Södertörns högskola | Institutionen för ekonomi och företagande

Kandidatuppsats 15 hp | Organisation | Vårterminen 2011

Brus

– En studie om Finansinspektionens interna kommunikation

Av: Isabelle Gustavsson och Lina Pettersson

Handledare: Jan Öhrming

södertörns högskola
SÖDERTÖRN UNIVERSITY

Titel: Brus – en studie om Finansinspektionens interna kommunikation

Författare: Isabelle Gustavsson och Lina Pettersson

Färdigställt: 2011

Handledare: Jan Öhrming

Sammanfattning:

Uppsatsens syfte var att analysera Finansinspektionens kommunikationssystem samt att utvärdera hur deras interna kommunikation fungerar i praktiken. Författarna valde att utföra en fallstudie för att på så sätt kunna gå djupare inom en specifik organisation. Insamling av empiri har skett genom en kombination av kvalitativ och kvantitativ metod med tre personliga intervjuer samt en större enkätundersökning med medarbetare på Finansinspektionen. Respondenterna och informanterna valdes delvis medvetet men även genom ett slumpmässigt urval. Den teoretiska referensramen som studien bygger på innefattar ett flertal kommunikationsmodeller, såsom Shannon och Weavers basmodell, olika slag av intern kommunikation och Osgood och Schramms kommunikationsmodeller. Empiri och analys sammanfördes, slutsatsen författarna kom fram till var att Finansinspektionens interna kommunikation som helhet fungerar bra. Detta har framkommit både genom de personliga intervjuerna och den enkätundersökning som genomförts, liksom att de huvudsakliga informationsvägarna som idag används inom Finansinspektionen är de som medarbetarna föredrar. De främsta sätten att kommunicera internt inom Finansinspektionen är genom intranätet och de fredagsmöten som hålls varje vecka och av dessa synes medarbetarna prioritera båda kanalerna. Emellertid dök en del förslag på förbättringar upp samt synpunkter på vissa specifika delar, inom den interna kommunikationen, där det fanns behov av förändring. Bland annat ansåg en del av respondenterna att sökfunktionen på intranätet kunde förbättras och att fredagsmötena var av mer social karaktär.

Nyckelord: Intern kommunikation, kommunikation, Shannon och Weaver, brus, informell kommunikation

Innehållsförteckning

1. Inledning 5
1.1 Bakgrund 5
1.2 Problemområde 9
1.3 Syfte 10
1.4 Avgränsning 10
1.5 Disposition 12
2. Teori 13
2.1 Intern kommunikation 13
2.2 Kommunikationsmodeller 14
2.2.1 Shannon och Weavers modell (basmodellen) 14
2.2.2 Osgoods model och Schramms modeller 16
2.3 Kommunikationsplan 18
3. Metod 20
3.1 Fallstudie 20
3.2 Datainsamling 20
3.2.1 Sekundär data 21
3.2.2 Primär data 22
3.2.3 Analysmetod 23
3.3 Urval 23
3.4 Resultatets giltighet 24
3.5 Genomförande av studien 25
4. Resultat av insamlad data 27
4.1 Intervju med intranätsredaktör 27
4.2 Enkätundersökning 30
4.3 Intervjuer med två medarbetare 38
5. Analys 41
6. Diskussion/egna reflektioner 49
Referenslista 52
Tryckta källor 52
Elektroniska källor 53
Muntliga källor 53

Bilaga 1 – Enkät

Bilaga 2 – Intervjufrågor till intranätsredaktör

Bilaga 3 – Text som skickades ut till Finansinspektionen innan enkätundersökning

Bilaga 4 – Övriga intervjufrågor

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Vad är en organisation? En allmän uppfattning är att organisationer bildas när ett antal människor bestämmer sig för att tillsammans uppnå ett gemensamt mål under strukturerade former[1]. För att de skall fungera krävs bland mycket annat en tydlig kommunikation mellan individerna som arbetar inom organisationen. Strid, som är verksam inom ämnet kommunikationsvetenskap, menar på att kommunikationen skapar organisationer och inte tvärtom.[2]

Tidigare har det inte lagts ner lika mycket tid på kommunikationsforskning som det görs idag. Denna forskning har heller inte fokuserat specifikt på forskning som behandlar organisationer utan fokus har snarare legat på allt som har med masskommunikation att göra. Vad som kommit fram är att man använder sig av kommunikationen som ett verktyg som man hela tiden försöker förbättra och utnyttja på bästa sätt, man försöker även förstå hur detta verktyg bör fungera. Att definiera termen kommunikation anses av många forskare vara svårt trots att alla känner till betydelsen av den. Innebörden av begreppet kommunikation i denna uppsats är en överföring av budskap mellan individer med hjälp av både tecken och symboler. Fiske menar på att det inom kommunikationsstudier finns två olika skolor[3]. Den första skolan behandlar kommunikation som ett överförande av meddelanden mellan en sändare och en mottagare medan den andra skolan ser det som ett skapande och utbytande av betydelser[4].

Kommunikationen människor emellan kan ofta ses som svår och oförutsägbar[5]. Detta beror bland annat på att individer tolkar information på olika sätt exempelvis beroende på vilka erfarenheter, åsikter och förförståelse de har. Därför är det mycket vanligt att vi människor missuppfattar eller misstolkar det meddelande vi tar emot. Den interna kommunikationen inom organisationer sägs enligt Falkheimer och Heide vara ännu svårare och ännu mer komplex. De menar på att det är en mängd faktorer som påverkar informationsflödet inom en

[1] Abrahamsson och Andersen (2007)
[2] Strid (1999)
[3] Fiske (2009)
[4] Ibid
[5] Falkheimer och Heide (2003)

organisation, bland annat organisationsstruktur, kultur och ekonomi[6].
En viktig del inom forskningen av hur organisationer fungerar internt är samspelet och kommunikationen mellan människor. För organisationer har kommunikationen, både internt och externt, kommit att bli ett viktigt verktyg för att få hela verksamheten att fungera då den påverkar både kultur och struktur men även effektiviteten. Effektiv intern kommunikation behövs för att samordna verksamheten. Vidare behövs den för att påverka personalen och för att få alla att sträva efter samma mål. Hur ledningen kommunicerar med sina medarbetare har en stor påverkan på hur informationsflödet inom verksamheten fungerar. Det är ofta upp till ledningen att föra ut information angående vilka mål som ska uppnås och var företaget är på väg. Misslyckas detta skulle det kunna leda till att medarbetarna får sämre förtroende för ledningen. Det är mycket viktigt att kommunikationen mellan ledningen och medarbetarna fungerar på ett så effektivt sätt som möjligt, då detta kan leda till en ökad kvalitet och kvantitet av verksamheten[7]. En effektiv intern kommunikation kan även bidra till att organisationen har lättare att anpassa sig inför de förändringar som kan tänkas uppstå.

Hur en organisation eller verksamhet uppfattas externt kan till stor del bero på hur den interna kommunikationen inom organisationen fungerar. Erikson hävdar i boken *Planerad kommunikation* att om medarbetarna själva inte vet vad företaget de arbetar i står för eller vart de är på väg så gör troligtvis ingen utomstående det heller[8]. En organisation är alltså beroende av en tydlig och effektiv intern kommunikation för att överleva. Uteblir information till medarbetarna kommer antagligen frågor som hur, var eller när att uppkomma och där av blir det svårt för företaget att fungera. Samtidigt räcker det inte med att endast delegera ut information, det gäller även att försöka skapa förståelse för den informationen som sänds ut genom att vara tydlig och förklarande. Detta i och med att meddelanden kan misstolkas från mottagarens sida om denne inte är medveten om sändarens avsikter.

Kommunikation inom organisationer är ett sätt att integrera planer, koordinera arbete samt jämföra metoder och resultat. Hay kartlägger i sin artikel Barnards fyra olika faktorer som måste vara uppfyllda för att kommunikationen ska fungera överhuvudtaget. Dessa är att kommunikationen måste vara förståelig, den måste vara kopplad till organisationens verksamhet, den måste anpassas till personliga intressen och så måste den som ska ta emot

[6]Falkheimer och Heide (2003)
[7]Ibid
[8] Erikson (2005)

informationen vara mentalt och psykiskt beredd på att ta emot den[9].

Strid nämner olika typer av informationsvägar – direkta och indirekta. Under kategorin direkta informationsvägar återfinns chefer, arbetskamrater samt arbetsplatsträffar eller informationsmöten. Under de indirekta informationsvägarna ingår massmedia, personaltidningar, anslagstavlor, intranät, mail etcetera[10]. Han påpekar även att det finns olika slag av intern kommunikation. Den som kommuniceras ”uppifrån”, så kallad formell information, samt den som alltid finns inom en organisation, den informella kommunikationen[11].
Det finns ett flertal olika kommunikationskanaler som används både internt och externt inom en organisation, dessa är skriftliga, muntliga och elektroniska kanaler[12]. De senaste decenniernas utveckling kring bland annat internet har resulterat i nya vägar att kommunicera, som till exempel mail, videokonferenser, intranät och liknande. Mängder av information passerar dagligen genom dessa kanaler och tack vare dem sprids informationen betydligt snabbare än tidigare. Detta medför att sändaren på mycket kort tid kan förmedla informationen till den tänkte mottagaren.

Johansson anser att det inte finns tillräckligt med forskning kring ämnet kommunikation, speciellt inte utifrån ett svenskt organisatoriskt perspektiv. Därför har hon med sin avhandling *Visioner och verkligheter: Kommunikationen om företagets strategi* försökt beskriva och analysera kommunikation inom ett företag där hon studerar kommunikationen i sin organisationskontext[13]. Johansson har bland annat kommit fram till att strukturen hos organisationerna och hur de resultatredovisande enheterna är uppdelade har stor betydelse för hur effektiv kommunikationen är. Om organisationen brister i någon av dessa uppdelningar eller strukturer så kan det leda till kommunikationsproblem samt intern konkurrens hos ledare och medarbetare. Johansson belyser även att informationsflödet påverkas av individerna då dessa ofta ser saker ur olika perspektiv samt har blandade attityder och synsätt. Maktförhållanden och prestigetänkande är även exempel som Johansson tar upp som störande faktorer vid informationsflöden då dessa förhindrar en ärlig och saklig informationsöverföring mellan individerna[14]. För att undvika att få problem med den interna kommunikationen anser

[9] Hay (1974)
[10] Strid (1999)
[11] Ibid
[12] Erikson (2005)
[13] Johansson (2003)
[14] Ibid

Johansson att det är upp till cheferna att förbättra sin kunskap om kommunikationsprocesser samt ta tillvara och lyssna mer på medarbetarnas kunskaper om organisationens informationsflöde. Detta för att dessa oftast har mer kunskap om vilka brister som finns inom organisationens kommunikation.

I en tidigare studie, som behandlar ämnet intern kommunikation, har White, Vanc och Stafford utfört intervjuer med anställd personal på ett universitet. De har bland annat undersökt på vilket sätt de anställda, i allmänhet, föredrar att ta emot information på. Studien visar på att de anställda som var mest nöjda med den interna kommunikationen var de som tog emot information från flera olika sändare. De värdesatte den information som kommunicerades ut direkt från ledningen och ansåg denna vara mycket betydelsefull. Personalen kände sig även mer delaktiga och viktiga inom organisationen då de fick information direkt från verksamhetens ledning[15].

En annan konklusion författarna framför är att ett flertal av de anställda föredrog en direkt muntlig kommunikation, trots att de fann denna typ av kommunikation mer tidskrävande, framför att kommunicera genom de elektroniska kanalerna som fanns tillgängliga. Vid frågan hur de anställda personligen ansåg vara bästa sätt att sända information på svarade de utan vidare eftertanke mail, men i ett senare skede i intervjuerna kom det fram att de egentligen föredrog en direkt muntlig kommunikation. De problematiserade informationsflödet genom elektroniska källor på så vis att de idag får en stor mängd mail sända till sig dagligen och att i princip alla de anställda har skapat ett personligt filtreringssystem där de sorterar bort de mail som de anser vara mindre viktiga[16]. I och med dessa personliga sorteringssystem kan viktig information försvinna. Genom personligt inflytande och direkt muntlig kommunikation kunde rektorn för universitetet få de anställda att sträva efter samma mål.

En undersökning som gjordes under hösten 2010, ett samarbete mellan företagen Siemens och SIS International Research, visade på att ett företag kan förlora flera tusen kronor per år och anställd endast genom brister i kommunikationen. Vad som även är intressant med vad denna undersökning påvisade är att kommunikationsproblemen i små och mellanstora organisationer i princip är detsamma som i större organisationer. Undersökningen visade att de största

[15] Stafford, Vanc & White (2010)
[16] Ibid

kommunikationsproblemen var ineffektiv koordinering, väntan på information, oönskad kommunikation, kundklagomål och andra kommunikationshinder[17].

Ett annat problem som författarna Rogers och Agarwala-Rogers beskriver är att det finns missuppfattningar om vilka problem organisationerna kan ha med sin kommunikation. En vanlig sådan är att organisationen har begränsade informationsflöden som bidrar till att de anställda inte får tillräckligt med information. Dock är problemet att organisationerna har en överbelastning av information. Detta beror på att organisationerna tillåter ett fritt informationsflöde där meddelanden ska komma från alla olika håll inom organisationen[18]. Anledningen till att organisationerna tillämpar den fria strukturen är för att det är en allmän spridd uppfattning att informationen fungerar bäst om den får löpa fritt. Rogers och Agarwala-Rogers anser att den viktigaste funktionen är att begränsa informationsutskicken genom en kontrollerad struktur så att de anställda inte blir överansträngda av information då det kan leda till en negativ cirkel där en överansträngd anställd skickar över för mycket meddelanden till en annan anställd[19].

1.2 Problemområde

Vilka är orsakerna till en bristande intern kommunikation inom organisationer? Kan det uppstå kostnader på grund av dessa brister? Det finns mycket som kan påverka det interna informationsflödet inom en organisation. Man kan anta att de viktigaste faktorerna att se över är användningen av valda kommunikationskanaler, se till att de anställda har kunskap att använda de informationsvägar som finns samt att reducera missförstånd och misstolkningar mellan den individ som skickar informationen och den som tar emot. Man kan även anta att kostnader kan uppstå för en organisation vars interna kommunikation brister, då brist på kunskap kan leda till att fel information lämnas ut till exempelvis kunder eller anställda. Vidare kan detta innebära en splittrad verksamhet med varierande kunskapsnivåer vad gäller organisationens verksamhet och mål.

Ytterligare frågeställningar som kan vara intressanta att diskutera är vad som händer om ett företag inte har någon direkt kommunikationsstrategi eller kommunikationsplan, vilka fördelar en organisation med en lyckad intern kommunikation har gentemot en organisation med en bristande kommunikation. Hur organisationers interna kommunikation har förändrats i

[17]Telekomidag 11-02-25
[18] Rogers & Agarwala-Rogers (1976)
[19] Ibid

och med de nya kommunikationskanaler som tillkommit på senare år samt om de nya kommunikationskanalerna har lett till att det interna informationsflödet har förbättrats eller försämrats.

