

Examensarbete 15 hp - kandidatnivå  
Medie- och kommunikationsvetenskap

# Ett bankkontors präglade kommunikation

*Arbetet med ett kontors interna kommunikation*



*Författare:* Oskar Avidsson  
*Handledare:* Helena Meldré  
*Termin:* VT13  
*Ämne:* Medie- och  
kommunikationsvetenskap  
*Nivå:* Kandidatuppsats

# Abstract

The purpose of this study is to investigate two Handelsbanken offices and how they work in similar ways when dealing with internal communication. The goal is to answer if and in what way the managers` and the employes perceive their internal communication at the two bank officies. By a comparison between the two decentralisized officies the aim is also to study what differences and/or similarities that exists in internal communications?

Are managers and employees satisfied with the communication that flows in the organization? I find it interesting to investigate in wheather there exist a similarity in the internal communication between the managers and the employees since it is a decentralized organization.

I have made five semi-structured interviews with two managers at two different Handelsbanken offices. Additionally two interviews with two employes at one of the offices and also one interview at the other Handelsbanken office.

By the study I have found that all respondents have a positive impression according the internal communication. Both managers and employees in the offices have an effective cooperation, and also promotes an open environment where they have a good communication between each other all the time.

## Keywords

Internal Communication, "face to face", organizational culture, oral communication, decentralization

## Förord

Jag vill tacka samtliga personer som medverkat med information till denna uppsats, främst tänker jag på de två Handelsbankenkontor jag besökte, dess chefer och medarbetare som tagit sig tid och ställt upp som respondenter.

Vidare vill jag tacka Helena Meldré som väglett och bidragit med väsentliga råd för utformningen av min uppsats.

*Oskar Arvidsson,  
Kalmar, Juni 2013*

# Innehåll

<b>1 Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund	1
1.1.1 Handelsbanken	1
1.1.2 Handelsbanken decentraliseras	2
1.1.3 Handelsbankens lokala kontor	2
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Frågeställning	4
1.4 Syfte	4
1.5 Avgränsning	4
<b>2 Metod</b>	<b>6</b>
2.1 Forskningsmetod	6
2.2 Hermeneutiken	6
2.3 Datainsamling	7
2.3.1 Primärdata	7
2.4 Kvalitativa intervjuer	8
2.4.1 Semistrukturerade intervjuer	9
2.4.2 Intervjuprocess och etik	9
2.5 Urval	10
2.6 Genomförande	11
2.7 Metod och Källkritik	11
2.8 Forskningsetik	13
2.8.1 Informerat samtycke	13
2.8.2 Konfidentialitet	13
<b>3 Teori</b>	<b>14</b>
3.1 Information och Kommunikation	14
3.2 Kommunikationskanaler	14
3.3 Kommunikationsproblem	15
3.4 Internkommunikation	16
3.5 Informationsfunktionen i organisationer	17
3.6 Metoder och medier i intern information	18
3.6.1 Muntlig kommunikation	18
3.7 Uppdelning av internkommunikation	18
3.8 Interna kommunikationsvägar	19
3.8.1 Formell kommunikation	19
3.8.2 Informell kommunikation	19
3.9 Kommunikationsstrategier	20
3.10 Effektiv kommunikation	20
3.11 Makt att påverka kommunikation	21
3.11.1 Chefens kommunikativa roll	22
3.12 Organisationsstruktur	22
3.13 Sammanfattning av teorier	22
<b>4. Empiri</b>	<b>24</b>

