast och arbetet står stilla eftersom styrelsen vill en sak och ledningsgruppen något annat, till exempel när det gäller vilken riktning företaget ska ta. Det skapar många missförstånd och Ledamoten tycker inte att ledningsgruppen förstår att det faktiskt är styrelsen som styr. Han känner dock hopp om framtiden eftersom företaget står inför förändringar inom ledningen och att det finns förutsättningar att börja ändra på saker som enligt honom inte fungerar för tillfället. Hon blir mindre motiverad av bakåtsträvare och skitsnack i form av ryktesspridning. Hon tycker att det finns en grupp inom företaget som alltid gnäller och aldrig är nöjda. Att inte ta åt sig av gnällandet, men samtidigt behöva lyssna på det tar energi. När det gäller kommunikation blir Styrelseordförande motiverad av vägen mot målet, att sitta och diskutera och vrida och vända på frågor från flera perspektiv. Hon gillar däremot inte när folk inte står för saker de har sagt, utan skyller på någon annan istället. Ledamoten tycker inte att kommunikationen på något sätt motiverar eller gör honom omotiverad i sitt arbete.

#### *4.5 Personliga möten i en digitaliserad värld*

Samtliga medarbetare, både inom och utanför ledningsgruppen, delar i stora drag uppfattningen om att ett av organisationens största problem är att kommunicera då personliga möten ej är möjligt. IT-ansvarig går så långt att han kallar bristen på personliga möten med deras chaufförer för en av deras största "hämskor" vad gäller organisationens utveckling. Enligt båda Transportledarna sker den huvudsakliga kommunikationen skriftligt via ordersystemet eller muntligt via telefonsamtal. Ekonomen som arbetar med ekonomi har inte speciellt mycket kontakt med chaufförer men i de fall det förekommer via e-post eller telefonsamtal menar han att det kan vara svårt att få respons vid användning av de kanalerna. Istället försöker de nå dem via sms och på så sätt som han uttrycker det "vara lite mer

lättillgängliga”. Ekonomen belyser även svårigheten med att upprätthålla en bra service med hjälp av kommunikation, då personliga möten inte är ett möjligt alternativ. Transportledare BA lyfter även fram en facebookgrupp MLT har som enligt honom når ut till en majoritet av chaufförerna och därmed är användbart när kommunikationen behöver nå ut till så många som möjligt. IT-ansvarig tycker dock om han fick välja fritt att facebookgruppen är fel väg att gå vad gäller kommunikation. Då den är offentlig menar han att vilken typ av kommunikation som kan publiceras är reglerat, vilket i sin tur hämmar kommunikationen.

För att försöka sprida information om den så kallade MLT-linjen och vad MLT har för värderingar finns det enligt VD:n skrivet på vanliga skrivblock som ges ut till alla, inklusive chaufförer, där medarbetare dagligen ska bli påmind om hur MLT arbetar. Annars är det upp till åkeriägarna som chaufförerna är anställda hos att kommunicera ut information till sina chaufförer. Genomgående är att en majoritet av kommunikationen ut till chaufförerna sker via skriftliga kanaler, framförallt digitala sådana. Kommunikation genom i huvudsak skriftliga kanaler är något som Ekonomen betonar kan öka risken för missuppfattning. Transportledare IÅ och IT-ansvarig menar att de kan följa meddelandet så pass att de ser när chauffören har öppnat meddelandet. Dock så stannar det där. Det är helt enkelt en förutsättning från MLT:s sida att chaufförerna faktiskt läser och tar till sig informationen och så länge de inte hör något från chaufförerna så antas budskapet som meddelandet ämnar förmedla, förstått.

Affärsområdeschefen nämner att chaufförer kanske bör kvittera meddelanden som de får för att visa att de verkligen har läst dem och inte endast markerat dem som lästa, i de fall de inte har tid eller lust att ta del av meddelandena. HR-ansvarig menar istället att en lösning kan vara att chaufförerna svarar på några allmänna frågor om MLT. När de svarat rätt på frågorna kan de ta emot kundordrar i mobilappen och börja leverera. De olika lösningarna respondenterna presenterar utgör exempel på hur processen skulle kunna se ut för att försöka säkerställa att den information som kommuniceras ut, i alla fall till viss del, blir förstådd.

Vad gäller muntlig kommunikation är det något Ekonomen, Utbildningsansvarig, IT-ansvarig och Transportledare BA gärna ser mer av. De nämner skypesamtal, konferensamtal och telefonsamtal som alternativ till den skriftliga kommunikationen. Trafikledarna har dagligen muntlig kontakt med chaufförer men det gäller endast vad de kallar för driften, det vill säga det dagliga arbetet med kommunikation kring kundordrar som kommer in. Sedan lyfter IT-ansvarig fram att de kan be transportledarna att muntligen via telefon kommunicera ut vissa meddelanden till chaufförerna. Det anordnas personliga möten dit chaufförer och åkeriägare

har chans att komma och få information om MLT två gånger om året, där Transportledare BA förtydligar att uppslutningen kring de personliga mötena ofta är dålig. Som en alternativ lösning föreslår han att konferenssamtal skulle kunna nyttjas i högre utsträckning eftersom chaufförerna ofta är ute och kör och därmed inte har tid med personliga möten. Även fast de inte aktivt kan delta och ge respons skulle de genom en konferensuppkoppling i alla fall kunna sitta i lastbilen och lyssna på vad som kommuniceras under mötena och bli informerade utan att behöva stanna upp i sitt dagliga arbete. Kommunikationen via appen menar IT-ansvarig att det är en bra lösning då de flesta har en smartphone och det pågår ett arbete för att utveckla en funktion som gör att så fort ny information kommuniceras ut i appen, ska chaufförerna få en notifikation om att ett nytt meddelande finns att läsa. Chaufförerna kan muntligen kommunicera med varandra via kommunikationsradio som fortfarande används av vissa.

Styrelsen ger olika svar på frågan om hur kommunikationen sker i de fall personliga möten inte är möjligt. Ledamoten nämner att kommunikationen från styrelsen till chaufförerna sker via telefon, sms och e-post. MLT:s mobildatasystem kommer han inte åt, utan främst är det telefon som gäller. Han tycker även att olika kommunikationssätt är bra vid olika typ av kommunikation och viktiga saker tar han helst vid ett personligt möte. Text tycker han är svårt att få fram nyanser i. Av denna anledning tycker han att e-post och annan textkommunikation bör undvikas för att den inte ska misstolkas. Ledamoten menar att "skicka text om att en container ska hämtas bakom ett rött hus går väl bra, men vid viktigare information ökar risken att mottagaren missförstår". Han säger vidare att det inte finns något sätt att ta reda på att kommunikationen är mottagen och förstådd. Styrelseordförande säger att organisationen satsat mycket på att utveckla trafikledningssystemet, men att det är svårt att få chaufförerna att använda det fullt ut. Hon känner att chaufförerna inte rapporterar alla avvikelser de faktiskt är med om, till exempel att mottagaren inte var på plats eller att det skett en olycka. Trafikledningssystemet kompletteras med telefon. Ett kommunikationssätt hon inte gillar är vad hon kallar "skitsnackmetoden" eftersom rykten sprids så lätt genom skitsnacket. Samtidigt tycker hon att det inte går att förbjuda denna form av kommunikation eftersom det skulle vara censur. Hon ser gärna att det utvecklas en tydlig kanal där alla kan komma och ställa frågor som uppstått ryktesvägen istället för att de sprids ytterligare. Hon tycker att företaget ska jobba vidare med direktmeddelanden och hitta sätt som gör att chaufförerna rapporterar tillbaka ännu mer. Styrelseordförande menar att om en chaufför måste vänta 15 minuter på att få lossa sin last måste han rapportera om det för att företaget

ska kunna fakturera för stilleståndstid och även för att det ska gå att ge återkoppling till kunden. Hon menar även att den som rapporterar inte ska känna att den gnäller, utan istället känna att de bidrar till förbättring.



## 5. Analys av empiri

*Uppdelningen av analyskapitlet presenteras i fem olika teman. Användningen av kommunikationskanaler inom MLT, formell och informell kommunikation, information eller kommunikation? Och Engagemang. Tema fem som berör personliga möten behandlas dock inte under en egen underrubrik utan diskuteras under övriga teman, och framför allt i slutdiskussionen. Under 5.4.1 presenteras en modell, framtagen av uppsatsförfattarna med inspiration från två andra modeller, som handlar om hur ledare och medarbetare i organisationer bör arbeta för ökat engagemang och effektivitet.*

### *5.1 Användning av kommunikationskanaler inom MLT*

De fyra interna kommunikationskanaler som enligt Men (2015) är mest populära, e-post, intranät, muntliga och tryckta, rankas även som de fyra mest använda kommunikationskanalerna inom MLT. Den trend som Men (2015) lyfter fram gällande e-postens popularitet stämmer väl överens med hur kommunikationen sker på MLT. Det är den vanligaste kanalen för kommunikation både enligt undersökningen gjord av Men (2015) och denna undersökning. E-post används av i princip samtliga på MLT dagligen, men de flesta medarbetarna föredrog trots det muntliga kanaler. Högre hierarkiska nivåer, som ledningsgruppen och styrelsen, föredrog e-post som kommunikationskanal. Ett problem med att kommunikationen blir allt mer digital är att den fysiska delen av kommunikationen försvinner. Det ger utrymme till tolkning och missförstånd då kroppsspråk, som är en viktig del i att förstå budskap, inte kan förmedlas genom skrift. Fastän de flesta respondenter menar att MLT är en platt organisation där hierarkier inte förekommer, syns i det här fallet att det faktiskt förekommer en hierarki. Den formella ledningen har i hög grad själva beslutat vilka kommunikationskanaler som bör användas utan att beakta att flertalet medarbetare i undersökningen föredrar muntlig kommunikation framför e-post och intranät. Trots att de flesta verkar vara informerade om att det är intranätet som ska användas i första hand verkar e-post vara den vanligaste kommunikationsformen vid viktig information.