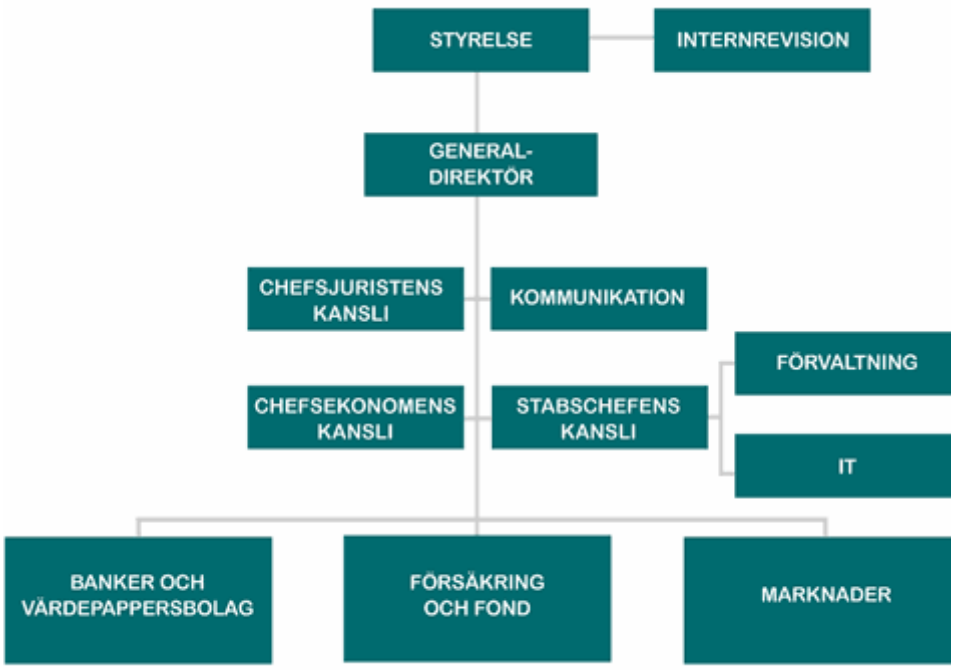
1.3 Syfte

Uppsatsens syfte är att analysera Finansinspektionens kommunikationssystem samt att utvärdera hur deras interna kommunikation fungerar i praktiken.

1.4 Avgränsning

Uppsatsen kommer att behandla Finansinspektionen som helhet. Finansinspektionen är en tillsynsmyndighet vars syfte är att se över finansmarknaden och se till att marknaden upprätthåller en viss standard. Målen för verksamheten är att de ska bidra till ett säkert och väl fungerande finansiellt system och även till konsumentskyddet inom detta system. Finansinspektionens huvudsakliga uppgifter är att utfärda tillstånd, utforma regler och att utöva tillsyn. Totalt övervakar deras verksamhet 3 700 finansiella företag och har cirka 260 anställda. Genomsnittsåldern är 42 år och lite mer än hälften av medarbetarna är kvinnor[20]. Figur 1 visar på hur Finansinspektionens organisationsstruktur ser ut i dagsläget. Avdelningen internrevision är en helt fristående avdelning. Utifrån denna figur kan man konstatera att organisationen har en hierarkisk struktur[21].

[20] Finansinspektionen 11-02-25
[21] Ibid



Figur 1: Finansinspektionens organisationsstruktur[22]

Finansinspektionen utförde under hösten 2010 en medarbetarundersökning där de anställda fick svara på en enkät angående hur de anser att organisationens interna kommunikation fungerar. Enkäten bestod av öppna frågor för att få ut så bred information som möjligt och totalt besvarades enkäten av 78 anställda, vilket utgör cirka 30 procent av alla Finansinspektionens anställda. Resultatet av undersökningen visade att de flesta var nöjda med helheten av hur den interna kommunikationen fungerar. Det fanns en del synpunkter på brister och hur det skulle kunna bli bättre. Medarbetarna ansåg att intranätssidan, även kallad Brunnen, hade en oklar struktur. En annan synpunkt var att de ville ha en funktion där man kan gå in och se bilder, telefonnummer samt befattning på alla anställda inom Finansinspektionen. De ansåg att ledningen borde bli tydligare på att kommunicera ut var organisationen ”är på väg” och det framkom även att en del medarbetare upplever att de inte har den kunskap som krävs för att använda sig av de interna system som de förväntas använda sig av[23]. Denna undersökning är relevant för den här uppsatsens studier vilket innebär att Finansinspektionens interna enkätundersökning kommer att jämföras med det resultat denna uppsats visar.

[22] Finansinspektionen 11-02-25
[23] Se bilaga 4

1.5 Disposition

Nästkommande kapitel behandlar den teoretiska referensramen som använts genomgående i studien. Kapitel tre innefattar en beskrivning av den metod som utformat uppsatsens urval, design, datainsamling, uppsatsens giltighet samt en beskrivning av hur studien har genomförts. I kapitel fyra redovisas den insamlade datan som samlats in genom tre intervjuer samt en enkätundersökning. Analysen av resultatet återfinns i kapitel fem och i kapitel sex diskuteras resultatet samt analysen och en slutsats framförs. Sista kapitlet innehåller en källförteckning.

2. Teori

2.1 Intern kommunikation

Det finns olika typer av intern kommunikation och Erikson delar i boken *Planerad kommunikation* upp de olika typerna i sex kategorier[24]. Den första kategorin kallar han för operativ kommunikation och det är den information som varje medarbetare är i behov av för att kunna utföra det dagliga arbetet. Vilken information man är i behov av varierar beroende på vilken typ av arbete man har, men exempelvis kan det handla om hur man producerar en viss produkt eller hur man anordnar ett specifikt möte. Den andra kategorin Erikson framhäver är vad han kallar nyhetskommunikation. Här finner man informationen angående nyheter inom organisationen, exempelvis nya samarbetspartners eller höjda räntor och dylikt. För att en anställd skall kunna utföra sitt arbete på ett korrekt sätt är denna typ av kommunikation viktig. Ett tydligt exempel är en medarbetare på ett bankkontor, har denne inte information om att räntan har höjts eller sänkts fungerar inte kommunikationen mellan denne och kunden, i och med att kunden kan få fel information från bankmedarbetaren. Den tredje kategorin benämns som styrkommunikation. Den syftar på hur organisationen styrs och vilka som är dess gemensamma mål. Viktigt för en verksamhet är att de anställda är medvetna om vilka de uppsatta målen är så att alla strävar efter att uppnå just dessa mål[25].

En annan typ av intern kommunikation är förändringskommunikation. Erikson påpekar att det ofta är av betydelse för en organisation att skilja på informationen om det som händer dagligen inom verksamheten med det oväntade som kan inträffa. Förändringskommunikationen syftar på just denna typ av information då det sker stora förändringar som påverkar hela, eller delar, av organisationen. Ett exempel på detta är strukturförändringar eller omorganiseringar. Kulturkommunikation är den del av den interna kommunikationen som kan vara delvis ”dold” och inte alltid evident. Den innefattar en slags orientering av företagets värderingar, etik och moral. Anledningen till att den inte alltid är tydlig för alla är att den inte sällan tydligt kommuniceras ut vilket innebär att man måste läsa mellan raderna i meddelanden som exempelvis VD:n sänder ut. Sista kategorin som Erikson tar upp är informell kommunikation. Denna form av kommunikation är den som alltid existerar. Kollegor som samtalar i fikarummet, under lunchen eller liknande. Det som

[24] Erikson (2005)
[25] Ibid

utmärker just informell kommunikation från de andra kommunikationsformerna är att denna konversation arbetskamrater emellan oftast inte är planerad eller styrd av någon. Det finns heller ingen tydlig avsändare och faktorer som tema och utbredning varierar från samtal till samtal[26].

Anledningen till att dessa olika kategorier av intern kommunikation tas upp är för att senare i uppsatsen kunna belysa vilka delar av intern kommunikationen som är av störst betydelse samt för att kunna beskriva hur Finansinspektionens interna informationsflöde är uppdelat.

2.2 Kommunikationsmodeller

2.2.1 Shannon och Weavers modell (basmodellen)

Modellen grundades under 1940-talet av de båda forskarna Shannon och Weaver. Från början användes denna basmodell vid forskning inom telefonin för att hitta det mest effektiva sättet att använda kommunikationskanalen. Modellen har sedan legat till grund för en mängd olika, vidareutvecklade teorier och begrepp inom kommunikationsområdet, då den kan appliceras på all slags kommunikation. Basmodellen utgörs av diverse enheter som i samverkan med varandra överför information. Den första enheten kallas informationskälla och innehåller det meddelande som skall överföras, ett meddelande innebär i detta fall bland annat uttalade eller nedskrivna ord, musik eller bilder. Den andra enheten består av den vars avsikt är att framföra meddelandet, även kallad sändare. Sändarens uppgift är att omvandla meddelandet till signaler som mottagaren senare skall komma att ta emot och tolka. Nästa komponent i modellen benämns mottagare som innebär den person eller avdelning som sändaren avsiktligt vill delge informationen. Den fjärde enheten är destinationen. Vidare tillkommer en effekt av meddelandet som innebär hur mottagaren tolkar och mottar information samt hur denne väljer att handla. Alla störningar som kan uppkomma på vägen mellan sändare och mottagare benämns i den här modellen som brus. Brus är allt som stör meddelandet och som sändaren inte kan påverka. Problematiken vid uppkommandet av brus kan bli att meddelandet misstolkas eller missförstås av mottagaren och i vissa fall inte når fram. Vad som även beskrivs av Fiske är en komponent som benämns medium, som är val av

[26] Erikson (2005)

kommunikationskanal[27].

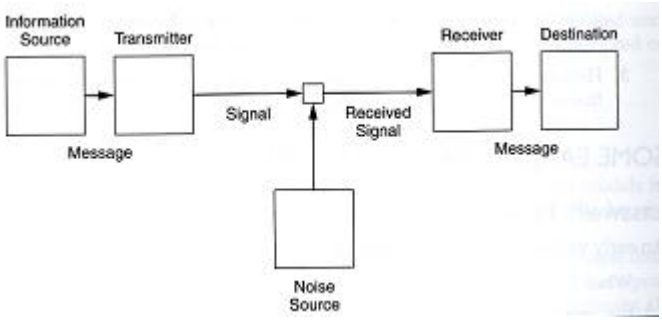
Enligt Shannon och Weavers teori finns det olika sätt att motverka eller minimera risken för att brus uppkommer. Bland annat talas om redundanta och entropiska meddelanden samt samspelet mellan dessa. Redundans beskrivs av Fiske som det som är förutsägbart i ett meddelande medan entropi är ett resultat av låg förutsägbarhet i ett meddelande. Ett meddelande som är redundant kan innebära att tolkningen blir mer okomplicerad och tvärtom vid ett entropiskt meddelande, vilket då kan leda till att det behöver läsas ett flertal gånger. Om man skall framföra information som man har hög kännedom om till en mottagare är det troligt att denne uppfattar det man vill ha framfört. Har man däremot en vag uppfattning eller låga kunskaper inom det som skall framföras blir det svårare för mottagaren att förstå innebörden av meddelandet - ett redundant och ett entropiskt meddelande[28].

Fiske beskriver de problemnivåer som Shannon och Weaver uppmärksammat inom vilka kommunikationsproblem kan uppstå. Det finns tre olika nivåer av problem, nivå A, B och C - tekniska problem, semantiska problem samt effektivitetsproblem. Den första nivån, som Shannon och Weaver koncentrerar sig mest på, är de tekniska problemen. Inom denna nivå finns det brus som påverkar hur meddelandet överförs, exempel är ljudförvrängning eller störningar på telefonlinjen. Semantiskt brus anses vara de störningar som innebär att mottagaren misstyder betydelsen av det meddelande som sändaren skickar. Effektivitetsproblemen definieras som de problem som behandlar effektiviteten av meddelandets påverkan på mottagaren, lyckas meddelandet påverka mottagaren på det vis sändaren vill?[29] Andra exempel på brus är olika språkkunskaper, olika förförståelse eller en obekväm stol. Alla dessa är exempel på brus inom Shannon och Weavers olika nivåer som nämnts ovan.

En ytterligare komponent som tillkommit på senare år är feedback som förklaras som en återföringsfaktor vilken lämnar respons tillbaka till sändaren. På detta sätt kan kommunikationen ses som en cirkel som går tillbaka till informationskällan eller sändaren. Detta beskrivs närmre i Osgoods och Schramms modeller[30].

---

[27] Fiske (2009)
[28] Ibid
[29] Ibid
[30] Severin och Tankard (2001)

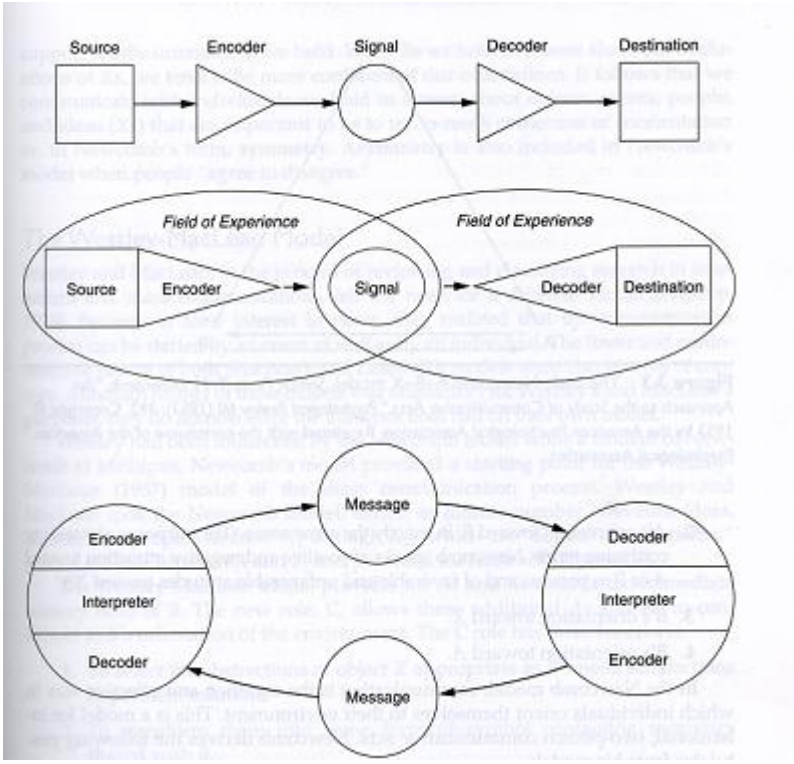


Figur 2. Shannon & Weavers kommunikationsmodell[31]

2.2.2 Osgoods model och Schramms modeller

Enligt Severin och Tankard ansåg Osgood att Shannon och Weavers modell endast var utvecklad för att tolka teknisk kommunikation och inte alls anpassad efter hur den mänskliga kommunikationen fungerar i praktiken[32]. Med detta som grund vidareutvecklade Osgood deras basmodell. Han ansåg att Shannon och Weavers modell med sina komplexa enheter inte överensstämmer med hur den mänskliga kommunikationen fungerar då en människa i sig kan vara ett eget kommunikationssystem och innefatta alla delar som finns beskrivna i basmodellen. Senare har Schramm inspirerats av Osgoods och Shannon och Weavers idéer och utifrån dessa skapat egna modeller[33]. Modellerna visas i figur 3 nedan.

[31] Severin och Tankard (2001)
[32] Ibid
[33] Ibid



Figur 3. Osgoods och Schramms modeller[34]

Den första modellen påminner om Shannon och Weavers basmodell, den är linjär och har en källa och en destination. Det som skiljer denna från basmodellen är att Schramm har lagt till två enheter som han väljer att kalla kodare och avkodare. I dessa enheter bryts ett meddelande ned i koder för att senare avkodas av mottagaren och återigen bilda ett meddelande. En ytterligare faktor som Schramm har lagt till i modellerna är vad han kallar erfarenhetsfält. Han menar på att det är bra om sändaren och mottagaren är inom samma erfarenhetsfält vilket underlättar förståelsen och tolkningen av det sända meddelandet. En annan komponent som är viktig vid mänsklig kommunikation är möjligheten till att ge feedback på meddelandet som tas emot. På detta sätt kan sändaren få reda på om mottagaren har tolkat meddelandet på rätt sätt samt vilken effekt meddelandet har haft[35].

De olika kommunikationsmodellerna, Shannon och Weavers basmodell samt Osgoods och Schramms modeller, används i denna uppsats för att kunna förtydliga och analysera det interna informationsflödet inom Finansinspektionen samt för att kartlägga hur eventuellt brus

[34] Severin och Tankard (2001)
[35] Ibid

uppstår vid ett informationsutskick inom organisationen. Anledningen till att alla tre modeller används är för att de alla liknar och kompletterar varandra, vilket underlättar vid analysen.