4.1 Chefs intervjuer	24
4.2 Internkommunikation i arbetet	24
4.3 Arbetet med och hanteringen av information	25
4.4 Föredragen internkommunikation och påverkan/inflytandet av kommunikationen	26
4.5 Kommunikation i förhållande till organisationsstruktur	26
4.6 Medarbetare intervjuerna	27
4.7 Internkommunikation i arbetet.	27
4.8 Arbetet med och hanteringen av information	28
4.9 Föredragen internkommunikation och påverkan/inflytandet av kommunikationen	29
4.10 Kommunikation i förhållande till organisationsstruktur.	30
<b>5. Analys</b>	<b>32</b>
5.1 Internkommunikation i arbetet	32
5.2 Arbetet med och hanteringen av information	33
5.3 Föredragen internkommunikation och påverkan/inflytandet av kommunikationen	34
5.4 Kommunikation i förhållande till organisationsstruktur	36
<b>6. Diskussion och slutsatser</b>	<b>38</b>
6.1 Syfte	38
6.2 Handelsbanken kontor A och B	38
6.3 Chef och medarbetarnas syn på internkommunikation	39
6.4 Avslutning	41
6.5 Förslag till vidare forskning	41
<b>7 Referenser</b>	<b>43</b>
7.1 Litteratur	43
7.2 Artiklar och rapporter	44
7.3 Digitala Källor	44
7.4 7.4 Muntliga källor	45
<b>8 Bilagor</b>	<b>I</b>
8.1 Intervjuguide	I

# 1 Inledning

I detta kapitel presenterar jag bakgrunden till valt ämne, följt av en problemdiskussion, frågeställning, syfte och avgränsningar.

## 1.1 Bakgrund

I dagens moderna samhälle är en fungerande internkommunikation en oerhört viktig del i ett företags framgång. När chefer och medarbetare har en bra relation samt ett fungerande samarbete, så skapar det förutsättningar för en mer harmonisk arbetsplats där de anställda ges möjlighet att arbeta mer friktionsfritt mot samma mål. Chefer och medarbetare kommunicera med varandra på flera olika sätt idag, framförallt har internets inträde bidragit till fler möjligheter till att kommunicera internt. Funktioner som intranät, chatfunktioner och mail är moderna frekventa inslag i organisationers internkommunikation. Även muntlig och skriftlig kommunikation är en viktig del i organisations internkommunikation (Ruck & Welch, 2011).

Jackson & Welch, (2007) menar att organisationer behöver ständigt utvärdera, utveckla och förbättra den interna kommunikationen, vilket leder till organisationer måste anpassa sig till den föränderliga omvärlden. Det speglar även resultat på tidigare undersökningar som gjorts i internkommunikation. De flesta organisationer lyckas bra när det gäller att kommunicera ut information om verksamheten. Det visar sig dock att mindre än hälften av företagen är effektiva när det handlar om kommunikation till de anställda gällande hur deras beslut påverkar kunderna eller ökar produktiviteten (Jackson & Welch, 2007).

Prioritering av internkommunikation ses som positivt för en organisation. Framförallt kan det leda till ett större engagemang från de anställda när den interna kommunikationen är bra. En utvecklad interkommunikation ger goda möjligheter för de anställda att påverka kommunikation uppåt i organisationen. Dessutom påverkas internkommunikation positivt när de anställda är välinformerade om vad som händer i organisationen. (Ruck & Welch, 2011).

### 1.1.1 Handelsbanken

Handelsbanken är en framgångsrik bank som varje år ligger i topp när det gäller mätningar över nöjda bankkunder. Dessutom är Handelsbanken en av de mest lönsamma bankerna i Sverige. Handelsbanken symboliseras av ett öppet arbetsklimat där de ger sina medarbetare ett stort ansvar. Distansen mellan chef och medarbetare är närmast utradad (Handelsbanken). En framgångsrik organisation betecknas oftast av en bra internkommunikation, en arbetsplats där medarbetarna ges ett stort utrymme i den interna kommunikationen (Appelberg).

### **1.1.2 Handelsbanken decentraliseras**

Handelsbankens företagsfilosofi är att arbeta decentraliserat. Det krävs kunskap, erfarenhet och ett äkta engagemang hos alla medarbetare för att nå dit. En annan viktig aspekt är samarbete mellan de anställda, där ingen skillnad görs på medarbetare då de ses som lika viktiga oavsett position i organisationen (Handelsbanken).