Vad gäller muntlig kommunikation på Uppsalakontoret förekommer den främst i form av personliga samtal, eftersom medarbetarna rent fysiskt sitter placerade nära varandra. Det kan liknas vid ett stjärnformat kommunikationsnätverk då varje person kan kommunicera med samtliga på kontoret. Muntliga kanaler menar Men (2015) är den näst vanligaste kommunikationsformen. Det som inte framgår av Mens undersökning (2015) är ifall de muntliga kommunikationskanalerna innehåller alla typer av muntlig kommunikation, även det

personliga mötet. Här blir MLT:s situation speciell eftersom de olika hierarkiska nivåerna är placerade nära varandra, och därför använder de sällan andra typer av muntliga kommunikationskanaler än det personliga mötet. Överlag tycker respondenterna att muntlig kommunikation är en bra kanal tack vare den fysiska närheten på arbetsplatsen då det ger möjlighet till snabb feedback. Men Erikson (2017) menar att den muntliga kommunikationen är en av de kommunikationsformer som tar mest tid, samtidigt som den är nödvändig för att organisationer ska kunna utvecklas. Stein (2010) och Klein (1996) menar att det är den mest effektiva kommunikationsformen, där risken för missförstånd minskar och oklarheter kan redas ut omgående. Trots att den muntliga kommunikationen anses nödvändig och föredras av en majoritet av medarbetarna vid MLT kan den skapa problem i form av att den blir alltför informell och eventuellt i högre grad enbart når personen bredvid och att det som förmedlas inte får samma tyngd som det formella. Vissa respondenter nämner att språkbruket till viss del anpassas och blir mer formellt allt eftersom mottagaren befinner sig på en högre hierarkisk nivå. Alltså kan den hierarkiska nivå som mottagaren befinner sig på trots allt påverka kommunikationen vilket kan innebära att information om den faktiska situationen inte når hela vägen fram till ledningsgruppen och vidare upp till styrelsen. Kan denna anpassning av information som kommuniceras beroende på om den är informell eller formell, skapa en skillnad i den information som finns på respektive hierarkisk nivå? Hur tolkas och upplevs den av mottagaren?

De digitala kanaler som används inom MLT är framför allt e-post och intranät. Styrelsen nämner även att de använder Box, ett onlinearkiv för dokument, samt en meddelandefunktion som fungerar som en chat. Vad gäller meddelanden via e-post tar Stein (2012) och Arklan (2011) upp vikten av att koda och designa meddelandet på ett tydligt sätt för att undvika missförstånd. Ett tydligt exempel på denna problematik ger Transportledare BA i ett exempel som handlar om att vissa ibland lägger upp saker på intranätet innan helgen som sedan är svårbegripligt för mottagarna. Det visar att förmågan att vara tydlig via skriftliga och digitala kanaler ibland brister. Enligt Transportledare BA kan det leda till missförstånd kring budskap, till ryktesspridning och att skvaller sprids, vilket Stein (2012) menar kan vara tidskrävande att åtgärda. Flaa et al. (1998) menar att denna ryktesspridning kan starta eftersom personer tolkar information olika beroende på bland annat utbildning, språk och deras preferenser. Ett tydligt exempel inom MLT på de olika tolkningar som görs och när kommunikationen i och med det fungerar sämre är de gånger information om verksamheten presenteras i ekonomiska termer vilket kan vara svårt att förstå för personer utan ekonomisk utbildning. Det har resulterat i att

personer har gjort felaktiga tolkningar av företagets ekonomiska status. Här menar Flaa et al. (1998) att informationen bör kommuniceras på ett specifikt och för mottagaren anpassat sätt för att missförstånd i högsta grad ska kunna undvikas, vilket blir viktigare ju längre ner hierarkiskt i organisationen informationen kommuniceras. Utbildningsansvarig säger även att det inte finns något filter när det gäller vilken typ information som får läggas ut på intranätet, utan formell och informell information publiceras om vartannat. Ärendesystemet, en digital kanal där tillbud, olyckor eller förbättringsförslag kan anmälas, nämndes endast av HR-ansvarig och ekonomen. Av de två var det dessutom bara HR-ansvarig som visste hur det kan användas vilket förstärker en osäkerhet kring hur de olika kommunikationskanalerna kan användas.

Slutligen användes tryckta kanaler i sparsam utsträckning. MLT-linjen (MLT:s grundvärderingar) finns tryckta på anteckningsblock som bör finnas tillgängliga för samtliga medarbetare, både tjänstemän och chaufförer. I och med det är tanken att samtliga medarbetare inom MLT dagligen ska kunna bli påmind om MLT:s värderingar. Vidare förekom tryckt information i form av visuella bilder över företagets utvecklingsarbete som fanns uppsatta för samtliga att ta del av i lunchrummet. Det gör att medarbetarna kan ta till sig informationen när det passar dem själva, vilket Erikson (2017) diskuterar som en fördel med tryckt kommunikation. De anställda kan även vid upprepade tillfällen gå tillbaka och bli påmind om budskapet. Samtidigt blir möjligheten att ge feedback begränsad eftersom det skapas ett tidsglapp mellan givet budskap och medarbetarnas respons (ibid.). Resultatet blir att förutsättningar för den dubbelriktade kommunikationen hämmas.

I och med att formell och informell kommunikation blandas på intranätet kan det finnas en risk att den formella inte tas lika seriöst som om kanalen enbart hade använts till formell kommunikation. Ett problem enligt Thenen Menna Baretto (2011) då den informella kommunikationen blir allt mer dominerande, är att de som använder sig av informell kommunikation därmed kan få mer makt jämfört med de som i huvudsak kommunicerar formellt. Det förstärks av att den informella kommunikationen förekommer i samtliga kommunikationskanaler. En följd kan bli att den formella kommunikation inte bedöms lika viktig som den informella. Ytterligare ett problem för de som nyttjar de olika kanalerna kan bli att gränsdragningen mellan vad som är viktig och vad som är allmän kommunikation blir svår att avgöra.

Användningen av kommunikationskanaler när det gäller viktig samt allmän information ska i huvudsak kommuniceras via intranätet, vilket samtliga respondenter verkar vara medvetna om. Trots det kommuniceras det mesta av den viktiga informationen via e-post.

Affärsområdeschefen lyfter fram att vid användning av intranätet riskerar informationen att ej nå ut till samtliga i organisationen vilket Erikson (2017) indikerar då han tar upp att användandet av intranät för att kommunicera inte löser samtliga kommunikationsbehov som finns inom en organisation. Han diskuterar vidare att eftersom personer söker information på olika sätt är det viktigt att ta det i beaktande när beslut tas om vilken kommunikationskanal som bör användas och till vilken typ av information. Vad gäller personers olika sätt att söka information gav intervjuerna med respondenterna olika svar vad gäller på vilket sätt de vill ha kommunikation. Ekonomen föredrog e-post, för att ha skriftligt underlag och transportledarna föredrog muntlig kommunikation. Det fanns inte någon som föredrog att få kommunikation via intranätet vilket visar vikten av vad Erikson (2017) belyser där han menar att en kommunikationskanal inte kan lösa ett flertal personers informations- och kommunikationsbehov. Han menar vidare att då beslut tas om vilken kommunikationskanal som bör användas samt på vilket sätt, är det viktigt att beakta att personer söker information på olika sätt. Ledningsgruppen var av uppfattningen att medarbetarna helst vill ha kommunikation via intranätet, där VD:n menar att kommunikationen med medarbetarna fungerar väl. Trots det var det ingen av medarbetarna som föredrog att få kommunikation via intranätet. Welch (2012) beskriver att medarbetarna har förväntningar på hur kommunikationen till dem bör ske. Stämmer inte förväntningarna överens med hur kommunikationen faktiskt sker kan det leda till negativa konsekvenser i form av att medarbetarna inte tar del av informationen. Sanina et al. (2017) menar att e-post är den kommunikationskanal som har längst svarstid, vilket kan vara en anledning till varför ekonomen lyfter att det kan vara svårt att få svar via den kanalen, vilket även gäller vid kommunikationen ut till chaufförer som sker via e-post.

## *5.2 Formell och informell kommunikation, hur viktiga är de?*

Bland medarbetare och i ledningsgruppen fanns svårigheter att bedöma andelen formell respektive informell kommunikation. Personerna i ledningsgruppen är tveksamma då alla verkar ha olika definitioner på vad som är formell och informell kommunikation. Bland medarbetare verkar det inte finnas samma tveksamhet om vad som är vad.

Trots svårigheter att bedöma om det är informellt respektive formellt tenderar det informella att ta större plats än det formella. En majoritet av de anställda inom MLT anser att den informella kommunikationen förekommer i högre utsträckning än den formella. Inom samtliga hierarkiska nivåer förekommer i högre grad informell kommunikation, vilket även innefattade styrelsen. Flaa et al. (1998) menar att det i sådana här fall kan uppstå risker i form av att den informella kommunikationen kan bli mer selektiv än den formella vilket även HR-ansvarig tar upp som en möjlig risk. Det kan innebära att vissa får reda på mer information än andra vilket kan leda till att alla inte får ta del av den information som de behöver för att kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett bra sätt. Ett tydligt exempel på när en sådan situation uppstod inom MLT var när beslut togs om att en lastmaskin skulle flyttas till en annan ort. Informationen spreds informellt och nådde bara ett fåtal av de berörda. Vissa transportledare på en annan avdelning använde lastmaskinen dagligen i sitt arbete, vilket affärsområdeschefen inte var medveten om. Denna nyhet kom som en överraskning och försämrade transportledarnas förutsättningar att kunna utföra sitt arbete på ett tillfredsställande sätt. En problematik kring informell kommunikation som sker selektivt kan vara att både ansvaret och makten ligger i princip uteslutande hos avsändaren. Det blir upp till denna att bestämma när information bör kommuniceras ut, genom vilken kanal och vilka som anses vara berörda av informationen. Avsändaren tolkar informationen och skickar över sin version till de mottagare som får budskapet och därmed uppstår en tolkningsfråga hur budskapet bör förmedlas vidare till fler och om det är informell eller formell information? Gränsdragningen för vad som är informell och formell information kan, precis som i fallet med intranätet, bli svårt.