2.3 Kommunikationsplan

En väl utvecklad kommunikationsstrategi är en fördel på en konkurrensutsatt marknad. Erikson hävdar att det beror på att man får ett försprång vad gäller exempelvis massmedierelationer eller en dialog med marknaden[36]. Kunskaper hos organisationen inom ett visst ämne eller en viss fråga kan vara ett uppsatt mål för att få dessa fördelar. Både ledningen och övriga i organisationen bör diskutera strategin innan målen och idealen som vill uppnås fastställs. När man fastställt organisationens övergripande mål formulerar man om dem och lägger ihop dem i en så kallad kommunikationsplan[37]. Då uppsatsens syfte är att beskriva hur en organisations kommunikationsplan ser ut beskrivs här vad en sådan plan är och hur den bör se ut för en fungerande kommunikation.

En kommunikationsplan bör göras med ett tidsperspektiv på ett år framåt i tiden. För att ombilda planen till ett praktiskt arbetssätt kan man dela upp den i flera enheter, där varje enhet representerar en månad. I och med denna ”nedbrytning” kan planen fungera som en ”kontrollista” för alla anställda. Den avdelning inom verksamheten som är ansvarig för utfärdandet av en kommunikationsplan är den avdelning som arbetar aktivt med information och kommunikation. De ska ta hänsyn till organisationens affärsmål, ledningens synpunkter och visioner vid fastställandet av planen. Planen gör det möjligt att fördela ut ansvar för andra kommunikationsfrågor i organisationen.
Här nedan ställs förslag på hur en kommunikationsplans delområden bör ställas upp enligt Erikson[38].

- Profilering
- Intern kommunikation
- Extern kommunikation
    - ekonomisk kommunikation
    - marknadskommunikation
    - massmedierelationer

[36] Erikson (2005)
[37] Ibid
[38] Ibid

- samhällskontakter

- Internt arbete

Vidare beskriver Erikson tio rubriker som han anser vara lämpliga att ligga till grund för en kommunikationsplan. Till att börja med bör det göras en analys av hur den interna och den externa kommunikationen fungerar. Erikson kallar denna enhet för nulägesanalys (1). Efter denna analys bör man säkerställa och tydliggöra organisationens mål (2) för en viss kommunikationsinsats. Målen ska beskrivas utifrån kvalitativa och kvantitativa termer. När man tydliggjort målen är det av betydelse att fastställa övergripande målgrupper (3) och även att bryta ned dessa till specifika individer eller mindre grupper, att dela upp grupper efter bland annat intressen och demografi bör också göras. Senare skall ansvaret delas upp (4) och i planen ska det tydligt anges vem som ska ha hand om vad. Vilken kommunikationsstrategi (5) organisationen använder sig av för att försöka uppnå de uppsatta målen ska förklaras i planen. Vidare ska det finnas ett tydligt och stringent övergripande budskap (6) som skall fungera som en trygghet för de anställda vid olika situationer. Även viktigt att få fram i kommunikationsplanen är vilka typer av kanaler eller metoder (7) som kommer att användas samt att beskriva hur dessa kanaler fungerar. Slutligen bör det finnas med en klar tidsplan (8), budget (9) samt en utvärdering (10) av hur planen fungerat[39].

Denna teori som beskriver hur en kommunikationsplan bör se ut kommer i denna studie användas till att beskriva hur Finansinspektionens eventuella kommunikationsplan är utformad samt ge förslag på vad som skulle kunna förbättras med den.

[39] Erikson (2005)

3. Metod

3.1 Fallstudie

Att utföra en fallstudie innebär att man studerar ett eller flera analysobjekt. Denna uppsats består av en enkelfallsstudie där en organisation beskrivs och analyseras utifrån dess interna kommunikationsstrategier. Det finns två specifika drag som är utmärkande för fallstudier och dessa är en tydlig avgränsning där man skiljer på vad som ingår i studien och vad som inte kommer att tas upp samt en utförlig beskrivning av den valda organisationen[40]. Valet av en enkelfallsstudie gjordes för att man med denna metod kan analysera ett objekt mycket djupare då uppsatsen endast fokuserar på en organisation. En annan faktor som bidrog till valet av fallstudie var att den lämpar sig till att använda flera forskningsmetoder, i detta fall kvalitativ och kvantitativ ansats. Denscombe menar på att just detta är en av fallstudiens starka sidor[41]. Vidare uppmuntrar fallstudier som tillvägagångssätt att använda flera olika datakällor[42]. Det var också en av anledningarna till att just fallstudie valdes då metodtriangulering används, som beskrivs nedan.

3.2 Datainsamling

Kvantitativ metod har valts som ansats. Detta för att kunna samla in så mycket data som möjligt samt för att försöka få ett underlag som är tillförlitligt och därmed representera hela populationen. För ett bredare perspektiv kommer tillvägagångssättet för insamlingen av empirin även att kompletteras med en kvalitativ metod i form av personliga intervjuer. Intervju skiljer sig från en konversation på så vis att man i förväg förbereder ett antal frågor baserade på kunskapen och förförståelsen för organisationen som ska undersökas. Kombinationen av de båda metoderna benämns som metodtriangulering och innebär att man kan se det fenomen som man undersöker utifrån flera perspektiv. Kombinationen kommer ske

[40] Johannessen och Tufte (2002)
[41] Denscombe (1998)
[42] Ibid

genom att använda de personliga intervjuerna dels som en uppföljning av det kvantitativa materialet som tagits fram genom en enkätundersökning och dels som utgångspunkt för utformningen av enkäten. Det som utmärker en enkät är att den som besvarar frågorna personligen skriver ned eller kryssar i sina svar, här finns ingen intervjuperson. Enkätens frågor utformas utifrån de valda teorierna för att få svar på uppsatsens frågeställningar. Svarsalternativen kommer att vara en sammansättning av både prestrukturerade frågor och ett fåtal öppna alternativ, även kallat semistrukturerat frågeformulär. Frågorna framställdes som påståenden med fem svarsalternativ. Vid utformningen av påståendena användes förkunskaperna om brus. Brus är som nämnts i teoriavsnittet olika störningar som kan påverka meddelandet i ett informationsutskick. Tanken var att genom enkäten få svar på var eller om detta brus fanns och därför lades det fram påståenden som ”jag föredrar att få ta del av intern information genom avdelningsmöten” eller ”jag kan använda intranätet till att söka fram information jag behöver” med flera. Skulle de anställda exempelvis föredra att få intern information via avdelningsmöten och all intern information av importans endast skrevs ut på intranätet skulle detta visa på en typ av brus. Då första intervjun användes som grund vid utformningen av påståendena fanns även förkunskapen att intranätet var den största kommunikationskanalen, där av skulle en annan typ av brus kunna vara att de anställda ej hade kunskap att nyttja intranätet för att söka fram information. Svarsalternativen jämfördes sedan med intranätsredaktörens svar vid första intervjun. Valet av prestrukturerade svarsalternativ har påverkats av vetskapen om att det för respondenten är lättare att svara samt att det för uppsatsens författare är enklare att sammanställa data. För att få så utförlig information som möjligt har ett fåtal öppna frågor lagts till så att respondenten får möjlighet att med egna ord beskriva och svara på frågan. De personliga intervjuerna skedde delvis strukturerat med några i förväg bestämda frågor och därefter ett antal öppna frågor för att försöka skapa en dialog med informanten.

3.2.1 Sekundär data

Uppsatsens sekundärdata innefattar tryckta samt elektroniska källor. Hänsyn har tagits till att i viss litteratur citeras tidigare forskningsstudier från vilka flera författare senare utgått från, till exempel Strid, Severin och Tankard samt Fiske. I dessa fall har försök till att finna de tidigare artiklarna och litteraturen gjorts, för att få så tillförlitlig data som möjligt samt för att få tillgång till ursprungskällan. Böcker som har använts har till största del varit kurslitteratur ur kurser som företagsekonomi och medie- och kommunikationsvetenskap. En del böcker har

inhandlats från Adlibris men de flesta har lånats från bibliotek i Stockholm. Alla artiklar som använts i denna uppsats har hämtats från Business source premier som är en sida där man finner enbart vetenskapliga artiklar. Sökord som använts är; kommunikation, intern kommunikation, kommunikation och organisationer, organisationsteori, Shannon och Weaver med flera. De få internetsidor som använts har medvetet undersökts och noga valts ut för att försöka stärka uppsatsens tillförlitlighet. Det har även lagts ner mycket arbete på att söka fram och läsa tidigare skrivna kandidatuppsatser, dels för att jämföra struktur och utseende men även för att se över språk och liknande. Ytterligare en sekundär källa som använts är Finansinspektionens senaste årsredovisningar, från 2007 till 2010. Dessa har till största del använts för att läsa på om Finansinspektionen som organisation.

3.2.2 Primär data

Uppsatsens primärdata har hämtats in genom tre stycken personliga intervjuer med anställda på Finansinspektionen samt genom den enkätundersökning som genomförts. Intervjuerna syftade till att frambringa en naturlig dialog mellan informanten och intervjuarna, där av förbereddes endast ett fåtal öppna frågor som då gav möjlighet till att ställa följdfrågor. Ett problem med detta sätt att intervjua är att frågorna och informationen kan variera från intervju till intervju, dock fanns ett antal grundfrågor vilket leder till att i princip samma information insamlas. Ett försök att skapa förtroende hos de som intervjuar kan även det leda till att djupare information lämnas ut. Den första intervjun genomfördes i slutet på mars och intervjuperson var Finansinspektionens intranätsredaktör. Samtalet pågick under cirka en och en halv timme och materialet som framkom användes senare som grund till utformningen av enkäten. Intervjufrågorna återfinns i bilaga 2. De två senare intervjuerna genomfördes precis innan påsk och pågick vardera under cirka tjugo minuter. Intervjupersonerna hade slumpmässigt valts ut och båda arbetar under två av de tre största avdelningarna inom Finansinspektionen. Syftet med de två senare intervjuerna var att använda dessa som ett komplement till den stora enkätundersökning som genomfördes veckan innan, för att få ett bredare perspektiv samt djupare information. Intervjufrågorna inför intervju två och tre återfinns i bilaga 4. Alla intervjuer spelades in efter godkännande från informanterna, detta för att undvika felciteringar.

Enkätundersökningens syfte var att undersöka vad de anställda på Finansinspektionen anser om organisationens interna kommunikation. Detta gjordes genom att de anställda fick ta ställning till ett antal påståenden som utformats. Problemen som kan uppstå med detta sätt att

genomföra en studie är att det är lätt att individer uppfattar saker på olika sätt då risken finns att alla ser saker ur olika perspektiv. Dock har risken för detta försökt reduceras genom att testa enkäten på ett antal utomstående personer innan den lämnades ut. Trots detta anses enkätundersökning vara den metod som är mest effektiv för att samla in mycket data från ett stort antal människor [43]. Enkäten lämnades till intranätsredaktören som i sin tur delade ut den till respektive anställd som valts ut för att delta. Respondenterna hade under fyra dagar möjlighet att besvara enkäten och den fjärde dagen skulle den lämnas internt till intranätsredaktören. En sammanställning av det insamlade materialet gjordes samma dag. Vad som framgick under sammanställningen var att varken kön eller ålder spelade in vad gäller de anställdas åsikter. Därför har det valts att inte lägga så stor vikt vid dessa faktorer under analys och diskussion senare i uppsatsen.

3.2.3 Analysmetod

Uppsatsens strategi för att analysera den kvalitativa datan är att göra en analys av meningsinnehåll. Valet av denna strategi är gjord för att författarna ska få en överskådlig blick över materialet vilket underlättar analysen. Med analys av meningsinnehåll menas att man koncentrerar sig på det som informanten säger under intervjun. För att få fram meningsinnehållet börjar man med att sammanfatta materialet från intervjuerna för att urskilja eventuella teman. Det är viktigt att försöka uppfatta det centrala och inte gå in på små detaljer[44]. Efter det görs en kodning av materialet där man tar ur meningar eller ord som är intressanta för att kunna besvara uppsatsens forskningsfrågor. Den kvantitativa datan kommer att analyseras utifrån en univariat analys. Detta innebär att man räknar hur många respondenter det finns för varje enskilt värde under varje fråga, och detta gör man för att förenkla den data som samlats in[45].

3.3 Urval

Populationen för denna uppsats är hela Finansinspektionen då syftet är att utvärdera myndighetens interna kommunikation. Då Finansinspektionen har cirka 260 anställda har ett försök till representativt urval gjorts där 100 respondenter har fått svara på en enkät. Representativt urval görs för att få ett urval som representerar hela populationen så att

[43] Johannessen och Tufte (2002)
[44] Ibid
[45] Ibid

generella slutsatser kan göras trots att man inte undersökt hela populationen[46]. Valet av de 100 respondenter som deltog i studien gjordes delvis medvetet. Utifrån en telefonlista över alla anställda på Finansinspektionen valdes 25 respondenter från de tre största avdelningarna; (1)banker och värdepappersbolag, (2)försäkring och fond samt (3)marknader, med cirka 60 anställda inom varje avdelning. De resterande 25 respondenterna valdes slumpmässigt från övriga avdelningar. Detta gjordes för att se om man kan finna skilda åsikter från diverse avdelning samt för att alla avdelningar ska vara delaktiga. Respondenterna är anonyma i studien. Valet av antal respondenter har gjorts för att få en bra statistisk beräkningsbarhet samt för att bristen av tid gör att hela populationen skulle ta för lång tid att undersöka.

Den första informanten till den kvalitativa studien har valts strategiskt. Med ett strategiskt val menas att forskarna medvetet väljer en eller flera informanter som är lämpliga för att kunna besvara uppsatsens forskningsfrågor[47]. De övriga två informanterna valdes slumpmässigt utifrån telefonlistan som lämnades ut under första intervjun. Dessa tre intervjuer har utförts för att belysa Finansinspektionens interna kommunikationsstrategi. Försök till intervjuer med avdelningschefer har gjorts. Tyvärr insåg vi ganska tidigt att det skulle vara svårt att få tag i någon chef som skulle kunna medverka på grund av tidsbrist från deras sida.

Totalt kontaktades fem slumpmässigt utvalda personer inom Finansinspektionen, och av dessa var det två som hade möjlighet att ställa upp på en intervju.

3.4 Resultatets giltighet

Validitet är hur bra uppsatsens data representerar det undersökta fenomenet[48]. Det är svårt att avgöra om data är valid eller inte och det kan behöva göras systematiska validitetstester för att vara säker. Trots detta så anser vi denna uppsats ha hög validitet då datan representeras av de enkäter som medarbetarna på Finansinspektionen har fått fylla i samt tre kompletterande intervjuer utöver enkätundersökningen. Detta leder till att man får fram åsikter från personer som är direkt kopplade till analysobjektet. Dock uppstod det ett större bortfall vid genomförandet av enkätundersökningen då 45 personer av 100 inte besvarade enkäten. Utöver detta uppstod även ett internt bortfall då vissa frågor i enkäten inte besvarades av alla, det största bortfallet låg vid den öppna frågan sist i enkäten. Anledningen till det större bortfallet

[46]Johannessen och Tufte (2002)
[47] Ibid
[48] Ibid

vid denna fråga beror antagligen på att frågan var öppen. Trots vetskapen om att det ofta är lägre svarsfrekvens vid öppna enkätfrågor ville vi ändå ställa minst en sådan fråga för att på så vis få lite djupare information än vid de övriga frågorna.

Oavsett bortfallet (det interna och det externa) känner vi oss tillfredsställda med de svar som inkommit, då det ofta förekommer bortfall vid enkätundersökningar. Trost menar på att en svarsfrekvens på 50-75 procent är acceptabelt. Vid vår undersökning fick vi ett bortfall på 45 procent vilket om man relaterar till Trosts siffror anses vara bra, dock ligger procentantalet väldigt nära gränsen för vad han anser är acceptabelt. Det här leder tyvärr till att datans representerbarhet sjunker i och med att de 55 personer som svarat endast utgör cirka 21 procent av hela populationen. Man kan konstatera att det kan vara svårt att i detta fall generalisera resultatet samtidigt som man kan ifrågasätta vad som egentligen anses vara representativt, vilket kommer penetreras ytterligare i slutdiskussionen. För att stärka resultatets giltighet har intervjuer gjorts både som förarbete till undersökningen samt uppföljning av enkätresultatet. Samtliga intervjuer har spelats in för att undvika misstag såsom exempelvis felciteringar samt för att lagra all information från intervjutillfällena. Detta bör leda till att uppsatsens giltighet ökar i och med att ingen information, från de personliga intervjuerna, försummas. Uppsatsens reliabilitet antas även den vara hög då en stor mängd av datan kommer från primära källor. Uppsatsen har även genomgått två opponeringar där studenter har läst och kommit med synpunkter som har lett till att materialet hela tiden har ifrågasatts. Utöver detta har uppsatsen lästs av externa individer som kommit med konstruktiv kritik på vad som kan förbättras.