*”De viktigaste styrmedlen är en i hela koncernen väl förankrad företagskultur och ett effektivt ekonomiskt styrsystem. Grundidén är att organisation och arbetsätt ska utgå från kontorens ansvar för enskilda kunder, inte från centrala enheters ansvar för produktområden eller marknadssegment.”*

- Handelsbanken

Handelsbanken och dess verksamhet är decentraliserad, vilket beror på Jan Wallander som var VD på 70 – talet. Han strukturerade om banken och sedan dess är Handelsbankens organisation starkt decentraliserad och verksamheten utgår idag alltid ifrån kundens behov. Det innebär att varje kontor ges enskilt ansvar där de anställda få stort förtroende att fatta egna beslut vilket i sin tur är en förutsättning för det dagliga arbetet. Det betyder att alla affärsbeslut som rör enskilda kunders relationer med banken tas nära kunden (Handelsbanken). Alla medarbetare, oberoende av roll och befattning, har en gemensam målbild - nöjda kunder. Ett stort engagemang hos alla medarbetare krävs i alla processer, på alla avdelningar, runt om i banken för nå målbilden nöjda kunder. Att skapa en ”vi-känsla” där varje medarbetare och varje del i kedjan är lika viktig (Handelsbanken). Samtidigt är medarbetaren den enda som kan påverka sin utveckling inom Handelsbanken, eftersom en anställd på Handelsbanken förväntas ta egna initiativ samt förväntas kunna ta ett stort eget ansvar.

### **1.1.3 Handelsbankens lokala kontor**

De lokala bankkontoren har ett eget-bestämmande samt ansvarar för sina egna kunder. Detta gör att varje medarbetare tar personligen beslut om sina kunder direkt på bankkontoret med hela bankens samlade resurser och kunnande i ryggen. Kunden ges mer personlig service vilket leder till snabbare beslut. Fokus ligger mycket på den enskilda individen, där Handelsbanken litar på varje medarbetares förmåga att fatta egna beslut. Därtill finns en humanistisk grundsyn som sätter människan i fokus vare sig du är medarbetare eller kund (Handelsbanken).

Handelsbanken är en populär framgångsrik bank vilket visar sig av att Handelsbanken har nöjdare kunder än jämförbara banker. Den är också en av de mest kostnadseffektiva börsnoterade fullsortimentsbankerna i Europa och har varje år under de senaste 41 åren haft högre lönsamhet än genomsnittet för jämförbara banker (Handelsbanken, 2012).

## 1.2 Problemdiskussion

Eriksson (2011) beskriver att enligt undersökningar är ungefär en tredjedel av oss lyssnare, en tredjedel kännare och en tredjedel visuella. Vissa människor föredrar att se saker och ting på bild, andra praktiskt pröva på det som ska läras in, medan en tredje grupp föredrar att lyssna. I själva verket så kan det uppstå många brister när två personer inte förstår varandra, missförståndet uppstår oftast när två olika människor har olika behovsprofiler. Mycket i kommunikation handlar därför om att anpassa dialogen efter respektive motpart. Kommunikationens betydelse inom en organisation är en viktig del av en organisations framgång. Det handlar inte bara om att få information utan även att få rätt väsentlig information, vilket krävs för att kunna utföra arbetsuppgifter på bästa sätt. Kommunikation är en viktig grundpelare och bör vara, men är sällan en del av de strategiska besluten (Falkheimer & Heide, 2008).

I dag verkar människor i ett informationssamhälle, där det strömmar ett överflöd av information. Organisationer berörs framförallt av detta överflöd. När det finns ett överflöd information kan det vara svårt för den anställde att skapa en överblick och se helheten. Den förvirring som kan uppstå och det höga tempot leder ofta till att den anställde inte ger sig tid till att stanna upp och reflektera, menar Eriksson (2011).

Handelsbanken är en decentraliserad bank där varje lokalkontor har ett självbestämmande. Det betyder att varje kontor tar beslut utifrån den information de har tillgång till. Förutsättning för en god internkommunikation bör därför vara större eftersom en decentraliserad organisationsstruktur kännetecknas av en främjande kommunikation samt ett värdesättande av medarbetarnas deltagande när beslut fattas (Bakka m.fl., 2009). Varje Handelsbankenkantor är kan ses som ett eget företag, exempelvis är de inte är hårt styrda centralt uppåt i organisationen. Detta kan bidra till ett större engagemang från de anställda när det finns större möjlighet att påverka den interna kommunikationen på det lokala kontoret (Ruck & Welch, 2011). I motsats till en centraliserad organisation med längre beslutsvägar, där medarbetarna har liten eller ingen möjlighet till påverkan alls på internkommunikation (Bakka, m.fl., 2008).