Thenen Menna Baretto (2011) och Larsson (1997) diskuterar att den informella kommunikationen tar vid där den formella kommunikationen slutar, vilket affärsområdeschefen betonar då han menar att den formella kommunikationen ofta har en tydlig början och slut vilket även VD:n bekräftar då han menar att det inte ska finnas ett tolkningsutrymme hos den formella kommunikationen då det kan skapa ryktesspridning. Den informella kommunikationen menar Affärsområdeschefen kompletterar den formella i och med att den kan gå djupare jämfört med den formella, och även här menar VD:n att den informella kommunikationen ska komplettera den formella fast genom att förtydliga den. Styrelseledamoten menar istället att den informella kommunikationen, i högre grad jämfört med den formella, är det som får arbetet att gå framåt. Den informella kommunikationen kan handla om aspekter som rör organisationen men som utelämnats i den formella och därmed kan den tolkas vara viktigare. Hos MLT är de flesta överens om att den informella

kommunikationen är dominerande, framförallt inom respektive hierarkisk nivå, vilket visar att de som kommunicerar informellt därmed kan utöva och få mer makt än de som kommunicerar formellt. Inom MLT syns tydliga skillnader mellan ledningsgrupp och medarbetare angående om den formella kommunikationen bör öka eller minska. Ledningsgruppen tycker att den formella kommunikationen bör öka, vilket medarbetarna dock ställer sig emot och önskar en mindre andel formell kommunikation. Welch (2012) tar upp vikten av att lyssna på de anställda och känna till deras förväntningar avseende hur de vill kommunicera, vilket MLT i det här fallet kan se över. Mascle (2013) tar upp att för att kommunikationen ska kunna utvecklas till det bättre krävs att mottagarna ger feedback till den som delger information för att denne bättre ska kunna anpassa kommunikationen till mottagarna.

Samtliga respondenter på MLT tar upp att ansvarsfördelningen för en fungerande internkommunikation ligger hos både avsändare samt mottagare. Tkalac Verčič och Pološki Vokić (2017) bekräftar det genom att belysa medarbetarnas delade ansvar tillsammans med avsändaren för att den interna kommunikationens upprätthållna funktion. Men några respondenter anser att mottagarens ansvar att aktivt söka information i vissa fall inte fungerar bra. Samtliga anser att det är ett delat ansvar, trots det förekommer att personer passivt inväntar information. Dock finns det fall där mottagaren inte kan förvänta sig information som i till exempel fallet med lastmaskinen som skulle flyttas. Information av denna typ går inte att förutse som mottagare vilket gör att huvudansvaret för kommunikationen ligger hos avsändaren, vilket i MLT:s fall var de personer som fattade beslutet. Ansvaret hos mottagaren ökar i de fall avsändarens budskap inte förstås. Då ligger huvudansvaret på mottagaren att förmedla till avsändaren eventuella oklarheter för att undvika missförstånd. Trots att huvudansvaret ligger hos mottagaren i de fall budskapet inte förstås lyfter även Affärsområdeschefen fram att det är viktigt att som avsändare försöka ta kvitto på att mottagaren verkligen har tagit emot och förstått kommunikationen.

Arklan (2011) menar att eftersom kommunikationen genom en organisations olika kanaler ser olika ut bör därför respektive kanal ha unika mål för hur utformningen av dem bör se ut, användas samt vilken typ av information som är tänkt att flöda genom dem. Vad gäller MLT:s intranät finns, enligt respondenterna, inget sådant uttalat mål utan den kommunikationskanalen ska vara föremål för alla typer av informationsflöden. Det resulterar i att både informell och formell information kommuniceras ut via den kanalen.

### *5.3 Information eller kommunikation - vem har ansvaret?*

Genomgående under intervjuerna använde respondenterna information och kommunikation som synonymer. Generellt inom MLT när information färdas mellan hierarkiska nivåer (speciellt då den kommer från en högre nivå) är att det i hög grad verkar vara en monolog istället för en dialog, det vill säga ett informations- istället för kommunikationsflöde. Med andra ord en envägs- istället för en tvåvägskommunikation. Trots det tycker en majoritet av respondenterna att kommunikationen inom organisationen fungerar bra samt att ansvaret för den ligger hos samtliga medarbetare oavsett hierarkisk nivå.

Medarbetarna är överlag missnöjda med kommunikationen från ledningsgruppen. De anser att kommunikationen ibland är inaktuell och uppdelad per avdelning i vissa fall. Stein (2010) menar att snabb feedback, speciellt i form av personliga möten, kan leda till gemenskap och ett ökat engagemang i organisationen. Medarbetarna anser att de har möjlighet att ge feedback, framförallt via personliga möten. Dock minskar möjligheten att kunna ge snabb feedback i de fall ledningsgruppen kommunicerar ut informationen för sent. Det kan leda till att engagemanget hos medarbetarna minskar. Transportledare BA tycker dessutom att det känns som att ledningsgruppen inte informerar respektive affärsområdeschef om vad de borde kommunicera ut till sina avdelningar, vilket kan göra att olika avdelningar får höra olika versioner av vad som har tagits upp under ledningsgruppsmötena och vad som planeras i organisationen. En anledning till att de olika versionerna uppstår kan vara då affärsområdescheferna, precis som Flaa et al. (1998) beskriver, tolkar informationen olika beroende på deras språk och personliga preferenser. Det kan göra att den information som förmedlas under ledningsgruppsmötena kan tolkas olika av respektive mottagare. Denna hypotes håller även Affärsområdeschefen i ledningsgruppen med om. Han tror att medarbetare tycker att chefen på deras egen avdelning som talar samma språk och har samma preferenser är tydligare och lättare att kommunicera med jämfört med chefer på andra avdelningar. Då medarbetarna upplever att den formella kommunikationen från ledningsgruppen brister kan det vara en anledning till att de i högre grad kommunicerar informellt med sina affärsområdeschefer. Enligt Larsson (1997) tar den informella kommunikationen vid då den formella brister och eftersom medarbetarna upplever att den formella kommunikationen brister från ledningsgruppen kan det kan vara en anledning till att de i högre grad kommunicerar informellt med sina affärsområdeschefer. En nackdel med det som Flaa et al. (1998) lyfter fram är att den informella sker mer selektivt än den formella och

det kan vara ytterligare en anledning till att olika versioner av informationen från ledningsgruppsmöten kommuniceras ut bland medarbetarna. Det kan leda till ryktesspridning då ett flertal av medarbetarna fått olika information om vad som faktiskt sagts under mötena. Ett bra exempel på när MLT försökte minska risken för ryktesspridning i så hög grad som möjligt var när VD:n sade upp sig. Då skedde kommunikationen genom muntliga kanaler och det gjorde att informationen kunde delges samtidigt till samtliga, vilket mottagarna verkade uppskatta.

Medarbetarna är missnöjda med ledningsgruppens kommunikation om MLT:s strategiska inriktning, vad gäller framtida mål och planer. Utbildningsansvarig säger att ingen verkar veta vad företaget har för strategier och mål på lång sikt vilket även Ekonomen och Transportledare IÅ instämmer i. Den här otydligheten angående organisationens framtid från ledningens sida kan få negativa konsekvenser. Clampitt och Downs (1993) samt Erikson (2017) menar att det blir enklare för en organisation att arbeta som en helhet och åt samma håll om det finns en kontinuerlig dialog om vart företaget är på väg. Problemet i det här fallet är att organisationens mål verkar otydliga eller obefintliga. Endast Transportledare BA nämner att det finns mål men de är inte av strategisk karaktär och han anser även att flera av dem inte är relevanta för den dagliga verksamhet organisationen bedriver. De handlar snarare om att ta fram statistik och siffror för att till exempel kunna få en miljöcertifiering. Han tar även upp att företaget börjat låta medarbetarna på varje avdelning formulera egna mål och att cheferna inte får delta i denna aktivitet. Det ser han som ett steg i rätt riktning, dock var det ingen av de andra medarbetarna som nämnde något om det nya sättet att formulera mål, vilket tyder på att det inte används genomgående eller att kommunikationen kring det har brustit. För att upprätthålla engagemanget hos medarbetarna och höja produktiviteten är bra internkommunikation en förutsättning. Medarbetarna får då en bättre helhetsbild av verksamheten och kan på ett enklare sätt förstå hur deras egen roll spelar in för att uppnå de uppsatta mål som finns (Clampitt & Downs, 1993; Erikson, 2017; Kanter, 1988; Robson & Tourish 2005). Eftersom medarbetarna överlag inte känner till några strategiska mål hos verksamheten känner de därför att den interna kommunikationen kring det brister.

Kommunikationen mellan ledningsgruppen och styrelsen upplevs inte fungera bra menar båda parter. Den enda som tycker kommunikationen fungerar bra dem sinsemellan är VD:n. Arklan (2011) menar att det vid kommunikationsproblem är viktigt att gå till botten med problemet och se över var det uppstår. Det kan vara mellan de parter som kommunicerar, i den kanal



som används eller att meddelandet är designat på fel sätt. Samtliga inom ledningsgruppen och styrelsen önskar en närmare dialog, upplevelsen är att det för ofta blir envägskommunikation via VD:n. Clampitt och Downs (1993) diskuterar vikten av att förstå hur övriga anställdas yrkesroller står i förhållande till verksamheten, vilket i det här fallet kan påverkas negativt av att kommunikationen upplevs bristfällig. Förståelsen för hur andra personer arbetar kan minska och därmed även engagemanget hos både ledningsgrupp och styrelse.