3.5 Genomförande av studien

När vi i början skulle välja ämne till denna uppsats var valet enkelt, vi skulle skriva om intern kommunikation då det var något som intresserade oss båda. Problemet som vi hade var dock hur vi skulle begränsa oss i vårt syfte och hur vi skulle utföra studien. Valet stod mellan att undersöka två olika organisationers interna kommunikation och sedan jämföra dessa alternativt analysera och undersöka en organisation på djupet. Valet föll på det sista. Vi bestämde oss för att undersöka Finansinspektionen då det är en organisation med intressant verksamhet samt att vi själva skulle kunna tänka oss att arbeta där. Det visade sig även att Finansinspektionen var mycket positiva till vår studie och att de skulle använda sig av resultatet som denna uppsats genererar som ett jämförelseunderlag med deras egna undersökningar. Vi fick vid terminens början kontakt med Finansinspektionens

intranätsredaktör som hjälpt oss genom hela uppsatsen med bland annat en intervju, information om deras tidigare undersökningar samt utdelning av enkäter. Vidare kommer vi hålla en presentation för de anställda, under ett ej obligatoriskt lunchseminarium eller fredagsmöte, på Finansinspektionen för att redovisa det resultat vi kommit fram till vid terminens slut.

4. Resultat av insamlad data

4.1 Intervju med intranätsredaktör

Intranätsredaktören påpekar redan vid intervjuns början att Finansinspektionen inte har någon nedskriven kommunikationsplan som löper under en längre tid. Däremot har de som alla organisationer en årsredovisning och diverse tillsynsrapporter och riskrapporter, som i sig har mindre (eller större) enskilda kommunikationsplaner. Intranätsredaktören framhåller även att det är självklart att de har en plan, men det är ingenting som finns nedskrivet. Anledningen till att det inte finns någon stor kommunikationsplan är dels för att det inom Finansinspektionen finns en mängd sekretessbelagda dokument och det är svårt att lägga upp en plan då man inte helt kan veta hur nästkommande vecka eller månad ser ut. Hon tar som exempel upp om de ska ”dra ett tillstånd”, detta är ingenting som hela verksamheten får ta del av förrän besluten är tagna, först då kommuniceras det ut. I och med detta kan man ändå påstå att det finns en kommunikationsplan för just detta tillstånd.

De huvudsakliga kommunikationskanalerna som används inom Finansinspektionen är intranätet och fredagsmötena, ofta försöker dessa två komplettera varandra. Fredagsmötena hålls varje fredag under cirka 30 minuter och där befinner sig i princip alla anställda, då mötet inte är obligatoriskt menar intranätsredaktören på att det ändå är stor uppslutning under dessa möten. Mötena inleds ofta av generaldirektören och fortlöper sedan med att vem som helst inom organisationen tar upp information och nyheter som hänt under veckan. Under dessa möten tar man upp all information från veckan som gått och information om den kommande veckan samt allt från meddelanden om pubkvällar för de anställda till medarbetarundersökning till specifika fall och utredningar. I samband med fredagsmötena publiceras ofta fördjupad information på intranätet. Internt kallas intranätet för Brunnen. Sidan är strukturerad på så vis att det i mitten finns en sektion som heter nyheter, där man publicerar verksamhetsinriktad information. Under denna sektion läggs all information om projekt, nya regler från EU, nyhetsbrev och liknande. Det är denna sektion som kommunikationsavdelningen ansvarar för. Det finns även en sektion där alla kan publicera vad de vill som kallas kontor och personal. Här läggs det upp information angående driftstopp, pubkvällar för de anställda, föreningar eller porträtt av nyanställda. I nyhetsspalten

läggs det upp cirka två till fyra artiklar om dagen och en till två lite större nyheter varje vecka.

Vid frågan om någon uppföljning sker på om de anställda verkligen tar del av informationen är svaret nej. Intranätsredaktören tror att folk sorterar information utifrån vad de anser vara viktigt för just deras arbete och sedan har hon även lagt märke till att vissa artiklar läses mer än andra. Som exempel tar hon upp en flik på intranätet som nyligen lades till där man kunde tipsa sina kollegor om bra lunchställen. Redan efter en halv dag hade det inkommit en mängd tips och förslag på lunchställen. Detta anser hon visar på att de anställda faktiskt läser det mesta av det som publiceras på intranätet samtidigt som hon tror att de artiklarna som exempelvis innehåller personalportätt eller liknande har en högre läsarfrekvens. Finansinspektionen har ett statistiksystem där man kan se vilka sidor och flikar som är mest lästa. Ett problem är att denna statistik endast lagras under trettio dagar vilket gör att om man en månad missar att följa upp statistiken så finns det inget vidare underlag vid statistikberäkningen som sker varje halvår.

Intranätsredaktören har ett flertal förslag på funktioner som skulle kunna utvecklas på intranätet, bland annat är hon intresserad av att lägga till en kommentarsfunktion så att alla kan kommentera nyheterna som läggs upp. Hon menar på att den interna kommunikationen alltid kan förbättras och att man hela tiden bör arbeta med utveckling och förbättringar. Sedan den senaste omorganiseringen har vissa system förnyats. Intranätet bygger exempelvis på en ny plattform sedan 2007 vilket i sig kan innebära att det kan förekomma kommunikationsproblem inom organisationen på det tidigare intranätet fanns ingen funktion som gjorde att vem som helst hade möjlighet att publicera, idag kan alla inom organisationen publicera det de vill under fliken”kontor och personal” och under sin egen avdelningssida. Intranätsredaktören framhäver även att de, så ofta de kan, har kurser i hur intranätet används men detta är då mestadels för nyanställda. Vid frågan om hur lätthanterligt intranätet är svarar intranätsredaktören att hon personligen anser att det inte är så användarvänligt. En funktion de vill utveckla och få fler att använda är sökfunktionen vilket hon tror skulle kunna underlätta användningen av intranätet. Vidare tror hon att det är mestadels yngre människor som använder sig av denna funktion medan äldre människor tittar mer i strukturer.

Vid frågan om vilka de största interna kommunikationsproblemen inom Finansinspektionen kan vara svarar intranätsredaktören att det antagligen är att folk inte alltid läser det som publiceras, även om hon tror att den informationen som läggs ut på intranätet inte är

avgörande för hur de utför sitt arbete. Hon menar på att om de berörs av informationen så får de den även på annat håll. Däremot är intranätet inlagt som startsida för alla på Finansinspektionen vilket gör att alla kommer i kontakt med sidan direkt när det sätter igång internet. Målet är att intranätet ska vara en sida där man kan hämta mallar, information från den egna avdelningen och använda intranätet lite som en verktygslåda. Intranätsredaktören påpekar att kommunikationsproblem kan uppstå vid omorganisering eller när viktiga nyckelpersoner slutar. I vissa fall besitter dessa nyckelpersoner en specifik kunskap och då de slutar kan en eller flera kommunikationskanaler försvinna, vilket leder till att man måste utveckla nya.

I ett senare skede i intervjun med intranätsredaktören dyker en del andra kommunikationskanaler som används upp, bland annat lunchseminarium, mail och en intern chattfunktion. Lunchseminarium hålls en gång i månaden och dessa har blivit mycket populära. Under dessa tillfällen tar man upp djupare information angående specifika fall eller ärenden som hanteras eller berör Finansinspektionen och de anställda. Intranätsredaktören säger att de har en relativt strikt mailpolicy inom Finansinspektionen. och att man försöker minska på antalet mail som skickas internt, vill någon skicka ut ett mail till hela organisationen uppmanas denne istället till att publicera informationen på intranätet. Detta för att underlätta för medarbetarna som redan får en mängd externa mail. Intranätsredaktören menar på att det är mycket mer effektivt att använda sig av chattfunktionen om man exempelvis ska skicka iväg en lunchinbjudan eller fråga en kollega något. Hon tror även att denna funktion används av de yngre medarbetarna men det kanske inte slagit igenom riktigt hos de lite äldre kollegorna.

Vad intranätsredaktören anser vara en extremt viktig del inom den interna kommunikationen är de informella kanalerna. Att avdelningar träffas över gränser och umgås samt att man som anställd försöker skaffa sig ett så stort kontaktnät som möjligt. Hon anser denna del vara minst lika viktig som intranätet. Slutligen anser intranätsredaktören att det är svårt att mäta hur deras interna kommunikation fungerar och att man kan arbeta mycket mer med den än man idag gör. Hon tycker att kommunikationen avdelningar emellan skulle kunna förbättras. För ytterligare förbättringar har de nyligen skrivit en intern kommunikationshandbok med tips om bland annat fredagsmöten, lunchseminarier och information om vad intern kommunikation är. Intranätsredaktören tror att många idag får alldeles för mycket information, de kan behöva hjälp att sålla. Mycket information delas även inom enheter eller

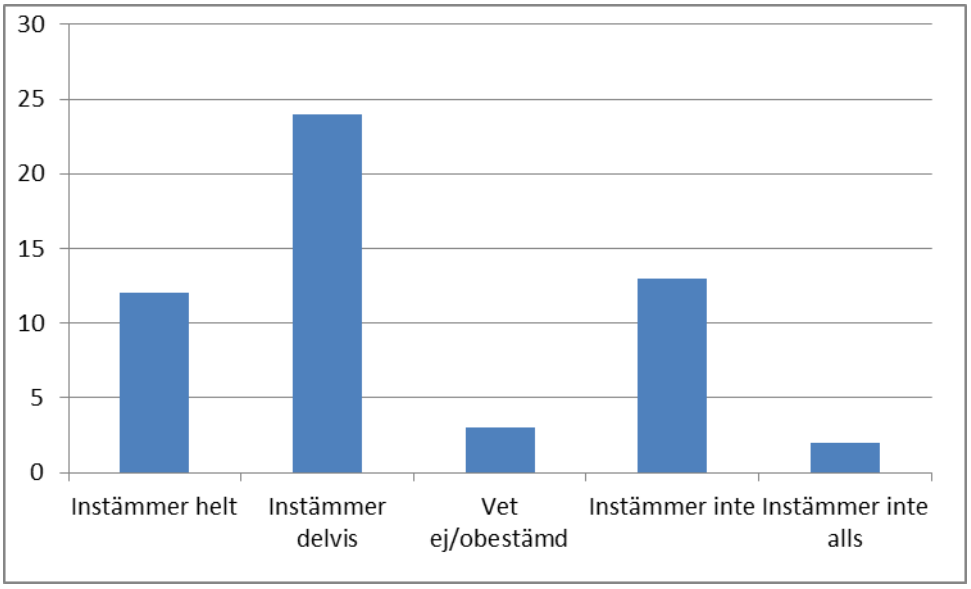
över kaffet, informella möten är en jättestor informationskanal. Det bygger på att man som enskild individ har ett eget ansvar och det försöker kommunikationsavdelningen trycka på, man måste ibland själv söka informationen. Vidare tror intranätsredaktören att grunden till varför man vill satsa mer på internkommunikation är att man vill att informationen inte endast ska gå åt ett håll, utan även fram och tillbaka inom organisationen.

4.2 Enkätundersökning

Enkäten lämnades, som nämnts tidigare, ut till hundra anställda inom Finansinspektionen. Utav dessa hundra var det 55 stycken som svarade. Av dem 55 var 26 stycken män och 29 stycken kvinnor. Tyvärr blev det ett stort bortfall vid den öppna frågan som handlade om hur man tyckte att den interna kommunikationen fungerade, men av de som svarat på frågan får man bilden av att den anses fungera relativt bra. En del förslag på förbättringar har skrivits ner.

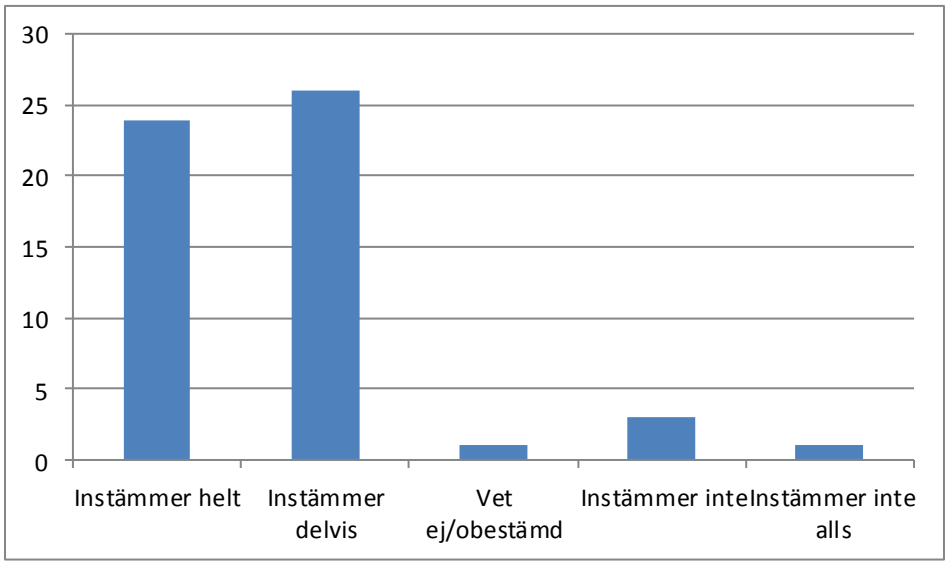
Figurerna nedan är uppbyggda utifrån de svar som inkommit. Figuren för påstående 11 har vi valt att utesluta på grund av att den inte visade något intressant resultat. I enkäten användes fem olika svarsalternativ vid de påståenden som gavs, instämmer helt (5), instämmer delvis (4), vet ej/obestämd (3), instämmer inte (2) och instämmer inte alls (1). Medelvärdet har räknats ut genom att sätta en skala av siffror på de fem olika svarsalternativen. Dessa siffror har sedan multiplicerats med antal personer under varje svarsalternativ, sedan har summan räknats fram och dividerats med 55 då det är antalet respondenter. Alltså innebär ett medelvärde på fyra och över att en mycket stor andel instämmer vid frågan och tvärtom vid ett medelvärde på under två. Detta sätt att presentera data kallas semantisk differential och som sedan analyseras utifrån att tyda de medelvärden som räknats fram[49].

[49] Trost (2007)



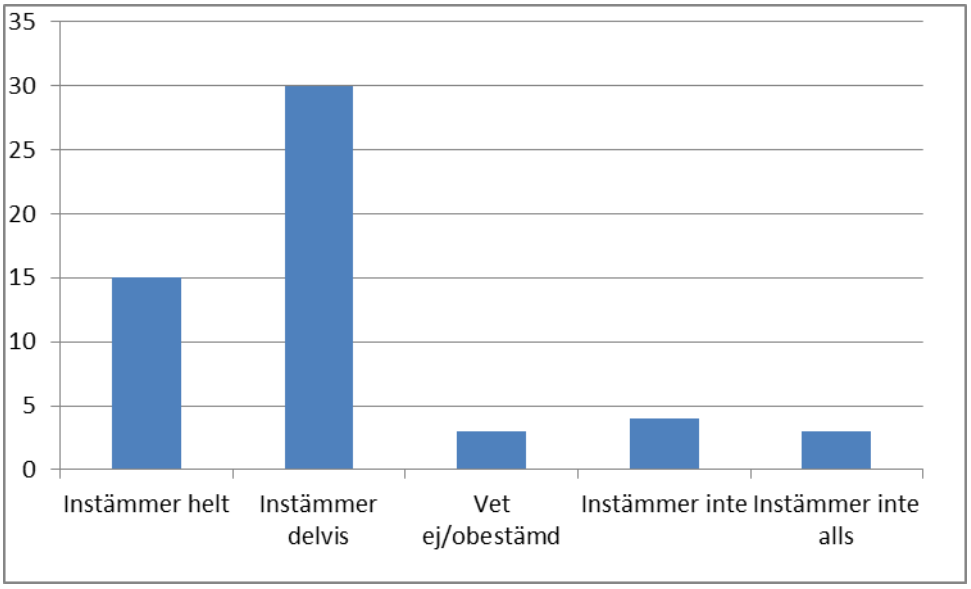
Figur 3. Jag föredrar att få ta del av intern information via mail.