#### *5.4 Engagemang*

Genomgående hos medarbetarna var att de motiveras när det operativa arbetet fungerar och när de lyckas göra kunder nöjda samt när kommunikationen överlag fungerar bra. Clampitt och Downs (1993) menar att för att engagemang ska kunna uppstå och bibehållas bör anställda förstå hur deras yrkesroll står i förhållande till både andra anställdas yrkesroll men även till verksamheten. Att problematiken som kan uppstå om medvetenhet kring det inte finns hos de anställda, syns i det exempel Trafikledare BA lyfter fram. Han menar att det förekommer att en säljare kan komma och meddela om ett projekt som omgående kan startas utan att trafikledaren från början får fullständig information. Ibland förekommer det att säljaren återkommer vid ett senare tillfälle och meddelar att förutsättningarna för projektet har ändrats. Vikten av att tillräcklig information finns för att fatta bra beslut, vilket Clampitt och Downs (1993) samt Erikson (2017) belyser, blir extra tydligt i det här fallet då beslut ibland fattas utan tillräcklig information. Det är viktigt att eftersträva en dialog istället för en monolog för att öka möjligheten för båda parter att kunna känna att de har tillräcklig information. Det blir ett tydligt exempel på att bristande intern kommunikation kan leda till mindre engagemang hos medarbetarna.

En majoritet av ledningsgruppen menar att det kan hända att de tappar motivationen av att inte veta vilken strategisk riktning företaget borde ta. Clampitt och Downs (1993) samt Erikson (2017) menar att genom en systematisk dialog om i vilken riktning företaget bör arbeta mot blir det lättare att få samtliga att arbeta åt samma håll. Styrelseledamoten menar att ledningsgruppen och styrelsen har glidit ifrån varandra och att deras kommunikation i samband med det brister samt att deras uppfattning om vilken strategisk väg organisation bör ta skiljer sig åt. Därmed minskar deras förmåga att kunna arbeta åt samma håll som Clampitt och Downs (1993) samt Erikson (2017) lyfter som en viktig aspekt. Ledningsgruppen och styrelsen har olika uppfattningar om beslutsfattande. Styrelsen anser att det endast är de som

ska fatta beslut och ledningsgruppen anser att de borde involveras i beslutsfattandet. Kommunikationsbristen mellan ledningsgruppen och styrelsen är något båda parter påtalar, vilket kan skapa mindre motivation hos ledningsgruppen. HR-ansvarig menar att osäkerhet kring betydelsen hos hennes roll för verksamheten blir svårare för henne själv att förstå då den strategiska kommunikationen om organisationen brister. Generellt inom ledningsgruppen minskar motivationen och engagemanget när kommunikationen sker selektivt eller på något sätt misstolkas, vilket kan skapa ryktesspridning. Vikten av att den informella kommunikationen fungerar diskuterar Tkalac Verčič och Pološki Vokić (2017) och de menar även att om denna inte fungerar kan det leda till att engagemanget hos de anställda minskar. Tkalac Verčič och Pološki Vokić (2017) liknar den interna kommunikationen och de anställdas ansvar att upprätthålla den vid en cirkel, som i det här fallet brister då samtliga upplever att kommunikationen mellan hierarkierna inom MLT brister. Bristen på kommunikation kan även leda till att engagemanget hos delägarna brister. Med jämna mellanrum bjuds de in till möten med ledningsgruppen och styrelse för att få information om organisationen samt kunna kommunicera ut eventuella funderingar. Här försöker MLT skapa en dialog men då det ofta är dålig uppslutning från delägarnas sida kan det resultera i att den cirkel som Tkalac Verčič och Pološki Vokić (2017) talar om även i det här fallet brister. Den bygger på en dialog mellan delägare och personer i ledningsgruppen samt styrelsen och då den inte upprätthålls kan det leda till att engagemanget hos både delägare och organisationens ledning brister. Sett till kommunikationens innehåll menar Mascle (2013) att det krävs feedback på den information som ges för att den ska kunna bli bättre anpassad till mottagaren. Är en anledning till att uppslutningen är dålig att delägarna har svårt att ta till sig informationen för att den är designad fel, kan den inte bli bättre då delägarna inte sluter upp på möten för att ge feedback om det till ledningen.

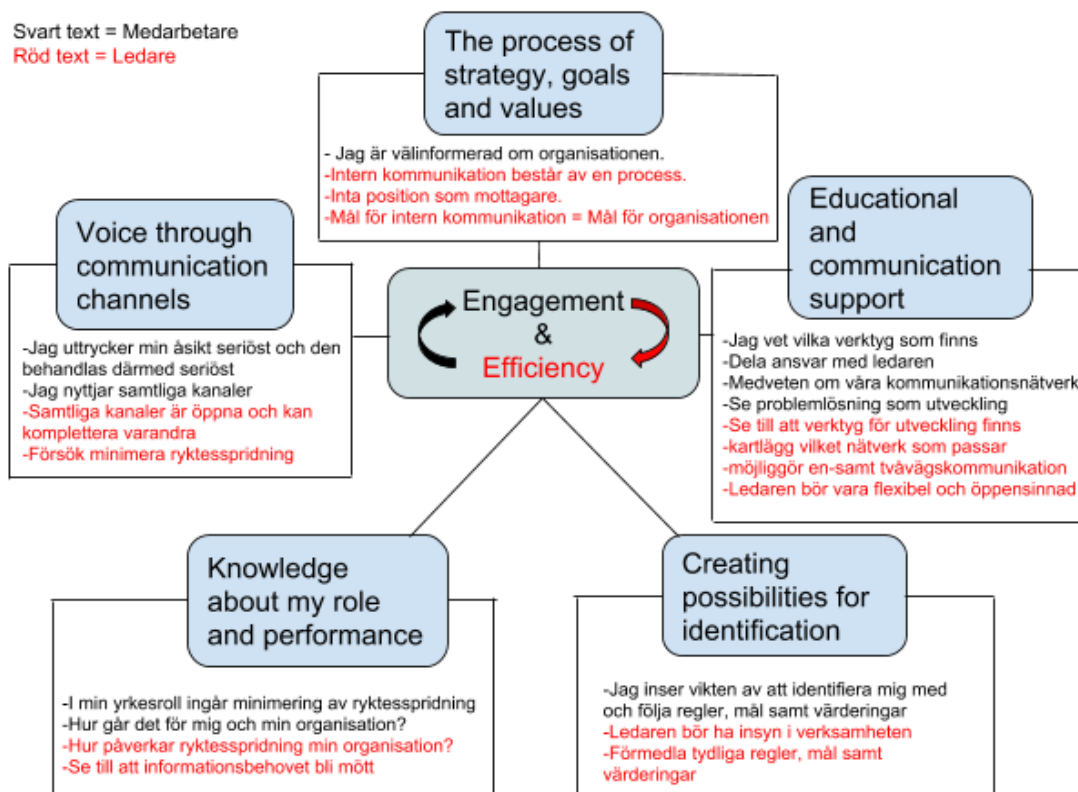
Clampitt och Downs (1993), Eriksson (2017), Kanter (1988) samt Robson och Tourish (2005) menar att medarbetarna känner större engagemang när de förstår sin egen roll i förhållande till verksamheten eftersom de får en helhetsbild att utgå från. Eftersom det inte finns uttalade mål på MLT angående vilken väg organisationen bör ta kan även det leda till att det blir svårt att förstå sin egen roll i förhållande till verksamheten. Förstår en anställd inte hur den egna rollen påverkar verksamheten kan det även uppstå en problematik i att förstå hur övriga anställdas roll står i förhållande till verksamheten eller deras egen roll. En konsekvens kan bli att vissa beslut som tas inte förstås av samtliga medarbetare då de inte kan se helheten. VD:n lyfter

fram det i form av att det inom vissa yrkesroller ingår att fatta beslut som ibland inte kommer vara tillfredsställande för alla i organisationen, men att alla måste respektera varandras roller.

#### 5.4.1 *Engagement & Efficiency-modellen*

Under arbetet med analysen av den data vi samlat in tillsammans med de två modeller som använts, utformades en ny modell. Ruck & Welch (2012) modell *Engagement* och Arklans (2012) sju punkter som riktas till ledare i organisationer, användes som inspiration. Resultatet blev en modell som vi kallar för *Engagement & Efficiency*. Engagementmodellen fungerade som utgångspunkt där en punkt i taget bearbetades för att sedan införliva den med Arklans (2011) sju punkter. Det första steget var att, på respektive punkt i *Engagement*-modellen, markera vilka punkter i Arklans modell som på något sätt gick att koppla till den. När det gjorts skapades nya punkter som namngavs utifrån deras innehåll. Under respektive punkt gjordes en sammanfattning av respektive punkts kärna för att skapa en slags överblick och underlätta för läsaren. För att förtydliga vilken text som riktar sig till vem färgades den text som berör personer i ledande positioner röd och den text som berör personer som inte har ledande positioner svart. Viktigt att beakta vid granskning av denna modell är att det inte går att isolera en punkt och endast arbeta med den. Det kan sägas finnas osynliga linjer mellan samtliga och de bildar tillsammans ett nätverk vilket gör att de kompletterar varandra.

Ett medvetet val då modellen *Engagement & Efficiency* utformades var att skapa ett underliggande budskap där vikten av att det skapas en dialog mellan medarbetare samt ledare är kritiskt för att den interna kommunikationen ska kunna fungera samt upprätthållas. Det kan ses i tre av fem punkter, vilka är *Voice through communication channels*, *The process of strategy, goals and values* och *Educational and communication support*. Arbetet med den interna kommunikationen, med inspiration från modellen *Engagement & Efficiency*, kan leda till engagerade och motiverade medarbetare, som tar hänsyn till både ledarens och medarbetarens förutsättningar samt ansvar vad gäller den interna kommunikationen. Syftet med utvecklingen av den nya modellen, *Engagement & Efficiency* är att den ska kunna användas av personer som inte endast befinner sig i ledande ställning utan även de som inte har en ledande ställning inom en organisation. Den ska med andra ord kunna användas av samtliga anställda som en slags modell för att utvärdera den interna kommunikationen. Studien vill med det bidra till den tidigare forskning inom intern kommunikation som finns



genom att utveckla en ny modell som ska kunna användas av samtliga anställda oavsett hierarkisk nivå.