Medelvärdet på 3,51 visar på att lite mer än hälften av de som besvarat enkäten föredrar att ta del av intern information via mail.



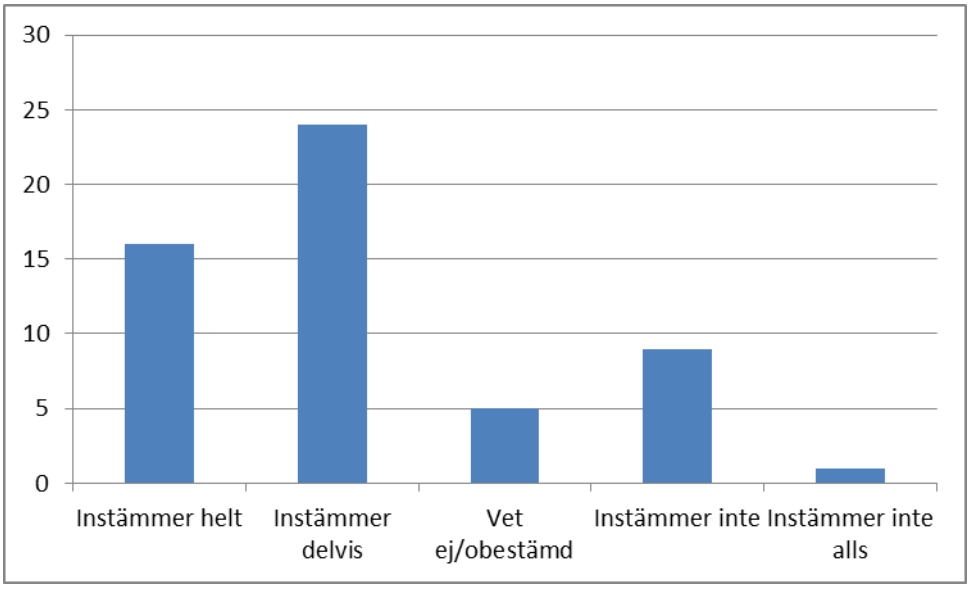
Figur 4. Jag föredrar att få ta del av intern information via intranätet.

På frågan kring om de anställda på Finansinspektionen föredrar att få information via intranätet blev resultatet tydligt avvikande i och med att medelvärdet överstiger 4. Medelvärdet blev i detta fall 4,25 vilket innebär att många har en positiv inställning till att ta emot information via intranätet. Spalterna ovan visar tydligt detta resultat.



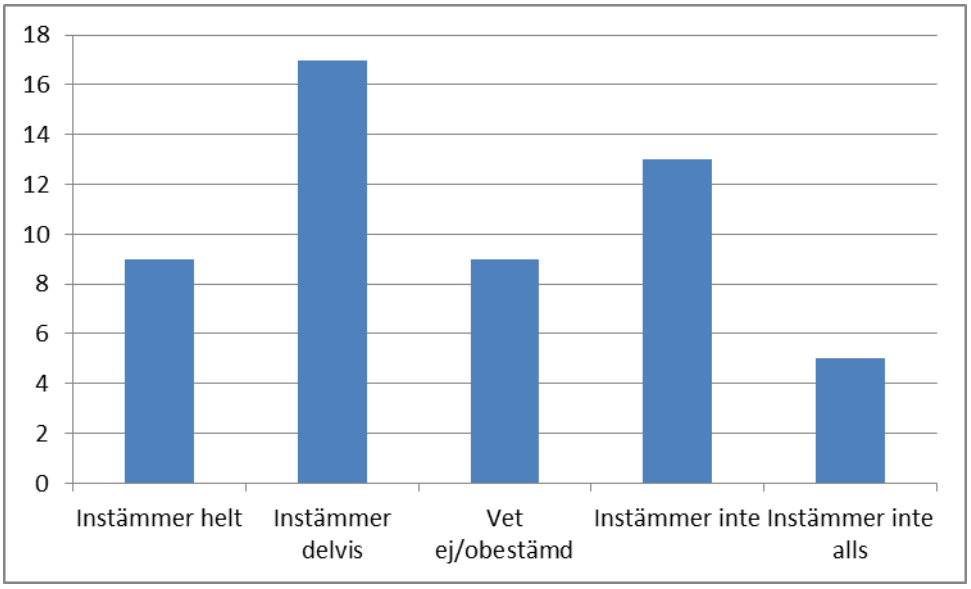
Figur 5. Jag föredrar att få ta del av intern information genom fredagsmötena.

Resultatet vid denna fråga visar på att majoriteten av respondenterna anser att fredagsmötena är en bra kommunikationskanal. Medelvärdet räknades fram till 3,9.



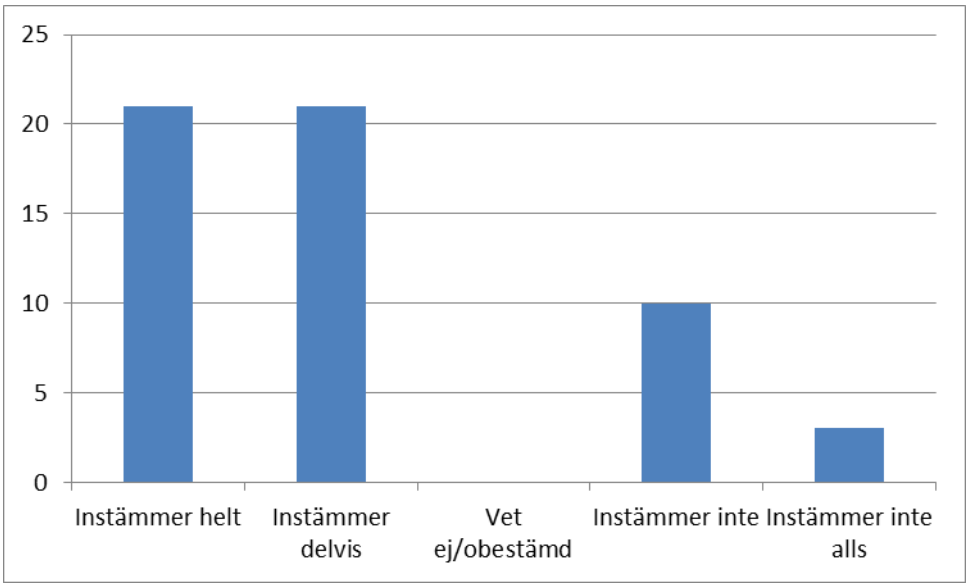
Figur 6. Jag föredrar att få ta del av intern information genom avdelningsmöten.

Utfallet vid detta påstående gav ett medelvärde på 3,82 vilket innebär att mer än hälften av de 55 respondenterna som besvarat enkäten föredrar avdelningsmöten som informationskanal.



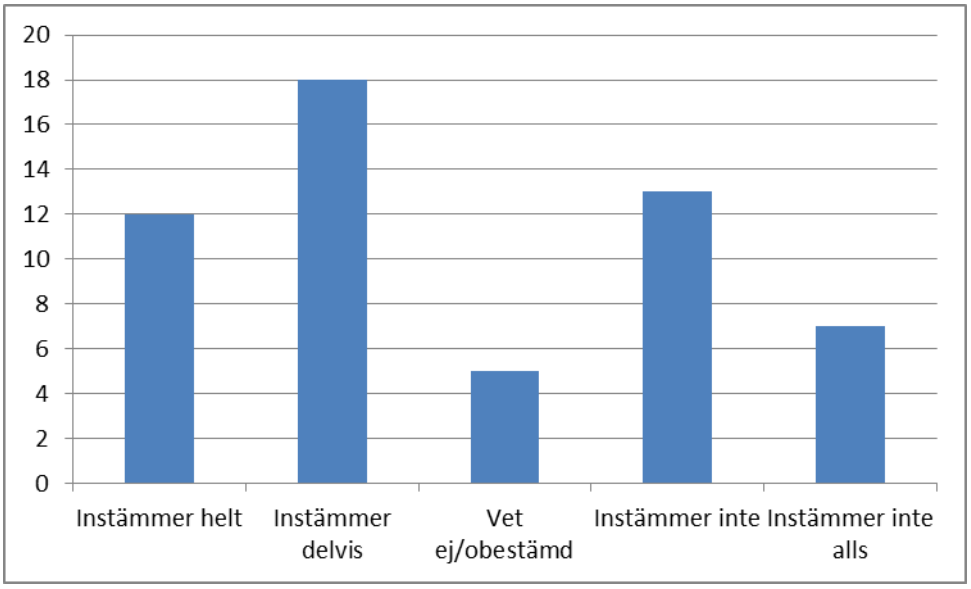
Figur 7. Jag föredrar att få ta del av intern information via skriftliga kanaler.

Detta påstående resulterade i ett medelvärde på 3,11 vilket är det lägsta värdet vid de frågor som behandlar medarbetarnas inställning till de olika kommunikationskanalerna.



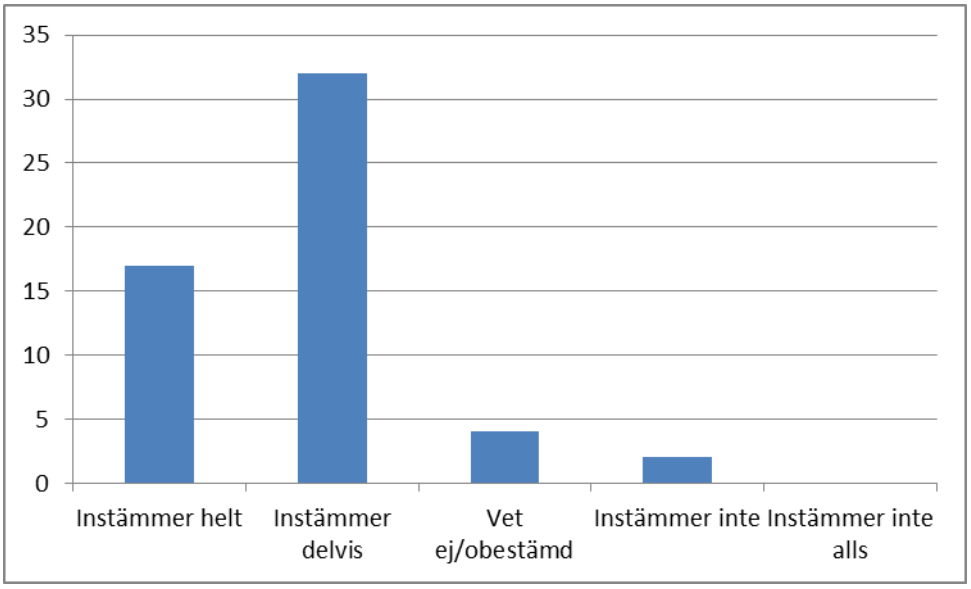
Figur 8. Jag läser nyhetsspalten på intranätet varje dag.

Fråga nio där vi frågade om medarbetarna läser nyhetsspalten varje dag fick ett mer varierande resultat. Medelvärdet ligger på 3,85 vilket gör att man kan urskilja att det är några fler än hälften av respondenterna som läser intranätet varje dag. Dock finns det en större andel som inte läser varje dag vilket kan tyda på att de missar viktig intern information som kommer upp på sidan.



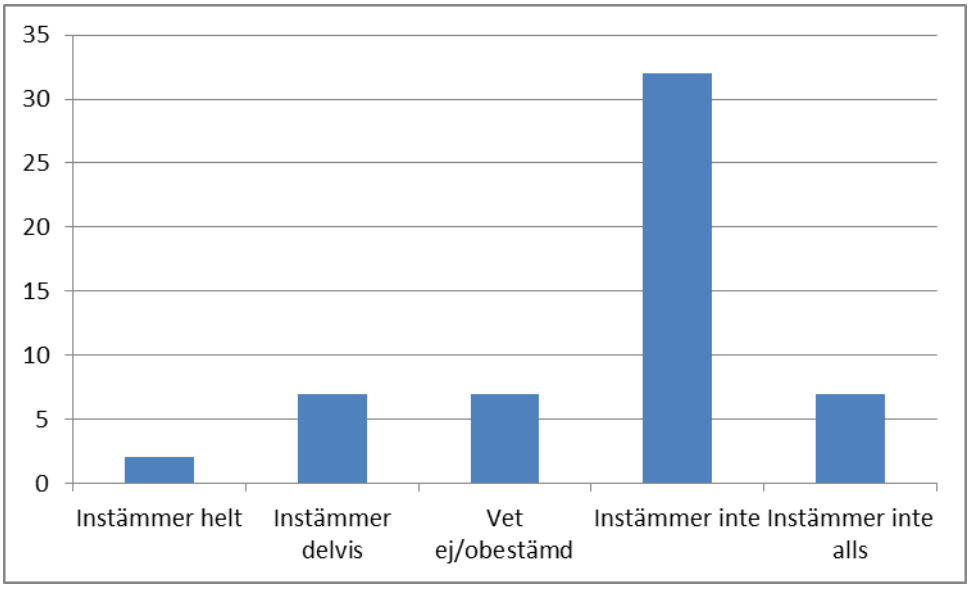
Figur 9. Jag läser nyheterna på intranätet flera gånger om dagen.

Kring frågan om de anställda läser nyhetsspalten på intranätet flera gånger om dagen hamnade medelvärdet på 3, 27. Anledningen till att denna fråga ställdes är för att det publiceras nyheter löpande under dagarna. Detta medelvärde visar på att det är cirka hälften av de som besvarat enkäten som enbart läser nyhetsspalten en, eller färre, gånger om dagen.



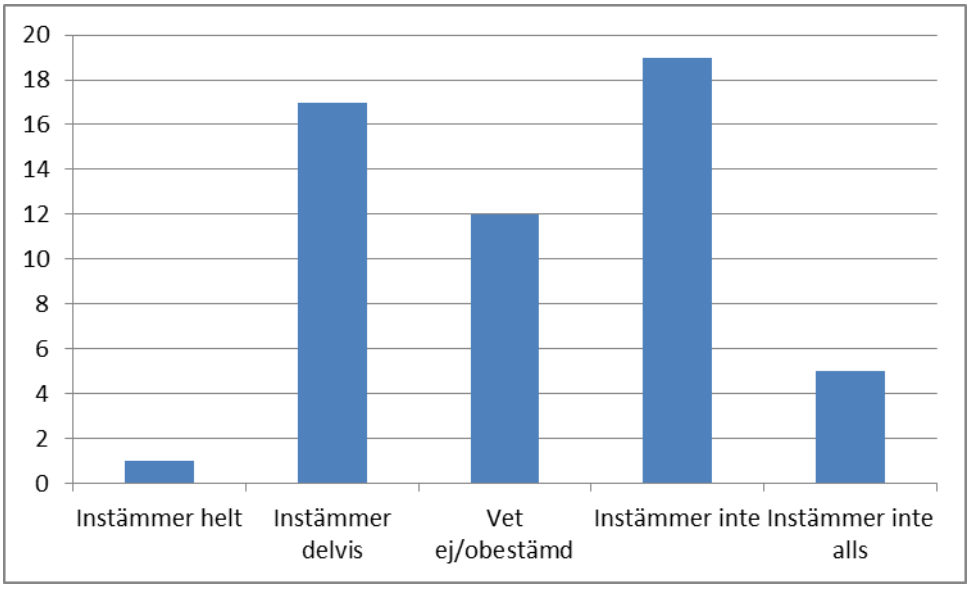
Figur 10. Jag får tillräckligt med information för att kunna utföra mitt dagliga arbete.

Majoriteten av de som besvarat enkäten instämmer med påståendet ovan. Resultatet visar på ett medelvärde på 3,71.