Figur 2, *Engagement & Efficiency* (uppsatsförfattarnas egen modell)

Själva kärnan i modellen *Engagement & Efficiency* innebär att engagemang och effektivitet hänger ihop. De båda arbetar och växer tillsammans. Dock anser vi att engagemang är det som kommer först, ett ökat engagemang leder till en ökad effektivitet, därför är det att föredra för organisationer att inrikta sig på att arbeta för ett ökat engagemang hos de anställda. Processen kan inte vändas på, vilket innebär att om en organisation endast arbetar med ökad effektivitet är det inte något som per automatik leder till ökat engagemang hos de anställda. Engagemanget och effektiviteten bildar en cirkel som får momentum. När en organisation arbetar med att öka engagemanget och det i sin tur leder till en ökad effektivitet, kommer de anställda att öka engagemanget ytterligare. Det gör att engagemanget och effektiviteten förstärker varandra och cirkeln av momentum hålls uppe genom ett upprätthållet arbete av engagemanget. Slutar en organisation att arbeta med engagemanget hos de anställda kommer

cirkeln att brytas och det momentum som finns mellan engagemang och effektivitet kommer att brytas.

Nedan följer en beskrivning av respektive punkt från modellen.

#### *The process of strategy, goals and values*

Medarbetare:

För medarbetaren handlar det om att kontinuerligt hålla sig uppdaterad om organisationen. Det innefattar att systematiskt söka upp den information som kommuniceras ut, i de olika kanalerna, som de behöver för att kunna utföra sitt arbete.

**Ledare:**

För ledaren gäller det att inse att den interna kommunikationen består av en process, den har ingen tydlig början eller slut utan är ett pågående arbete för organisationen. Vid kommunikation med medarbetarna bör ledaren inta positionen som mottagare, att verkligen ge medarbetaren möjlighet att ge feedback på det som kommuniceras. Det skapar möjlighet för den dubbelriktade kommunikationen att ta plats. I de fall det är möjligt bör en dialog eftersträvas istället för en monolog. Den interna kommunikationen borde genomföras systematiskt, det vill säga kommunikationen bör bli en del av rutinerna i organisationen. Här ingår bland annat att rutiner kring vad som bör kommuniceras, med vem, när, på vilket sätt samt på vilket sätt feedback kan ges, arbetas fram och upprätthållas. Denna punkt gäller både ledare och medarbetare. Viktigt att beakta är att mål som skapas för den interna kommunikation överensstämmer med de mål som finns för organisationen. Ändras organisationens mål måste även målen för den interna kommunikationen ändras.

#### *Educational and communication support*

Medarbetare:

Vara medveten om vilka verktyg som finns för min utveckling. Medarbetaren har ett delat ansvar tillsammans med ledaren för att både envägs- och tvåvägskommunikationen ska fungera. Medarbetaren bör därför använda de kommunikationskanaler som finns för att

kommunicera tillbaka till ledaren för att upprätthålla tvåvägskommunikationen. Medarbetaren ska även vara medveten om vilka kommunikationsnätverk som finns i organisationen. Se problemlösning som en möjlighet till utveckling, både för medarbetaren personligen och organisationen. Här handlar det om att återrapportera tillbud eller fel som uppstår i någon form, någon gång under arbets- eller kommunikationsprocessen för att möjliggöra utveckling. Om problem som uppstår aldrig kommer upp till ytan kan organisation inte arbeta med dem, därför är det viktigt att inom hela organisationen uppmuntra till felrapportering och inte se på det som att den anställda missköter sig.

### Ledare:

Se till att verktyg för utveckling finns, fungerar och används. Kartlägg vilket kommunikationsnätverk som passar din organisation. Det finns inget universellt kommunikationsnätverk som passar alla organisationer. Möjliggör att både envägs- och tvåvägskommunikation är möjligt och att de fungerar. Uppmuntra och bjud in medarbetarna till att ge feedback på det som kommuniceras ut för att på så sätt skapa en dialog med medarbetarna. När det gäller problemlösning är det viktigt att beakta att varje problem är unikt och därför även behöver en unik lösning. Det finns inga universella "Quick Fix" som fungerar i alla lägen. Ledaren bör ta sig tid till att verkligen gå till botten med vad som ligger bakom problemet men framförallt varför det blir ett problem.

### *Creating possibilities for identification*

#### Medarbetare:

Inser vikten av att följa och identifiera sig med de regler, mål och värderingar som finns hos organisationen. Det kan därmed främja att medarbetaren känner gemenskap och ett engagemang kring vad denne samt organisationen arbetar för. Viktigt för medarbetaren att beakta och förstå är att reglerna, målen och värderingarna finns av en anledning som går utöver organisationens förmåga att endast uppnå legitimitet.

### Ledare:

Bör ha insyn i verksamheten för att på så sätt kunna utforma bra regler, mål och värderingar som är rimliga för verksamheten och hur denna opererar. En grundlig förståelse för hur hela organisationen fungerar tillsammans är viktigt att beakta för att det ska kunna uppnås.

### *Knowledge about my role and performance*

#### Medarbetare:

I medarbetarens yrkesroll ingår ett arbete för att, tillsammans med ledaren, aktivt arbeta för att minska ryktesspridningen för att undvika att rykten florerar inom organisationen. Viktigt är även att vara medveten om sin och övriga anställdas roller och hur den påverkar organisationen. En förståelse för det leder till att de anställda i högre grad blir medvetna om hur deras beslut påverkar andra anställda men även organisationen som helhet.

#### Ledare:

Ledaren måste aktivt förmedla hur ryktesspridning påverkar en organisation och varför det är så viktigt att medarbetarna aktivt arbetar för att motverka den. Ledaren behöver se till att medarbetarnas behov av information blir mött men det gäller även medarbetarna själva då det finns ett delat ansvar mellan ledaren och medarbetaren vad gäller att se till att tillräcklig information finns.

### *Voice through communication channels*

#### Medarbetare:

Viktigt att komma ihåg som medarbetare är att uttrycka sin åsikt på ett seriöst sätt och den kommer då att behandlas på samma sätt av ledaren. Det gäller oavsett om dialogen är formell eller informell. För att en dialog i så hög utsträckning som möjligt ska kunna uppnås samt upprätthållas bör medarbetaren använda samtliga kommunikationskanaler som finns tillgängliga. Men de ska även användas på det sätt som är tänkt för att kapaciteten hos respektive kanal ska kunna bli så hög som möjligt.

#### Ledare:

Ledaren bör se till att samtliga kanaler är öppna, fungerar och kan komplettera varandra i de fall det behövs. Här ingår själva arbetet i att minimera ryktesspridningen inom organisationen. Viktigt är att de anställda får rätt typ av information för att på så sätt försöka minimera ryktesspridningen inom de kanaler som finns.

### *Situationen på MLT*

Inom MLT används muntliga, skriftliga samt digitala kanaler. Organisationen försöker lösa samtliga anställdas kommunikations- och informationsbehov via en kanal, intranätet. Tydliga tendenser på att det inte fungerar optimalt lyser igenom, speciellt då ledningsgruppens uppfattningar om hur medarbetarna vill ha information och hur de faktiskt vill ha information inte stämmer överens. En kombination av olika kanaler som i högre grad kompletterar varandra och inte blandar informell samt formell information, kan behöva ses över. MLT kan med fördel se över samtliga punkter som finns i modellen *Engagement & Efficiency* vad gäller den interna kommunikationen. Både vad gäller förbättringar där det brister samt i förebyggande fall hos de punkter de idag uppfyller för att säkerställa att de i framtiden inte blir bristande på någon punkt. De kan då med fördel i högre grad arbeta proaktivt och inte endast reaktivt med den interna kommunikationen.

Vad gäller ansvarsfördelningen för att information kommer fram anser samtliga respondenter att den delas mellan avsändare och mottagare. Ändå upplever ett flertal medarbetare att det finns en uttalad informationsbrist och att kommunikationen brister eftersom samtliga anställda inte tar tillräckligt ansvar i att se till att informationen sprids och kommunikationen förmedlas. Denna känsla av informationsbrist gäller framförallt i de fall personerna befinner sig på en hierarkiskt lägre nivå. En bakomliggande faktor till de skilda upplevelserna kan vara att mål för den interna kommunikationen samt även organisationen i stort i princip inte existerar. Medarbetarna och ledningsgruppen har olika åsikter angående hur pass mycket som bör kommuniceras formellt samt informellt samt att personer som befinner sig på olika hierarkiska nivåer har olika syn på vilka kommunikationskanaler som bör användas samt när de bör användas.



## 6. Slutdiskussion

Syftet med denna uppsats var att redogöra för hur organisationer arbetar med intern kommunikation samt belysa om bristen på personliga möten mellan medarbetare påverkar kommunikationen och organisationen. Samt ge en djupare förståelse för hur medarbetare på olika hierarkiska nivåer tolkar och uppfattar den information som flödar för att förbättra effektiviteten, måluppfyllelsen, motivationen samt engagemanget hos de anställda.

En intressant aspekt som märktes tidigt i undersökningen var att olika hierarkiska nivåer inom organisationen föredrar att få kommunikation genom, men också själva kommunicera genom olika kommunikationskanaler. En slutsats vi ser är att skriftliga kommunikationskanaler föredras ju högre upp i den hierarkiska nivån den anställde befinner sig. Den genomgående orsaken till det tycks vara för att skriftligt underlag ska finnas. Anställda på lägre hierarkiska nivåer förespråkade inte skriftliga kanaler, utan de föredrog muntlig kommunikation. Att personer i ledningsgruppen i högre grad önskar skriftlig kommunikation kan bero på att muntlig kommunikation, precis som Erikson (2017) anser tar upp mest tid av alla kanaler. Här kan med fördel en kombination av kommunikationskanaler vara fördelaktigt. Vid kommunikation som genom skriftliga kanaler når ut till samtliga i organisationen kan muntliga möten användas som komplement för att reda ut eventuella funderingar som kan finnas med budskapet. Likaså kan möten som sker muntligt kompletteras med skriftliga kanaler för att det på så sätt ska finnas underlag för vad som beslutats. Trots det vill organisationen att det ska råda en kultur som förespråkar kommunikation via personliga möten, oavsett hierarkisk nivå. Även fast respondenterna vid ett flertal tillfällen menade att organisationen inte var särskilt präglad av hierarkier, syns underliggande hierarkiska strukturer i beslutsfattandet.

Vad gäller uppfattningar om den information som kommuniceras mellan de hierarkiska nivåerna finns det tendenser till att information kommuniceras ut i olika versioner. När medarbetare kommunicerar till en hierarkiskt sett högre nivå förekommer det att de anpassar språket till att bli mer formellt jämfört med om de kommunicerar med personer på samma hierarkiska nivå. Då blir det oftare informellt. Det kan vara en orsak till att personerna inom de olika hierarkiska nivåerna uppfattar och även tolkar informationen annorlunda. Är vissa personer vana att kommunicera viss typ av information informellt kan övergången till att

kommunicera formellt göra att all information inte kommuniceras ut eftersom problem uppstår i att personen blir osäker på hur budskapet ska designas och förmedlas. En problematik med den formella kommunikationen kan vara att den, precis som affärsområdeschefen samt Thenen Menna Baretto (2011) säger, har en tydligare början och slut vilket gör att viss information kan utebli när den tar vid där den formella inte kan. En anledning till att medarbetarna upplever att den informella förekommer i så pass hög utsträckning kan vara då den formella inte räcker till och därför måste den informella kommunikationen ta vid för att reda ut eventuella oklarheter. Ytterligare en anledning kan vara att det finns en osäkerhet kring vilka kanaler som finns samt hur de ska nyttjas. En intressant sak som kom fram under intervjuerna var att medarbetarna vill ha mindre formell kommunikation och ledningsgruppen vill ha mer formell kommunikation. Det kan till exempel bero på att anställda på de lägre hierarkiska nivåerna kanske inte känner samma krav på sig att kommunicera formellt som de eventuellt gör på högre hierarkiska nivåer. Styrelseledamoten uppgav att det ingick i hans arbetsroll att vara formell i sin kommunikation, så den hierarkiska nivå den anställdes arbetsroll ingår i kan mycket väl ha betydelse när det gäller om personen föredrar formell eller informell kommunikation. Trots det kanske den formella kommunikationen bör öka, eller iallafall tydligare särskiljas från den informella, då den inte fungerar bra mellan de olika hierarkiska nivåerna och där uppfattningen finns att den informella kommunikationen inom respektive hierarkisk nivå fungerar bra. VD:n säger att den formella kommunikationen ska vara utformad så att den inte ger utrymme för tolkning och ryktesspridning, men att personer tolkar information på olika sätt kommer alltid att förekomma och är svårt att undvika. Han säger vidare att den informella ska komplettera det formella. Tolkning och ryktesspridning kan sägas uppstå mellan det formella och informella och därmed kan inte det formella utformas utan att olika tolkningar uppstår.

Intranätet som enligt respondenterna själva ska utgöra den huvudsakliga kommunikationskanalen för all typ av information verkar skapa osäkerhet kring informationen som flödar genom den. Eftersom både formell och informell information kommuniceras ut via intranätet försvåras gränsdragningen för vad som är formellt respektive informellt. Det kan skapa en osäkerhet i hur mottagaren tolkar och värderar informationen, vilket kan få till följd att viktig information sällas bort eftersom den kanske uppfattas vara mindre viktig än vad den faktiskt är. Överlag verkar det i vissa fall finnas en risk att anställda på MLT inte kan avgöra vad som är informell och formell information. Vikten av att skapa

mål som även är unika för respektive kanal blir här tydligt. En anledning till att unika mål för respektive kanal inte finns kan vara för att mål med verksamheten saknas. En tendens som vi ser i den interna kommunikationen är att skapandet av unika mål för respektive kanal ses förbi då organisationen försöker lösa samtliga medarbetares kommunikationsbehov med en kanal, vilken är intranätet. Det blir problematiskt då samtliga medarbetare inte föredrar att bli kommunicerade med via intranätet vilket kan göra att information som publiceras där inte sprids. Även Affärsområdeschefen nämner att vid användningen av intranätet kan det inte säkerställas att informationen når ut till samtliga. Här syns hur viktigt det är att informationen som sprids anpassas efter mottagaren för att den verkligen ska nå hela vägen fram. Men även för att möjligheten att skapa en dialog ska öka då informationen når fram till mottagaren. Kanske bör MLT se över om intranätet bör användas i så pass omfattande utsträckning när medarbetare både inom och utanför ledningsgruppen indikerar att det inte är en bra kanal då kommunikationen ska nå ut till samtliga inom MLT. En anledning till att personer på olika hierarkiska nivåer känner en informationsbrist kan vara då kommunikationen ofta förmedlas genom kommunikationskanalerna som används utan att ta i beaktande att personer både vill söka och få information på olika sätt. Det kan leda till att envägskommunikation i högre grad förekommer när högre hierarkiska nivåer ska kommunicera nedåt i ledet och en dialog skapas därmed inte. Ett exempel på när informationen inte anpassades efter mottagaren var då VD:n nämnde att vid kommunikationen av ekonomiska rapporter ut till åkeriägare samt chaufförer, användes de ekonomiska termerna flitigt. Han lyfter vidare fram att de i den interna kommunikationen gärna använder de ekonomiska begreppen oavsett mottagare, vilket har skapat missförstånd inom organisationen. Här bör designen av budskapet se annorlunda ut och anpassas efter den bakgrundskunskap som mottagaren har.

Vem som har ansvar, av mottagare och avsändare, för upprätthållandet av den interna kommunikationen var samtliga rörande överens om inom MLT. De anser att det förekommer ett delat ansvar dem sinsemellan, dock bör situationen tas i beaktande. I de fall det handlar om information som för mottagaren kan förutses eller på något sätt ta redas på har denne ett lika stort ansvar som avsändaren. I de fall mottagaren inte förstår budskapet har den större ansvar än avsändaren att kommunicera ut det. Är det information som mottagaren inte kan förvänta sig ligger huvudansvaret på avsändaren. Vem som har mest ansvar kan liknas vid en boll som skickas fram och tillbaka som beroende på situation skickas över antingen till mottagaren eller avsändaren, där avsändaren kanske ser budskapet som en boll men när den landar hos

mottagaren kan det vara i form av en rektangel. Viktigt att ta i beaktande är att den tolkning avsändaren gör av budskapet inte alltid delas av mottagaren.

Ett problem som kan uppstå för den som ska delge information är hur stor andel och när informationen ska släppas. IT-ansvarig säger att det är ett svårt pussel att få ihop. För mycket information gör att mottagarna inte orkar lyssna och för lite information gör att mottagarna inte får det de behöver. Här känns det som att mottagarna behöver vara aktiva och ge feedback angående den informationsmängd som sprids, eftersom de som sprider informationen då kan anpassa den bättre till mottagarnas behov. Problem kan även uppstå om informationen sprids för tidigt eller för sent. Sprids informationen för tidigt, till exempel innan något är beslutat, finns risken att ryktesspridning uppstår men sprids informationen för sent finns risken att mottagarna inte har nytta av den. Återigen kan det vara bra att lyssna på vad mottagarna vill och anpassa kommunikationen efter dem. För att uppnå rätt kommunikationsmängd och hitta rätt tidpunkt för kommunikationen är alltså en dialog mellan avsändare och mottagare nödvändig. Samtidigt finns det många olika typer av information och kommunikation vilket gör att det förmodligen inte går att bestämma ett allmänt och generellt sätt att hantera informationen på och kommunicera ut den. Utöver att information måste delges i lämplig mängd och vid rätt tidpunkt är det tydligt att den måste ske till alla berörda samtidigt för att undvika ryktesspridning som kan uppstå om informationen förmedlas vid olika tillfällen och då även i olika versioner. Men även att kommunikationen inte endast bör anpassas efter mottagaren och tidpunkt utan även efter situation.

Flera av de teorier som använts i den här uppsatsen, av till exempel Clappitt och Downs (1993) och Erikson (2017) betonar hur viktigt det är att en organisation har tydliga mål för att de anställda bättre ska kunna förstå sin egen roll i verksamheten och kunna arbeta efter en helhetsbild. Det här kan uppfattas vara ett problem då samtliga respondenter, på alla hierarkiska nivåer, ansåg att det antingen inte fanns några mål, att de var otydliga eller att de inte fyllde någon funktion. HR-ansvarig och IT-ansvarig nämnde att de kände sig omotiverade och oengagerade eftersom det inte fanns några tydliga mål inom organisationen. De ansåg dock att det var på väg att förbättras eftersom MLT nyligen hade börjat diskutera målbilden för framtiden. En slutsats som kan dras är att vikten av att formulera mål för framtiden är viktig för organisationen och medarbetarnas engagemang då IT-ansvarig och HR-ansvarig kände att motivationen och engagemanget ökat i och med att företagets målbilder blivit mål för diskussion. Transportledare IÅ nämnde att det nyligen bestämts att medarbetarna ska

formulera mål och att cheferna inte får vara med och han ansåg att det var ett positivt steg framåt. Det kan vara ett bra sätt att dels låta medarbetarna få större inflytande i beslutsfattandet, och dels få bättre förståelse och helhetssyn av organisationen. Engagemang och nöjdhet hos medarbetarna kan alltså eventuellt höjas när de får vara med och sätta mål för verksamheten. Samtidigt bör det tas i åtanke att alla kanske inte vill vara med och fatta beslut/formulera mål. Det ska alltså inte finnas ett tvång att behöva vara med och formulera mål eftersom det sannolikt kan leda till att den som tvingas kan bli omotiverad och oengagerad.