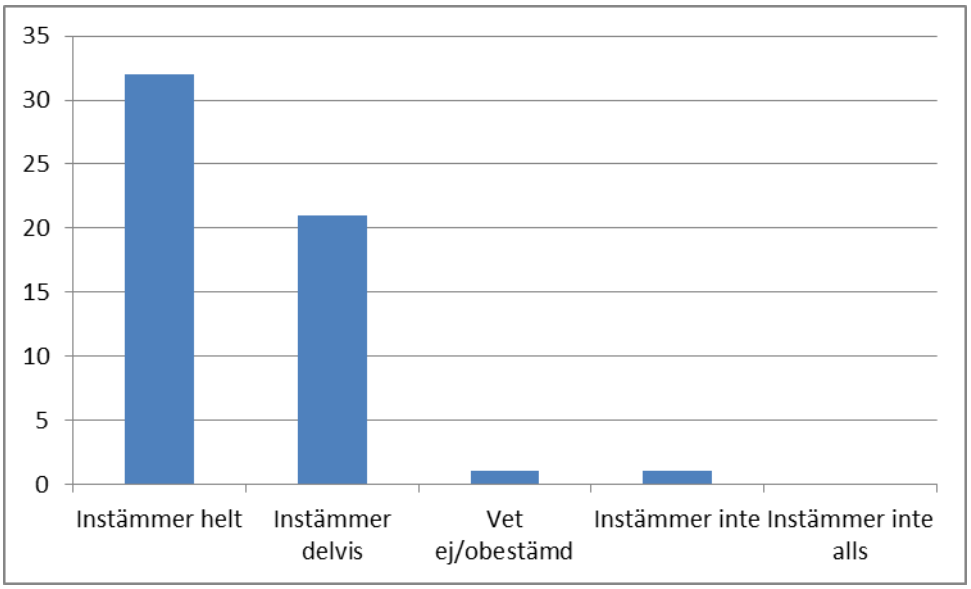
Figur 11. Jag får för mycket intern information.

Denna fråga ställdes för att se om medarbetarna anser att de får för mycket intern information. Medelvärdet hamnade på 2,36 vilket är lågt och betyder att de flesta är nöjda med den mängd information som delas ut. Dock finns det ett fåtal personer som anser att de får för mycket intern information.



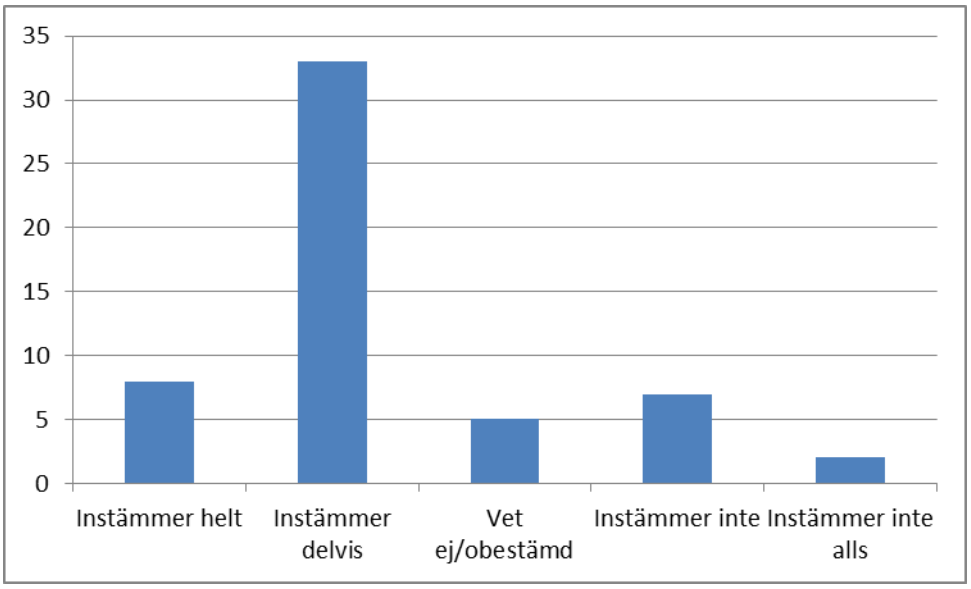
Figur 12. Jag får för lite intern information.

Vad som är intressant med utfallet vid detta påstående är att det är relativt många respondenter som delvis instämmer med att de får för lite intern information. Medelvärdet räknades ut till 2,76.



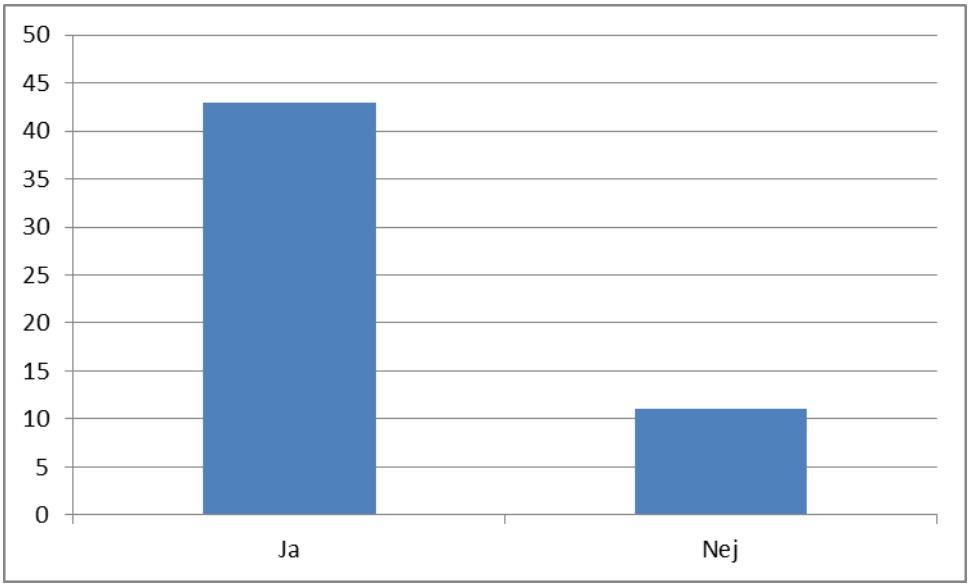
Figur 13. Jag delar med mig av viktig information till mina kollegor.

Vid frågan om de anställda delar med sig av information till sina kollegor blev resultatet tydligt. Medelvärdet hamnade på 4,53 vilket innebär att majoriteten instämmer eller instämmer helt med detta påstående.



Figur 14. Jag kan använda intranätet till att söka fram information jag behöver.

Då intranätet idag är den största informationskanalen användes detta påstående för att få bekräftelse på att de anställda kunde nyttja intranätet till att söka fram den information de behöver. Resultatet visade ett medelvärde på 3,69 vilket innebär att lite mer än hälften av respondenterna instämmer/instämmer delvis med detta påstående.



Figur 15. Blev du informerad om att du skulle ta emot denna enkät.

Denna fråga ställdes för att se hur många som fick information om att de skulle delta i denna studie då Finansinspektionen la ut en artikel på intranätet om oss. Resultatet visar att de flesta hade fått information, dock fanns det ett antal personer som ansåg att de inte fått någon information alls.

Den sista frågan på enkäten var en öppet ställd fråga som syftade till att respondenterna med egna ord skulle förmedla vad de anser om hur den interna kommunikationen fungerar. Det var 33 respondenter som besvarade frågan och vi kunde urskilja en allmän uppfattning vilket var att de flesta var nöjda med den interna kommunikationen, det fanns även en del synpunkter på saker som kan förbättras. Intranätet Brunnen anses av många vara rörigt och ostrukturerat, samt svårigheter att söka efter tidigare information som legat uppe. Det kommer även upp väldigt mycket information under dagarna vilket gör att en del anser att de inte hinner med att läsa allt. En respondent nämner även att det publiceras alldeles för ovidkommande information vilket har resulterat i att Finansinspektionens verksamhet glöms bort. Dock anser majoriteten att Brunnen är en bra sida där man kan finna den information som de behöver samt att det finns möjlighet att själv lägga upp information.

Angående de fredags-, avdelnings-, och enhetsmöten som sker inom Finansinspektionen finns det delade meningar om hur dessa fungerar. Några respondenter beskriver att om man missar något av mötena kan det vara svårt att bli uppdaterad om den information som tagits upp, en

annan respondent anser att fredags- och avdelningsmötena ibland är av en mer social karaktär än informationsrika och därför anser denne att enhetsmöten är det bästa, men de flesta menar ändå på att fredagsmötena är väldigt bra och informationsrika.

Ytterligare aspekter som nämndes av ett flertal respondenter är att kommunikationsansvaret ligger hos var och en som arbetar inom organisationen och därför måste alla försöka ta sitt ansvar och hjälpa till att kommunicera ut viktig information. En respondent uttrycker till och med att den mänskliga faktorn är bristen bakom att kommunikationsproblem uppstår. Ett flertal respondenter beskriver även att informationen från högre instanser är bristfällig och skulle därför vilja se en förbättring gällande kommunikation från chefer och ledning.

4.3 Intervjuer med två medarbetare

De båda informanterna har en gemensam syn på vilka kommunikationskanaler de föredrar, de anser båda två att det beror på vilken typ av information som ska förmedlas. Informanterna menar att om informationen är av en brådskande karaktär är mailen den kommunikationskanal som lämpas bäst att använda, annars är Finansinspektionens fredagsmöten att föredra. Problemet som de båda informanterna tar upp med mailen är att det under arbetsintensiva perioder kan komma en mängd mail per dag vilket leder till att de måste sortera ut den information som anses vara viktigast . När det gäller information och nyheter av mindre brådskande slag svarar båda informanterna att fredagsmötena och intranätet är de bästa informationskanalerna. Den ena informanten nämner även att fredagsmötena är ett bra sätt att få möta andra personer som jobbar inom Finansinspektionen då dessa möten är till för hela organisationen. Ett inslag denne inte haft på någon tidigare arbetsplats. Den andra informanten nämner att fredagsmötena med tiden kan komma att få sämre närvaro på grund av att informationen som tas upp på mötena oftast inte är så användbar samt att det som har tagits upp på mötena hamnar som en sammanfattning på intranätet. Därför tror denne att många kommer att hoppa över mötena och läsa sammanfattningen istället, detta för att bli mer effektiva.

Finansinspektionens intranät, även kallat Brunnen, är den kanal som informanterna har en del skilda åsikter om. Båda informanterna håller med om att intranätet är ett bra sätt att kommunicera ut information genom. Dock berättar den ena informanten att denne slarvar lite med att använda intranätet eftersom att denne ofta prioriterar mailen i första hand. Informanten nämner även att sökfunktionen på intranätet inte fungerar så bra då det kan vara

svårt att hitta specifika dokument som man söker efter. Den andra informanten anser att intranätet är mycket bra och användarvänligt. Denne anser att det är bra att man aktivt kan söka information själv och att strukturen är bra samt att informationen som läggs ut är kortfattad vilket bidrar till att det är lätt att hålla sig uppdaterad utan att det tar en massa tid. Informanten läser nyheterna på intranätet varje dag och håller bevakning och ser över nyhetsspalten ett flertal gånger om dagen.

Finansinspektionen har även enhets- och avdelningsmöten som en kommunikationskanal. Den ena informanten beskriver att inom deras enhet har de enhetsmöten en gång i veckan med information från enhetschefen, med information om möten chefen har varit på, ärenden och händelser, dels från den egna enheten men även sådant som de andra enheterna har hanterat. Informanten berättar att denne väldigt ofta missar avdelningsmötena som hålls någon gång i månaden, detta på grund av ledighet under den veckodag då mötena hålls. Missar man något av dessa möten får man ingen information om vad som sagts, inget informationsmail/blad eller liknande, däremot kan kollegor emellan lämna vidare informationen om den anses vara viktig.

Kommunikationen enheterna emellan fungerar på så vis att man ofta tar kontakt med personer som finns inom det personliga kontaktnät som man byggt upp, men även genom vad informanten kallar mappsystem (Finansinspektionens filserver G). Detta system är vad man skulle kunna kalla ett gemensamt ”bibliotek” där man kan finna information om bland annat andra ärenden. Finner man inte det man söker där kan man även kika i diariet. Informanten anser detta vara ett mycket bra sätt att hämta information på. Vidare berättar denne att denne ofta delar med sig av information till kollegorna, man delar med sig av sina tidigare erfarenheter och kunskaper, vilket informanten anser vara väldigt viktigt. För ett tag sedan blev informanten introducerad för Finansinspektionens interna chattfunktion vilken kan anses föra med sig både gott och ont. Söker man en person går man hellre upp från sin plats och talar med personen istället för att använda sin dator. Informanten tror att det är flest yngre personer som använder sig av chattfunktionen. Den andra informanten beskriver också att denne försöker förmedla ut information till sina kollegor och att kollegorna är bra på att förmedla information tillbaka.

Sammanfattningsvis fick båda informanterna beskriva allmänt vad de tycker om den interna kommunikationen inom Finansinspektionen. Den ena informanten beskriver att denne inte har några direkta förslag på förbättringar avseende den interna kommunikationen däremot anser

denne att skriftliga kanaler är bra och att enhetsmöten en gång i veckan är för mycket. Informanten skulle hellre föredra att få ta emot ett informationsblad eller veckoblad och att det skulle räcka att ha möten en gång i månaden eller varannan vecka. Vid frågan om informanten tagit emot information angående denna uppsats är svaret nej, men informanten menar på att det inte behöver bero på dålig kommunikation utan snarare på att man själv sorterar informationen. Denne menar att man har frihet att själv välja den information man vill ta till sig och informanten använder denna frihet till att ta in och söka fram så mycket information som möjligt. Den andra informanten beskriver att fredagsmötena som är till för hela organisationen är väldigt bra. När det gäller avdelningsmötena som är varannan vecka och enhetsmötena som är varje vecka anser informanten att de kan bli lite för informativa då man ofta får samma information under dessa möten. Informant två anser att sökfunktionen på intranätet skulle kunna förbättras vilket bör leda till att det är lättare att söka fram den information man letar efter.

5. Analys

Avseende frågan om huruvida Finansinspektionen har en uttalad kommunikationsplan har det under uppsatsens första intervju framkommit att så ej är fallet, däremot har de diverse mindre kommunikationsplaner för enstaka produkter såsom beslut, sanktioner och liknande. Intranätsredaktören påpekade att det inom deras organisation inte går att använda sig av förskrivna kommunikationsplaner då det är svårt att planera och då det ofta handlar om sekretessbelagd information som ej kan kommuniceras ut till alla. Enligt Erikson är en väl utvecklad kommunikationsstrategi en fördel på en konkurrensutsatt marknad[50]. Finansinspektionen har inte några direkta konkurrenter, dels för att deras verksamhet är den enda i sitt slag på finansmarknaden i Sverige och dels för att de styrs direkt av regeringen, därför blir det ett problem att applicera Eriksons idéer om varför varje organisation är i behov av en nedskriven kommunikationsplan. Anledningen till att Finansinspektionen inte har någon nedskriven kommunikationsplan nämndes vid första intervjun, det finns sekretessbelagd information som inte alla får ta del av vilket gör att det kan vara svårt att planera vad som skall kommuniceras ut. I detta fall är det inte en fråga om vad som ska kommuniceras ut utan snarare hur man ska kommunicera ut information. Varför skulle Finansinspektionen inte behöva en kommunikationsplan då Erikson menar på att i princip alla organisationer bör ha detta? Då Finansinspektionen inte befinner sig på en konkurrensutsatt marknad finns inte detta behov av att behålla sin plats på marknaden men å andra sidan så måste organisationen fungera väl, annars kan det bli ett politiskt beslut.

För att uppnå en effektiv organisation måste den interna kommunikationen fungera bra. Finns det ingen direkt plan på hur man ska kommunicera kan detta bli ett problem. Då Finansinspektionen under hösten 2010 genomförde en egen undersökning om hur deras interna kommunikation fungerar har de, om man ser utifrån Eriksons tankar och teorier, utfört den första punkten på upplägg av en kommunikationsplan och fått fram en nulägesanalys. Även genom resultatet av denna uppsats får de en bild av hur nuläget ser ut. Vid nästa kommunikationsinsats skulle de kunna utnyttja resultatet av denna uppsats för att senare vidareutveckla sin interna kommunikationsplan. Vidare kommer fortsättningen av denna

[50] Erikson (2005)

analys utgå från att Finansinspektionen inte har någon direkt kommunikationsplan för att senare se om de skulle vara i behov av en strategi som skulle kunna motsvara en kommunikationsplan.

Den operativa kommunikationen inom Finansinspektionen verkar överlag fungera bra. Detta baseras på de svar som inkommit från enkätundersökningen då alla respondenter utom två anser att de får tillräckligt med information för att kunna utföra det dagliga arbetet. Dock är det intressant att det finns två personer som anser att de inte får information nog för att kunna utföra sitt arbete. Även om det är en väldigt liten procentandel som hävdar detta så är det nog för att anse det vara ett problem. Inom en organisation bör det inte finnas någon som upplever att de inte får den information de behöver för att kunna utföra sitt dagliga arbete. Man kan även tänka sig att om det av 55 personer finns två som inte håller med om att de får tillräckligt med information och då Finansinspektionen har cirka 260 anställda kan det finnas fler inom verksamheten som känner att de har behov av mer och kanske tydligare information för att kunna utföra sitt dagliga arbete. Erikson beskriver även andra kategorier av intern kommunikation, bland annat nyhetskommunikation, styrkommunikation, förändringskommunikation och kulturkommunikation[51]. Alla dessa typer kommuniceras ut via Finansinspektionens intranät. Det var en av anledningarna till varför frågan om hur ofta medarbetarna läser nyheterna på intranätet samt hur användarvänligt de anser det vara ställdes. Intranätsredaktören tror personligen att alla inom organisationen läser nyhetsspalten varje dag, dels på grund av att det finns som startsida då man öppnar upp internet och dels för att de ibland har kunnat se att många är aktiva på sidan i och med de publicerade artiklarna på den sidan där alla kan publicera.

Enkätundersökningen visade på att majoriteten läser nyhetsspalten på intranätet varje dag och ett flertal läser den flera gånger om dagen. Dock visade undersökningen även på att det av 55 personer fanns 25 som inte läste nyhetsspalten flera gånger om dagen eller som inte visste eller var obestämda i frågan. Även under intervju två menar informanten på att denne inte läser nyheterna på intranätet dagligen då denne tvingas sortera ut den information som anses vara av störst vikt. Informant två anser även att sökfunktionen som finns på intranätet inte fungerar speciellt bra i dagsläget då denne ibland försökt söka fram information men utan resultat. Då intranätet är en av de huvudsakliga kommunikationskanalerna bör det vara av stort intresse för ledningen inom organisationen att ta reda på hur många som läser nyheterna

[51] Erikson (2005)

dagligen samt hur användarvänligt det egentligen är. Med tanke på att det finns en mindre grupp som verkar missnöjda med hur intranätets struktur och sökfunktion fungerar bör detta åtgärdas för att få en bättre fungerande intern kommunikation. Att kommunicera ut myndighetens mål och visioner bör kanske även det prioriteras bättre då ett fåtal av respondenterna tar upp att organisationens verksamhet glöms bort på intranätet samt att informationen från ledningen är ”dold”. Det är viktigt att kommunikationen mellan ledningen och de anställda fungerar då det kan påverka verksamheten positivt[52].

Den informella kommunikationen, kollegor emellan, inom Finansinspektionen anser vi fungera bra i dagsläget och detta baseras på att i princip alla respondenter delar med sig av viktig information till sina kollegor, precis som de tre informanterna gör. Den informella kommunikationen påverkas även av hur stort kontaktnät man har inom organisationen, en anställd som arbetat under en längre period har med största sannolikhet ett större kontaktnät än en nyanställd, vilket kanske skulle kunna leda till att den som varit anställd under en längre tid har större tillgång till information. Informant ett och två menar på att om de missar ett enhetsmöte, avdelningsmöte eller liknande får de informationen från sina kollegor vid ett senare tillfälle. Intranätsredaktören menar på att den informella kommunikationen är mycket viktig, dels för att skapa en bra organisationskultur och dels för att öka informationsflödet. Genom fredagsmötena har man möjlighet att utveckla sitt kontaktnät i och med att nästan alla avdelningar samlas, det finns även gemensamma pubar och aktiviteter som kan bidra, eller bidrar, till en bättre sammanhållning.

Utifrån Shannon och Weavers modell finns det alltid en källa och en destination[53]. Intranätsredaktören är ofta den person som lägger ut viktig information under nyhetsspalten på intranätet, vilken är Finansinspektionens huvudsakliga kommunikationskanal. I det fall hon lägger ut information skulle man kunna säga att hon är sändaren som för vidare informationen från informationskällan. Hon omvandlar informationen till en signal (i detta fall text) som sänds vidare till mottagaren. Då mottagaren tar emot signalen tolkas den och har efter det nått sin destination. Vidare kan man diskutera huruvida mottagaren tolkat meddelandet på det sätt sändaren vill, vilket har att göra med de olika typer av brus som kan uppstå. Brus innebär som nämnt tidigare störningar som sändaren ej kan påverka vid ett informationsutskick[54].

[52] Dahlström (1956)
[53] Fiske (2009)
[54] Ibid

Det vi valt att lägga mest fokus på under intervjuerna och enkätundersökningen är att undersöka vilket brus som vanligtvis uppstår vid ett informationsutskick inom Finansinspektionen. Detta för att ta reda på hur kommunikationen egentligen fungerar och för att se om det finns några brister. Men även för att återkoppla till uppsatsens huvudforskningsfråga som togs upp i problemdiskussionen, vilka är orsakerna till en bristande intern kommunikation inom organisationer?. Intranätsredaktören presenterade under den första intervjun intranätet och fredagsmötena som de huvudsakliga kommunikationskanalerna. Frågan är då vilket brus som kan förekomma vid användandet av dessa två kanaler. Som nämnts tidigare i sammanställningen av empirin finns det ett flertal anställda som anser att intranätets sökfunktion skulle kunna förbättras. Även informant två delar denna uppfattning. För ett bättre informationsflöde skulle Finansinspektionen kanske vara i behov av en förbättring av sökfunktionen. Söker man information är det av stor vikt att man utan svårighet finner informationen, då det annars kan leda till att man struntar i att söka upp den. Att man inte kan använda sig av sökfunktionen är en typ av brus som kan uppkomma vid informationsutskick via intranätet.

En annan brusfaktor som man finner inom Shannon och Weavers nivå A är de tekniska problem som kan uppstå då det faktiskt är en internetbaserad sida[55]. Dokument eller text som kan försvinna, som ser olika ut då man öppnar dem på olika datorer och liknande. Detta skulle även kunna leda till en typ av semantiskt brus, då olika mottagare får upp dokument som skiljer sig från varandra och kan leda till missuppfattning. En annan stor brusfaktor är om de anställda på Finansinspektionen inte läser nyhetsspalten på intranätet och på så sätt förbigår viktig information. Denna faktor har i några fall bekräftats enligt enkätundersökningen samt intervjuerna som gjorts. Då större delen av respondenterna läser informationen som läggs ut på intranätet dagligen ses det kanske inte som något stort problem, dock kvarstår att det fortfarande finns ett fåtal som inte läser nyhetsspalten varje dag. Detta är vad man kan kalla ett problem på nivå C, det vill säga att sändaren inte lyckas påverka eller informera mottagaren på det sätt som det var tänkt från början[56]. Intranätsredaktören berättade att Finansinspektionen endast lagrar statistik på hur många som läser intranätet en månad bakåt, på grund av att statistiksystemet de använder inte sparar informationen längre än så. Detta kan bli ett problem då de rapporterar statistik två gånger om året, vilket innebär att man vid dessa

[55] Fiske (2009)
[56] Ibid

tillfällen endast har en månads statistik sparad om man inte manuellt gått in och skrivit upp statistiken för tidigare månader.

Kanske skulle Finansinspektionen kunna påverka de anställda om man hade en större insyn i statistiken genom att vid de tillfällen det registrerats en låg läsfrekvens kommunicera ut hur viktigt intranätet är. Om denna statistik lagrades så skulle man även kunna göra jämförelser mellan perioder, om så behövs. En annan synpunkt, som ett flertal av respondenterna som besvarat enkätundersökningen har, är att strukturen på intranätet skulle kunna förbättras för att på ett smidigare sätt hitta information. Detta hänger ihop med efterfrågan på att förbättra intranätets sökfunktion och är ett brusproblem på nivå A.

Intranätsredaktören nämner även att hon tror att vissa artiklar har en högre läsarvolym än andra beroende på vad artiklarna handlar om. Finns det en artikel som någon anser inte är av intresse kan det hända att den sorteras bort och inte läses av denna person, det förefaller till och med troligt att så skulle vara fallet. Det problemet ligger inom Shannon och Weavers nivå C, effektivitetsproblem.

Det Finansinspektionen gör för att minska risken för brus är att ofta upprepa informationen som tas upp på fredagsmötena genom att efter dessa möten lägga upp informationen på intranätet. I det fallet kan man diskutera redundans och entropi, begrepp som Fiske beskriver i samband med kartläggningen av Shannon och Weavers basmodell[57]. Då informationen läggs ut på intranätet efter att den kommunicerats ut under fredagsmötet ökar chansen att fler personer kommer i kontakt med informationen. Dessutom skulle man kunna hävda att informationen som läggs ut på intranätet i samband med ett fredagsmöte är av hög förutsägbarhet då den tas upp flera gånger, det innebär att mottagaren förhoppningsvis känner igen informationen. På detta vis blir tolkningen av meddelandet mindre komplicerad för mottagaren vilket leder till mindre risk för att brus uppkommer.

Det största bruset som kan uppkomma vid informationsutskick som sker via mail är det sorteringssystem som varje individ själv skapar, det vill säga att man direkt sorterar bort den information man anser vara oviktig. Trots detta är det ett flertal av respondenterna som föredrar att ta emot viktig information via mail. Informant ett menar på att denne gärna tar emot information om eller kallelse till möten via mail. Intranätsredaktören berättade att de inom Finansinspektionen försöker att göra så få informationsutskick via mail som möjligt just

[57] Fiske (2009)

på grund av att de är medvetna om att många anställdas mailkorg redan är överfull. Dock skulle kanske mailen kunna användas mer till att skicka informationsbrev eller protokoll från möten som varit där de som missat dessa möten kan få ta del av informationen som tagits upp då detta verkar vara ett problem. Då man använder mail som kommunikationskanal bör man förvänta sig att det kan uppstå brus i form av tekniska problem, alltså inom nivå A. Precis som när man använder intranätet som kanal kan bifogade dokument dels se olika ut om man öppnar dem på olika datorer och dels kan det vara problem med att få upp filen.

Fredagsmötena som är en av de viktigaste kommunikationskanalerna inom Finansinspektionen är till för alla medarbetare. På dessa möten tas allmän information som rör hela organisationen upp. Efter enkätundersökningen och intervjun med intranätsredaktören kan man urskilja att dessa möten är omtyckta bland de anställda. Vi kan se en del synpunkter utifrån enkätundersökningen som visar på att det finns ett brus som kan störa den information Finansinspektionen försöker nå ut med. Några respondenter beskriver att mötena är av en mer ”social karaktär” och att informationen som tas upp ibland är ovidkommande för Finansinspektionens verksamhet. Detta kan anses vara ett brus som kan störa den information som försöker förmedlas ut då en del medarbetare tvingas att sortera ut den information som är viktigast eftersom att de flesta får så mycket information. Det kan leda till att dessa personer prioriterar annat än att gå på fredagsmötena. Det här borde beaktas då Finansinspektionen anser att fredagsmötena är en av de viktigaste kommunikationskanalerna. Det är viktigt att alla nås av den information som ska förmedlas. Likväl kommer ofta en sammanfattning av det som har sagts på fredagsmötena upp på intranätet vilket gör att många som inte haft tid att närvara kan få den informationen ändå. Vi anser att fredagsmötena kan bidra till en känsla av sammanhållning och samhörighet vilket bäddar för ett gott arbetsklimat.

Finansinspektionen har även avdelnings- och enhetsmöten varje vecka. På dessa möten tas information som rör de enskilda avdelningarna och enheterna upp. Bruset som man kan urskilja med dessa möten är att ett flertal medarbetare anser att dessa möten ibland känns överflödiga då de upplever att informationen som de får upprepas, antingen via intranätet eller någon annan kommunikationskanal. Vidare brus som man kan se är att om någon missar något av dessa möten kommer ingen sammanfattning upp på intranätet vilket gör att det är upp till kollegorna emellan att förmedla den information som tagits upp. Det kan leda till att en del medarbetare inte får någon information om denne inte har kollegor som för informationen vidare.

Den kanal som inte används speciellt mycket inom Finansinspektionen är skriftliga kanaler. Emellertid framkom det i enkätundersökningen att en del respondenter ansåg att de ville ha mer information genom just skriftliga kanaler. Dessa medarbetare som inte är nöjda med de kommunikationskanaler som används idag kan bidra till ett brus då dessa personer kan ha svårare att ta till sig den information som delas ut genom de kanaler som dessa inte föredrar.

Feedback är en viktig del i Schramms och Osgoods utveckling av Shannon och Weavers kommunikationsmodell[58]. Detta på grund av att det är bra för sändaren att se hur mottagaren uppfattar den mottagna informationen. På Finansinspektionen finns ingen specifik funktion som gör att medarbetarna kan ge feedback på den information som skickas ut. Informant två som intervjuades beskriver att det sätt man kan ge feedback på är genom att söka upp den person som ansvarar för varje artikel med information som sänds ut. Detta kan skapa problem då det kan vara svårt för medarbetarna att kommentera den information som de får då inte alla kanske har tid att söka upp den person som står för informationsutskicket. Dock nämnde intranätsredaktören att de håller på att arbeta med att få fram en kommenterarfunktion på intranätet så att de anställda inom organisationen kan kommentera under de nyheter som läggs ut. Detta skulle lösa en del av det feedback problem som Finansinspektionen har i dagsläget. Ett annat problem som Finansinspektion har är att de på intranätet inte har något fungerande statistikverktyg, de kan endast se hur många som läser nyheterna 30 dagar bakåt i tiden och som vi nämnt ovan beror det på att den nuvarande versionen av statistiksystemet som används endast lagrar informationen i 30 dagar. Detta leder till att det kan vara svårt att se hur många som tar del av den information som förmedlas genom intranätet, över tid. Det kan även vara svårt att få fram ett genomsnitt för ett år för att ha som jämförelse med kommande år.

Schramm utvecklade även i sin modell erfarenhetsfält[59]. Dessa erfarenhetsfält går ut på att kommunikationen mellan människor underlättar om de berörda personerna är inom samma fält så att dem till exempel använder sig av samma fackspråk[60]. Det är ändå viktigt att meddelandena är redundanta så att det blir så lätt som möjligt att motta informationen. Man kan anta att de flesta inom Finansinspektionen befinner sig inom samma erfarenhetsfält då de flesta har en liknande utbildning vilket bör underlätta tolkningar av meddelanden som skickas, men självklart påverkas det även av arbetserfarenhet och klimatet på arbetsplatsen. Vi menar på att ett gott klimat kan föra med sig att den interna kommunikationen förbättras.