Ett av syftena med den här uppsatsen var att ta reda på hur och om bristen på personliga möten påverkar kommunikationen inom en organisation. Det var även något respondenterna ansåg vara det svåraste med kommunikationen inom MLT och då i fallet med att nå ut till chaufförer som ofta befinner sig långt ifrån kontoret och till vilka det inte är möjligt att kommunicera via ett personligt möte. Det personliga mötet verkar ha betydelse, men kanske inte på det sätt som vi utgick från när syftet med uppsatsen formulerades. De tendenser vi ser är att det är den muntliga kanalen som verkar spela störst roll i kommunikationen eftersom den skapar möjlighet till dialog där det går att rätta till eventuella missförstånd omgående. Det muntliga verkar alltså vara den mest effektiva kanalen som Stein (2010) och Klein (1996) säger. Det personliga mötet, när det går att läsa av kroppsspråk, nyanser i budskapet och ansiktsuttryck spelar alltså roll i form av att det blir enklare för mottagaren att avkoda meddelandet, men kanske inte spelar så stor roll som vi från början trodde.

Eftersom MLT ofta arbetar med kommunikation då personliga möten ej är möjligt leder det till att den muntliga kommunikationen ger plats åt den skriftliga och digitala kommunikationen. En konsekvens av det är att den skriftliga kommunikationen ger mer utrymme för missförstånd än vad den muntliga gör då det är svårare för organisationen att upprätthålla en dialog och då framförallt ut till förarna via skriftliga och digitala kanaler. De som har muntlig kontakt med förarna är trafikledarna, men då oftast när problem uppstått. Det som kan ses över vore möjligheten att implementera den muntliga kommunikationen i så hög utsträckning som möjligt för att underlätta arbetet och minska risken för eventuella missförstånd. Helt enkelt att i den dagliga rutinen, i den mån det går, försöka införa muntlig kommunikation i så stor utsträckning som möjligt. Då kan den muntliga kommunikationen i högre grad kanske bli proaktiv och inte endast användas reaktivt när problem eller missförstånd redan uppstått. Genom en upprätthållen dialog kan förarna ge feedback vilket är

viktigt för att informationen samt kommunikationen ska kunna utvecklas. Medarbetarna på MLT:s kontor ansåg att den muntliga kommunikationen är bra tack vare den fysiska närheten och möjligheten till snabb feedback. Det är denna typ av kommunikation organisationen bör eftersträva även mot chaufförerna. Till exempel skulle en teknisk lösning i form av något skype-liknande införas som kan användas i redan befintlig utrustning hos chaufförerna. Om alla chaufförer är anslutna till en grupp via Skype så kan de bli uppringda av transportledare eller annan personal och då skapas ett muntligt samtal med samtliga som är anslutna till denna grupp. Det kan kombineras med skriftligt underlag som skickas ut samtidigt eller i efterhand.

### **Sammanfattning av slutsatser**

- *Hur ser kommunikationskanalerna ut mellan olika hierarkiska nivåer inom ett företag och hur påverkas de av bristen på personliga möten?*
  - Ju högre hierarkisk nivå den anställde befinner sig på, desto mer skriftlig kommunikation föredrar denna.
  - Ju lägre hierarkisk nivå den anställda befinner sig på desto mer muntlig kommunikation föredrar denna.
  - Organisationen i denna studie försöker tillfredsställa samtliga personers informationsbehov via en kommunikationskanal oavsett vilken hierarkisk nivå de befinner sig på.
  - Kommunikationen sker framförallt i form av skriftlig kommunikation via digitala kommunikationskanaler som en effekt av att det personliga mötet ej är möjligt.
  - I takt med att möjligheten för personliga möten minskar tenderar även den muntliga kommunikationen att minska.
  - Den muntliga kommunikationen används i de fall personliga möten ej är möjligt ofta reaktivt när problem redan inträffat istället för proaktivt.
  
- *Hur upplever och tolkar personer på olika hierarkiska nivåer den kommunikation som förmedlas?*
  - Det finns tendenser till att personer på olika hierarkiska nivåer tolkar den information som kommuniceras på olika sätt. Det kan bero på att de har olika utbildningsnivåer, bakgrundskunskaper, preferenser samt olika språkbruk.
  - Oavsett vilken hierarkisk nivå de anställda befinner sig på upplever de en brist i kommunikationen både från högre och lägre hierarkiska nivåer.

- Då det inte finns en tydlig uppdelning mellan vilken typ av information som bör förekomma inom respektive kanal, vad gäller viktig och mindre viktig information, finns bland de anställda en osäkerhet kring hur de ska använda respektive kanal och huruvida den information som kommuniceras är viktig eller mindre viktig. Det kan förstärkas genom vilken miljö informationen kommuniceras i.
- Personer inom gruppen medarbetare önskar en mindre andel formell kommunikation.
- Personer inom ledningsgruppen önskar en högre andel formell kommunikation trots att de hade svårt att uppskatta hur stor andel som är formell idag.
- Organisationen bör göra en tydligare uppdelning mellan informell samt formell kommunikation och i vilka kanaler de får förekomma.

## 7. Metodkritik

Då intervjuerna genomfördes spelades de in för att sedan kunna transkriberas. En nackdel med att spela in intervjuer och transkribera i efterhand är att ljudupptagningen bara tar hänsyn till det som sägs. Den ickeverbala kommunikationen, som gester och ansiktsuttryck, kommer inte med på inspelningen (Denscombe, 2016). Av denna anledning försökte intervjuerna transkribera intervjuerna så snart som möjligt efter att de genomförts och fortfarande var i färskt minne. Dessutom skedde två av intervjuerna i form av telefonintervjuer vilket försämrade förmågan för intervjuerna att ta med kroppsspråk och ansiktsuttryck i beaktande vid intervjuerna. (Denscombe, 2016)

Intervjuer genomfördes endast på huvudkontoret i Uppsala. För att få en bättre representation över hela organisationen hade intervjuer på MLT:s andra kontor, i Gävle och Sala samt även med chaufförer kunnat genomföras. Då vi gjorde 10 stycken intervjuer hade det kunnat vara önskvärt att intervjua fler respondenter.

Eftersom vi ville att respondenterna skulle ge så spontana och ärliga svar som möjligt skickades inte intervjufrågorna ut i förhand. Det skulle kunna gjorts för att ge respondenterna en chans att ta reda på hur frågorna kommer vara utformade samt vad intervjun kommer ha för innehåll. Vilket hade kunnat generera mer detaljerade svar då respondenterna på förhand kunnat tänka över hur olika situationer kan se ut. Det var något som uppdagades då vi bad respondenterna att komma på situationer där de upplevde kommunikationen fungera bra samt mindre bra. Det var svårt för respondenterna att komma på sådana situationer och det hade kunnat möjliggöras i högre grad om de fått tänka över frågorna i förväg innan intervjun genomfördes.



## 8. Förslag på framtida forskning

I denna undersökning var en infallsvinkel att ta reda på hur bristen på personliga möten påverkar den interna kommunikationen i en organisation. Dock visade det sig svårt att hitta tillräckligt med tidigare forskning/litteratur som hade den infallsvinkeln, så därför ser vi i framtiden ett behov av att forska mer om det. På grund av det valdes därför den fysiska aspekten bort från den modell som under denna undersökning skapades, den så kallade *Engagement & Efficiency*-modellen. Eftersom tillräckligt med resultat kring det inte genererades i undersökningen, togs den aspekten ej med i modellen. När mer teori finns, avseende infallsvinkeln hur brist på personliga möten påverkar kommunikationen, kan denna teori med fördel föras in i modellen som skapades. Bristen på personliga möten kan då utgöra en viktig aspekt som både ledare samt medarbetare bör ta hänsyn till vad gäller den interna kommunikationen.

I en allt mer digitaliserad värld blir det även aktuellt att forska kring hur det digitala påverkar det fysiska när det ena tar över det andra.

Vad gäller informell och formell kommunikation var det något som definierades olika beroende på bland annat hierarkisk nivå, utbildning, språk samt preferenser. Intressant att forska mer kring är, huruvida denna skillnad i vad som anses som informell samt formell information, i sin tur kan påverka den interna kommunikationen då den inte kan ske via personliga möten.

En intressant aspekt som det bör forskas mer om är hur ledarskap kan användas för att påverka och utveckla den interna kommunikationen? Och om det i sin tur kan leda till att engagemanget hos medarbetarna påverkas? I och med att organisationen som deltog i undersökningen inte uppfyller de punkter i modellen *Engagement & Efficiency* som skapades, varken på ledar- eller medarbetarnivå, syns tendenser på att det eventuellt kan finnas ett samband mellan de två frågorna. Det fanns en upplevd brist i engagemanget hos personer i ledningsgruppen som enligt respondenterna berodde på en bristande intern kommunikation, vilket styrker en eventuell koppling mellan frågorna. Dock framgick det inte tillräckligt tydligt om respondenterna på medarbetarnivå saknade engagemang, därför finns ett behov av att forska mer om internkommunikation från ledaren till medarbetaren i sin tur påverkar medarbetarens engagemang.

Något som ligger nära i tid i och med digitaliseringen och automatiseringen är införandet av mera avancerade former av AI (artificiell intelligens). Hur kommer det att påverka kommunikationen och organisationer när denna AI är tänkt att ersätta yrken som människor tidigare gjort? Hur kommer det påverka möjligheterna till muntlig kommunikation, där även inkluderat det personliga mötet? Hur bibehålls ansiktsuttryck, olika tonlägen och kroppsspråk med mera? Hur påverkar det i sin tur välmåendet hos de anställda och vad händer med det basala psykiska samt sociala behovet som finns av att få prata ut? Hur kommer vi påverkas av att inte kunna få de behoven tillfredsställda?

## Källförteckning

Arklan (2011). Intra-organizational communication and leadership: An interactive approach, *African Journal Of Business Management*, 2011 Oct 28, Vol.5(26), s.10294-10302.

Clampitt & Downs (1993). Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study, *Journal of Business Communication*, Vol.30(1), s 5-28.

Dăneeci-Pătrău, D. (2011). Formal communication in organizations. *Economics, Management, and Financial Markets*, vol.6(1), s. 487-497.

Erikson (2017). *Planerad kommunikation: Strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer*. 8. uppl. Stockholm: Liber.

Flaa, P. Hofoss, D. Holmer-Hoven, F. Medhus, T. Rønning, R. (1998) *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Fägerblad, J. (2011). Det personliga mötet är viktigare än någonsin. *Vestmanlands Läns Tidning*, 17 mars.

<http://www.vlt.se/opinion/debatt/johan-fagerblad-det-personliga-motet-ar-viktigare-an-nagonsin>  
[2018-04-05]

Heide, M. Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. 2. uppl. Malmö: Liber.

Kanter, R. M. (1988). Three Tiers for Innovation Research, *Communication Research*. Vol. 15(5), s. 509-523.

Karanges, E. Johnston, K. Beatson, A. & Lings, I. (2014). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, vol.41(1), s. 129-131.

Klein, M. Stuart. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9(2), s. 32-46.

- Liu, M. (2016). Verbal communication styles and culture. *Oxford Research Encyclopedia of Communication*, 22 november.
- Masclé, D.D. (2013). Writing self-efficacy and written communication skills. *Business Communication Quarterly*, 76(2), s. 216-225.
- Men, L. R. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, vol.41(4), s. 461-471.
- Mellansvenska Logistiktransporter AB (u.å.) *Om MLT*. <https://www.mltab.com/om-mlt/om-mlt/> (12/4-2018)
- Larsson, L. (1997). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Robson, P. & Tourish, D. (2005). Managing internal communication: an organizational case study. *Corporate communications: An International Journal*, Vol. 10(3), s. 213-222.
- Ruck, K. & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives, *Public Relations Review*, Vol.38(2), s. 294-302.
- Sanina, Anna. Balashov, A. Rubtcova, M. & Satinsky, D. (2017). The effectiveness of communication channels in government and business communication. *Information Polity*, 22(4), s. 251-267.
- Simon, H.A. (1997). *Administrative behaviour*. 4. uppl., New York: The Free Press.
- Stein, A. (2006). Employee communications and community: an exploratory study. *Journal of Public Relations Research*, 18(3), s. 249-264.
- Thenen Menna Baretto, von V. (2011). *Wie relevant kann informelle Kommunikation für Lernende Organisationen sein?* Diss., Freie Universität Berlin.
- Tkalac Verčič, A. & Pološki Vokić, N. (2017). Engaging employees through internal communication, *Public Relations Review*, Vol 43(5), s. 885-893.

Tronje, E. (2013). Varför kommunikation är så viktigt. *Alltomskrivande*, 16 mars 2013.

<http://www.alltomskrivande.se/varfor-kommunikation-ar-sa-viktigt/> [2018-04-23]

Vargolici, N. (2008). The role of e-mail in organisational communication. *Manager*, 8(1), s. 22-29.

Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, vol.38(2), s. 246-254.

Vetenskapsrådet (2002), *Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

[http://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494\\_forskningsetiska\\_principer\\_2002.pdf](http://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf) [2018-04-11]

Vision (2017), *Bra kommunikation är viktigt i ledarskapet*. 2 januari 2017,

<https://vision.se/nyheter/2016/december/bra-kommunikation-ar-viktigt-i-ledarskapet/> [2018-04-23]

## **Bilaga 1 – Intervjufrågor**

Intervjufrågor som ställdes till gruppen *Medarbetare* vilken utgjordes av följande personer:

- Ekonom
- Utbildningsansvarig
- Transportledare Industri och Återvinning
- Transportledare Bygg och Anläggning

1. Vilka typer av kommunikationskanaler använder ni er av? E-post, intranät, brev, telefon, muntligt (vilka kan/ och faktiskt använder sig ni medarbetare av?)

2. Vilken typ av information skickas med vilken kanal? (viktig / allmän)

3. I förhållande till den mängd kommunikation som förmedlas, hur stor andel skulle du säga är formell respektive informell kommunikation? Är organisationen beroende av båda typerna?

4. Skulle du säga att kommunikationen fungerar bra inom organisationen? Vad fungerar bra / mindre bra?

5. Hur upplever ni kommunikationen från ledningsgruppen? Är de tydliga i sin kommunikation?

Finns tydlig kommunikation kring mål med verksamheten osv?

6. Hur stor möjlighet har ni att ge feedback till ledningsgruppen? Vilka kanaler kan användas? Vilka använder ni er främst av? Känner du att du har stor möjlighet att påverka beslut inom organisationen?

6. Kommuneras information från styrelsen ut till er? På vilket sätt?

**7. Hur upplever ni att er egen kommunikation är gentemot andra medarbetare? Gentemot personer i ledningsgruppen? (skiljer sig det i form av informell respektive formell kommunikation beroende på vem som är mottagare?)**

**8. Hur ser du på utmaningen med att kommunicera då ett personligt möte ej är möjligt? Till exempel, hur ser man till att chaufförer som ni kanske aldrig träffar faktiskt tar del av den kommunikation som skickas ut? Vilka kanaler bör användas? Vilka bör inte användas? Finns det något som kan göras bättre? (t.ex andra rutiner kring vissa processer osv)**

**9. Hur motiverad och engagerad känner du dig i ditt arbete? Finns det något som gör att du känner dig mindre motiverad och engagerad? Vad gör att du känner dig mer motiverad och engagerad?**

- **Finns det vissa förväntningar hos ledningsgruppen på hur de vill bli kommunicerade med? Olika kommunikationskanaler vid olika typer av information?**

**10. Hur ser ansvarsfördelningen ut när det gäller att kommunikationen verkligen sprids? Avsändaren eller mottagaren?**

**11. På vilket sätt vill du helst ha kommunikation? På vilket sätt vill du inte ha kommunikation?**

**Intervjufrågor som ställdes till gruppen *Ledningsgrupp* vilken utgjordes av följande personer:**

- VD
- HR-Ansvarig
- Affärsområdeschef
- IT-Ansvarig

**1. Vilka typer av kommunikationskanaler används? E-post, brev, telefon, muntligt (vilka kan/ och faktiskt använder sig ni i ledningsgruppen av?)**

**2. Vilken typ av information skickas med vilken kanal? (viktig / allmän)**

**3. I förhållande till den mängd kommunikation som förmedlas, hur stor andel skulle du säga är formell respektive informell kommunikation? Är organisationen beroende av båda typerna?**

**4. Skulle du säga att kommunikationen fungerar bra inom organisationen? Vad fungerar bra / mindre bra?**

**5. Hur upplever ni i ledningsgruppen kommunikationen från styrelsen? Finns tydlig kommunikation kring mål med verksamheten osv? Medarbetarna? Är de tydliga i sin kommunikation?**

**6. Är det i huvudsak kommunikation från styrelsen och ledningsgruppen ner till medarbetarna eller är kommunikationen "dubbelriktad"? Dvs förekommer det kommunikation från medarbetarna upp till ledningsgruppen som i sin tur kan förmedlas vidare till styrelsen?**

**7. Hur upplever ni att er egen kommunikation är gentemot andra personer inom ledningsgruppen? Gentemot medarbetare? (skiljer sig det i form av informell respektive formell kommunikation beroende på mottagare?)**

**8. Hur ser du på utmaningen med att kommunicera då ett personligt möte ej är möjligt? Till exempel, hur ser man till att chaufförer som ni aldrig träffar faktiskt tar del**



**av den kommunikation som skickas ut? Vilka kanaler bör användas? Vilka bör inte användas?**

**9. Hur motiverad och engagerad känner du dig i ditt arbete? Finns det något som gör att du känner dig mindre motiverad och engagerad? Vad gör att du känner dig mer motiverad och engagerad?**

- **Finns det vissa förväntningar hos medarbetarna på hur de vill bli kommunicerade med? Olika kommunikationskanaler vid olika typer av information?**
- **Samma fråga fast hos styrelsen?**

**10. Hur ser ansvarsfördelningen ut när det gäller att kommunikationen verkligen sprids? Avsändaren eller mottagaren?**

**Intervjufrågor som ställdes till gruppen *Styrelse* vilken utgjordes av följande personer:**

- **Styrelseordförande**
- **Styrelseledamot**

**1. Vilka typer av kommunikationskanaler används? E-post, brev, telefon, muntligt (vilka kan/ och faktiskt använder sig ni i styrelsen av?)**

**2. Vilken typ av information skickas med vilken kanal? (viktig / allmän)**

- **Finns det vissa förväntningar hos ledningsgruppen på hur de vill bli kommunicerade med? Olika kommunikationskanaler vid olika typer av information?**

**3. I förhållande till den mängd kommunikation som förmedlas, hur stor andel skulle du säga är formell respektive informell kommunikation? Är organisationen beroende av båda typerna?**

**4. Skulle du säga att kommunikationen fungerar bra inom organisationen? Vad fungerar bra / mindre bra?**

**5. Hur upplever ni kommunikationen från ledningsgruppen? Är de tydliga i sin kommunikation?**

**6. Kan information från medarbetare komma fram till er? På vilket sätt?**

**7. Hur upplever ni att er egen kommunikation är gentemot andra personer inom styrelsen? (skiljer sig det i form av informell respektive formell kommunikation beroende på mottagare?)**

**8. Hur ser du på utmaningen med att kommunicera då ett personligt möte ej är möjligt? Till exempel, hur ser man till att chaufförer som ni aldrig träffar faktiskt tar del av den kommunikation som skickas ut? Vilka kanaler bör användas? Vilka bör inte användas?**

**9. Hur motiverad och engagerad känner du dig i ditt arbete? Finns det något som gör att du känner dig mindre motiverad och engagerad? Vad gör att du känner dig mer motiverad och engagerad?**

**10. Hur ser ansvarsfördelningen ut när det gäller att kommunikationen verkligen sprids? Avsändaren eller mottagaren?**