[58] Severin och Tankard (2001)
[59] Ibid
[60] Ibid

Om man jämför med Finansinspektionens egen undersökning från 2010 kan man urskilja en viss likhet i resultaten[61]. Denna uppsats och deras undersökning fick fram att medarbetarna inom Finansinspektion är generellt sett nöjda med hur den interna kommunikationen fungerar. De gemensamma synpunkter som framkom var att medarbetarna anser att strukturen på intranätet Brunnen och sökfunktionen behövs förbättras. I båda undersökningarna nämns även att det finns en önskan om att chefer och ledning bör bli bättre på att kommunicera ut information inom organisationen. En intressant aspekt är att i Finansinspektionens undersökning fick de fram att en del medarbetare inte känner till att det är deras egna och chefernas ansvar att själva kommunicera ut information till varandra, vilket är tvärtom vad denna uppsatsstudie fått fram. I denna studie svarade majoriteten av medarbetarna att de tar ett ansvar att själva föra ut information till kollegorna. Detta kanske kan bero på att efter att resultatet av Finansinspektionens undersökning redovisats så har de anställda tagit till sig att även de måste ta ett eget ansvar gällande den interna kommunikationen. Ytterligare en synpunkt som kom fram är att en del medarbetare anser att de saknar den kunskap som behövs för att kunna använda sig av intranätet och dess funktioner vilket kan ses som ett brus för att information ska komma fram ordentligt till alla. Detta var dock inget som framkom i denna uppsatsstudie vilket kan tyda på att en förbättring av kunskapen inom organisationen har skett.

[61] Interna handlingar

6. Diskussion/egna reflektioner

Vårt syfte med denna uppsats var att analysera Finansinspektionens kommunikationssystem samtidigt som vi ville utvärdera hur deras interna kommunikation fungerar i praktiken. Vi har genom en enkätundersökning och personliga intervjuer undersökt vilka kommunikationskanaler som medarbetarbetarna föredrar och vilka som i dagsläget används. Vi har även utrett vilka attityder som de anställda inom organisationen har till den interna kommunikationen som helhet.

Vi ansåg vårt urval från början vara representativt för hela populationen, men i och med bortfallet vid enkätundersökningen ifrågasätter vi hur representativt resultatet egentligen är. Det kan vara svårt att generalisera resultatet för hela populationen då cirka 21 procent har deltagit i undersökningen. Likväl kan vi ändå dra en del slutsatser, särskilt i de frågorna där majoriteten svarat på samma vis. Vi vill även påpeka att lite mer än hälften av de anställda inom Finansinspektionen är kvinnor och detta stämmer överens med könsfördelningen av de som besvarade enkäten. Detta bidrar också till att vi uppfattar urvalet som relativt representativt för hela populationen, samtidigt som Trost menar på att man får räkna med en svarsfrekvens på 50 till 75 procent vid enkätundersökningar.

Vid första intervjun fick vi svar på att Finansinspektionen inte har någon större nedskriven kommunikationsplan men däremot mindre kommunikationsplaner för enskilda produkter. Vi tror inte att de är i behov av en större plan då de har ett inarbetat och välfungerande sätt att överföra information på. Vi har förstått att det finns enskilda och icke offentliga kommunikationsplaner för olika typer av hantering av ärenden och liknande, då intranätsredaktören antytt detta. Ser vi utifrån det resultat vi har fått så är även majoriteten av informanterna och respondenterna nöjda med hur det interna informationsflödet fungerar idag.

Det vi ser angående kommunikationsstrategin är att medarbetarna till störst del föredrar de kommunikationskanaler som faktiskt idag används, vilket vi anser visar på en fungerande kommunikation. Då den information som kommuniceras ut i organisationen ofta upprepas (till exempel efter fredagsmöten läggs informationen ofta upp på intranätet) bidrar det till att alla

kommunikationskanaler används. De förslag till förbättringar som vi kan komma med efter att ha sett och analyserat resultatet är dels att förändra sökfunktionen till det bättre och dels att använda mailen vid mindre, men viktiga, informationsutskick. Detta för att cirka hälften av respondenterna inte läser nyhetsspalten på intranätet flera gånger om dagen. Vi kan även konstatera att medarbetarna inom Finansinspektionen själva minskar risken för brus i och med att de delar med sig av information till varandra. Vi anser att den informella kommunikationen spelar en stor roll för att få uppnå en fungerande intern kommunikation. Det verkar även som att de genom fredagsmötena kan bygga upp ett stort kontaktnät inom organisationen vilket i sig gör att den informella kommunikationen ökar. För att ha en arbetsplats där man ska våga fråga om information eller kunskap man inte har och inte vara rädd att man missar viktig information vid semester eller sjukdom är det viktigt att det finns en bra sammanhållning, ett bra klimat och samhörighet inom organisationen, vilket vi anser fredagsmötena till viss del bidrar till. Det är även viktigt att påpeka att den informella kommunikationen även kan innehålla negativa delar såsom rykten och skvaller. Detta är ingenting som vi har undersökt eller tagit hänsyn till i vår studie då vi anser den informella kommunikationen till största del vara positiv.

Vi har försökt hitta underliggande faktorer som visar på hur det interna informationsflödet egentligen fungerar, därför ställde vi frågan om hur många som hade fått information om att de eventuellt skulle få medverka vid intervjuer samt enkätundersökningen. Vad som är intressant här är att av de fem personer som vi kontaktade för intervju, var det endast en som hade fått information om uppsatsen. Samtidigt var det elva stycken av de 55 som besvarat enkäten som inte heller dem hade nåtts av informationen. Detta är i och för sig knappt en fjärdedel men det är ändå intressant att totalt fjorton av de som ingått i vår studie inte var medvetna om undersökningen som gjordes. Då intranätsredaktören både lagt ut information på intranätet samt tagit upp det under ett fredagsmöte ser vi att det någonstans finns en brist. Som intranätsredaktören nämnt i intervjun trycker de mycket på att alla har ett personligt ansvar att själva ta del av eller söka fram den information som ges, vi kan tänka oss att alla personer har ett individuellt sorteringssystem för information då man oftast idag får ett överflöd av information. En faktor som möjligtvis kan ha spelat in kan vara att de här fjorton anställda sållade bort informationen om vår uppsats då de kanske inte kände ett behov av denna typ av information. Vi tror att den största bristen i hur Finansinspektionens interna kommunikationsstrategi fungerar är just denna typ av individuellt sorteringssystem som många idag kanske har byggt upp. Viktig information som berör ens arbete och

arbetssituation når antagligen alla, även information som man själv anser vara intressant. Vid andra typer av mindre viktig information, som inte anses vara avgörande för det dagliga arbetet kan den här typen av brus förekomma. Det här är nog inget som är unikt just för Finansinspektionen, denna typ av problem finns antagligen på alla arbetsplatser.

Ytterligare ett förslag vi kan komma med är att när man använder sig av ett datasystem som informationskanal anser vi att en framgångsfaktor skulle kunna vara att låta medarbetarna själva få ge förslag på sökord. De kommer då att bli delaktiga och vara bättre rustade och motiverade för att själva söka information på intranätet.

Slutligen kan vi dra slutsatsen att Finansinspektionen har en väl fungerande intern kommunikation, men som nämnt ovan finns det alltid faktorer som kan förbättras. Antagligen kommer Finansinspektionens interna kommunikation fortsätta fungera bra i och med att de hela tiden arbetar aktivt för att förbättra den. De bör arbeta mer för att förebygga det brus som kan förekomma vid informationsutskick genom att lyssna och ta hänsyn till de synpunkter som de anställda har. Samtidigt bör de arbeta för att stärka den informella kommunikationen ytterligare då den är enormt viktig.

Referenslista

Tryckta källor

Abrahamsson Bengt, Aarum Andersen Jon (2007) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer* Liber

Dahlström Edmund (1956) *Information på arbetsplatsen* Norstedt & söner

Dahlström Karin (2000) *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning* Studentlitteratur

Erikson Peter (2005) *Planerad kommunikation* Liber

Falkheimer J, Heide M (2003) *Reflexiv kommunikation - nya tankar för strategiska kommunikatörer* Liber

Ferdous, A 2008, 'Integrated Internal Marketing Communication (IIMC)', *Marketing Review*, 8, 3, pp. 223-235, Business Source Premier, EBSCO *host*, viewed 16 May 2011.

Fill C (1999) *Marketing communications* Butterworth-Heinemann

Finansinspektionen (2008) *Årsredovisning 2008* Stockholm

Finansinspektionen (2009) *Årsredovisning 2009* Stockholm

Finansinspektionen (2010) *Årsredovisning 2010* Stockholm

Fiske John (2009) *Kommunikationsteorier - en introduktion* W & W

Forssell Anders och Westerberg Ivarsson Anders (2007) *Organisation från grunden* Liber

Friedl, J, & Verčič, A 2011, 'Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study', *Public Relations Review*, 37, 1, pp. 84-86, Business Source Premier, EBSCO *host*, viewed 16 May 2011

Hay, RD 1974, 'A BRIEF HISTORY OF INTERNAL ORGANIZATION COMMUNICATION THROUGH THE 1940s', *Journal of Business Communication*, 11, 4, pp. 6-11, Business Source Premier, EBSCO *host*, viewed 16 May 2011.

Högström, Bark, Bernstrup, Heide, Skoog (1999) *Kommunikativt ledarskap – en bok om organisationskommunikation* Industrilitteratur

Interna handlingar från Finansinspektionen – en enkätundersökning från hösten 2010

Jacobsen Ingvar Dag, Thorsvik Jan (2009) *Hur moderna organisationer fungerar* Studentlitteratur

Johannessen Asbjorn, Tufte Per Arne (2002) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod* Liber

Johansson Catrin (2003) *Visioner och verkligheter*: *Kommunikationen om företagets strategi* Uppsala universitet

Keyton Joann (2005) *Communication & organizational culture* Sage publications

Larsson Larsåke (2008) *Tillämpad kommunikationsvetenskap* Studentlitteratur

Rogers M. Everett, Agarwala-Rogers Rekha (1976) *Communication in Organizations* Free Press

Savage, N 2011, 'Information Theory After Shannon', Communications of the ACM, 54, 2, pp. 16-18, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 8 April 2011

Severin J. Werner, Jr Tankard W. James (2001) *Communication theories* Addison Wesley Longman

Sigband, N, & Zoerner Jr., C 1972, 'The process and effects of mass communication, Revised Edition', Journal of Business Communication, 9, 3, pp. 67-68, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 8 April 201

Strid Jan (1999) *Intern kommunikation – inom organisationer, företag och myndigheter* Studentlitteratur

Thorngren Bertil (1972) *Studier i lokalisering – regional strukturanalys* Beckman

Trost Jan (2001) *Enkätboken* Studentlitteratur

White, C, Vanc, A, & Stafford, G 2010, 'Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence', Journal of Public Relations Research, 22, 1, pp. 65-84, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 8 April 2011.

Elektroniska källor

Finansinspektionen
www.fi.se, 11-02-25

Telekomidag
http://www.telekomidag.se/nyheter/artikel, 11-02-25

Muntliga källor

Intervju med intranätsredaktör Maria Lundh – 11-03-24

Intervju med medarbetare 1 på Finansinspektionen - 11-04-20

Intervju med medarbetare 2 på Finansinspektionen - 11-04-20

Bilaga 1 - Enkät

Vi studerar vid Södertörns högskola och skriver vår C-uppsats inom ämnet intern kommunikation. Syftet med uppsatsen är att beskriva er kommunikationsplan samt analysera ert interna informationsflöde. Vi kommer att lämna ut denna enkät till 100 anställda samt genomföra ett fåtal intervjuer. Vi behöver din medverkan och skulle vara mycket tacksamma om du tog dig tid att besvara denna enkät.

1. Kön

Man ☐ Kvinna ☐

2. Ålder

Under 30 år ☐ 31-40 år ☐ 41-50 år ☐ 51-60 år ☐ 61+ år ☐

3. Avdelning_____

	Instämmer helt	Instämmer delvis	Vet ej/ obestämd	Instämmer inte	Instämmer inte alls
4. Jag föredrar att få ta del av intern information via mail	☐	☐	☐	☐	☐
5. Jag föredrar att få ta del av intern information via intranätet	☐	☐	☐	☐	☐
6. Jag föredrar att få ta del av intern information genom fredagsmötena	☐	☐	☐	☐	☐
7. Jag föredrar att få ta del av intern information genom avdelningsmöten	☐	☐	☐	☐	☐
8. Jag föredrar att få ta del av intern information via skriftliga kanaler	☐	☐	☐	☐	☐
9. Jag läser nyhetsspalten på intranätet varje dag	☐	☐	☐	☐	☐

10. Jag läser nyheterna på intranätet flera gånger om dagen	☐	☐	☐	☐	☐

	Instämmer helt	Instämmer delvis	Vet ej/ obestämd	Instämmer inte	Instämmer inte alls
11. Jag känner att jag har möjlighet att ge respons på informationen jag tar emot	☐	☐	☐	☐	☐
12. Jag får tillräckligt med information för att kunna utföra mitt dagliga arbete	☐	☐	☐	☐	☐
13. Jag får för mycket intern information	☐	☐	☐	☐	☐
14. Jag får för lite intern information	☐	☐	☐	☐	☐
15. Jag delar med mig av viktig information till mina kollegor	☐	☐	☐	☐	☐
16. Jag kan använda intranätet till att söka fram information jag behöver	☐	☐	☐	☐	☐

17. Blev du informerad om att du skulle få ta emot denna enkät?

Ja ☐ Nej ☐

18. Hur anser du att er interna kommunikation fungerar? (vad är bra/mindre bra)

_____

_____

Lämna gärna internt till Maria Lundh senast 14/4.

Tack för din medverkan!
Med vänlig hälsning
Isabelle Gustavsson & Lina Pettersson
Södertörns Högskola

Bilaga 2 – Intervjufrågor till intranätsredaktör

- Hur ser er kommunikationsplan ut?
  - tidsperspektiv, strategi, ansvar, mål, uppföljning o.s.v.
- Vilka problem kan uppstå vid ett informationsutskick inom er myndighet och varför?
- Sker det någon uppföljning om medarbetarna tagit emot informationen som skickas ut?
  - vilken feedback får ni vid olika typer av informationsutskick?
- Vilka kanaler används vid informationsutskick?
  - hur ofta har ni möten?
  - vilken typ av information skickas via elektroniska kanaler, skriftliga kanaler och muntliga kanaler?
- Hur anser du att er interna kommunikation fungerar idag?
- Arbetar ni aktivt med att förbättra den interna kommunikationen?
  - på vilka sätt?

Bilaga 3 – Text som skickades ut till Finansinspektionen innan enkätundersökning

Hur fungerar er interna kommunikation?

Vi är två studenter vid Södertörns högskola som skriver vår C-uppsats inom ämnet organisation där vi valt att inrikta oss på intern kommunikation. Syftet med uppsatsen är att beskriva Finansinspektionens kommunikationsplan samt att analysera dess interna informationsflöde. Vi som blivande ekonomer önskade analysera Finansinspektionen då vi anser det vara en intressant arbetsplats.

I slutet av mars träffade vi intranätsredaktör Maria Lundh för en inledande intervju angående er interna kommunikation. Utifrån denna intervju har vi sedan utformat enkätfrågor till vilka vi behöver er hjälp att besvara. Vi kommer att dela ut denna enkät i pappersformat till 100 anställda inom Finansinspektionen under vecka 15. Vi skulle önska att den besvarade enkäten lämnas senast torsdag den 14 april internt till Maria Lundh. Utöver detta skulle vi uppskatta att få genomföra ett fåtal intervjuer som ett komplement för att få ett bredare perspektiv. Skulle någon vara intresserad av att ställa upp på en intervju får ni gärna kontakta oss eller Maria Lundh. Vi planerar att presentera resultatet och delar av uppsatsen under ett lunchseminarium i mitten av juni.

Vi behöver er medverkan och skulle vara mycket tacksamma om ni tar er tid att besvara enkäten!

Vid eventuella frågor eller synpunkter vänligen kontakta oss.

Med vänliga hälsningar

Lina Pettersson
073 243 47 07
lina.pettersson@live.se

Isabelle Gustavsson
070 343 89 32
isabelle104@hotmail.com

Bilaga 4
Övriga intervjufrågor

Syftet med uppsatsen är att kartlägga Finansinspektionens kommunikationsplan samt att utvärdera hur strategin fungerar i praktiken.

- Vilka kommunikationskanaler föredrar du? Varför just dessa kanaler?

- Hur använder du dig av intranätet och hur ofta?

- Har du möjlighet att ge respons på informationsutskick som görs? Om ja, på vilket sätt?

- Vad tycker du om Finansinspektionens interna kommunikation, vad fungerar bra respektive dåligt?

- Har du förslag på förbättringar som skulle kunna göras avseende er interna kommunikation