Det jag vill undersöka i den här uppsatsen är hur internkommunikationen fungerar mellan ledare och anställda, är det någon skillnad mellan de decentraliserade kontoren i arbetet med internkommunikationen? Vidare kommer jag diskutera denna problematik mer grundläggande i min frågeställning och syfte.



### **1.3 Frågeställning**

Hur skiljer sig eller vilka likheter finns i internkommunikation mellan de båda kontoren? Hur skiljer sig eller vilka likheter finns det i chefens uppfattning om hur internkommunikation fungerar gentemot den anställde i en decentraliserad organisation?

### **1.4 Syfte**

Syftet med studien är att undersöka internkommunikation på två utvalda Handelsbankenkontor. Hur fungerar internkommunikationen mellan chef och dess medarbetare på de respektive kontoren? Handelsbanken är en decentraliserad organisation, vilket innebär att det är en låg grad av hierarki. Det som är intressant att undersöka är om det finns en samsyn i den interna kommunikationen mellan chef och medarbetare, eftersom det bör finnas grund för det i en mer decentraliserad organisation. Det andra som är intressant att ta reda på är om det skiljer sig mycket eller om det finns många likheter mellan Handelsbankenkontoren i arbetet med den interna kommunikationen. Detta är intressant att få svar på då Handelsbankens lokala kontor har ett stort självbestämmande och således kan det finnas fog för skillnader i deras arbetsätt av internkommunikation.

### **1.5 Avgränsning**

Undersökningen avgränsar sig till att endast undersöka två Handelsbankenkontor. I mitt fall är det två stycken jämnstora Handelsbankenkontor sett till personalstyrka. Båda kontoren har närmare 30 stycken anställda. Varför just en sådan begränsning görs, är för att det ska ge en mer rättvis bild av undersökningen, istället för att ha ett stort och ett litet kontor där det kan finnas skäl för mer olikheter än två jämnstora.

Mina studier bedrivs i Kalmar och val av kontor har gjorts geografiskt till den sydöstra regionen med närhet till Kalmar. Avgränsning till två kontor har gjorts eftersom jag ville ha två stycken jämnstora och liknande kontor i den sydöstra delen av Sverige med närhet till Kalmar. Fler kontor i den storleken hade inneburit mer resor och mer tidsåtgång för min studie. Genom att bedriva en större undersökning krävs mer arbete och den tiden fanns inte, därför valdes enbart två kontor ut i undersökningen.

Studien avgränsar sig ytterligare genom att enbart studera internkommunikation på de båda kontoren. Denna avgränsning är gjord med tanke på att internkommunikation oftast är något som inte är synbart på samma sätt, som den externa kommunikationen, som syns mer utåt. Därför finner jag det spännande att se hur respektive kontor arbetar med internkommunikation.

Undersökningen har också avgränsats till att undersöka kommunikation mellan chef och medarbetare på de båda decentraliserade kontoren. Detta har gjorts eftersom det är

spännande att se om det är stora skillnader eller likheter om hur chefer och medarbetare uppfattar den interna kommunikationen på de båda lokalkontoren. Istället för att undersöka hela organisationen vilket hade blivit en allt för storartad studie, har en avgränsning till enbart chef och medarbetare på de lokala kontoren gjorts.

## 2 Metod

I detta avsnitt presenterar jag de metoder och tillvägagångssätt som valdes ut i genomförandet av denna uppsats. Samt ge en motivering till mina val av metoder.

### 2.1 Forskningsmetod

Det finns två olika forskningsmetoder där det oftast görs en distinktion. Den ena är kvantitativ forskningsstrategi som används för analysera numeriska data, där kvalitativ forskningsstrategi används för att analysera och beskriva egenskaper eller karaktärsdrag hos olika fenomen (Jakobsson, 2011). I en föreläsning om vetenskapliga metoder förklarar Hilmersson (2012) att kvantitativ studie lämpar sig när man vill förklara vilken tillväxtstrategi som leder till högst lönsamhet inom ett företag. Vidare beskriver Hilmersson (2012) att när forskaren är intresserad av att förstå sig på olika strategier lämpar sig en kvalitativ studie bättre. Kvalitativa studier strävar efter att skapa en förståelse för den sociala världen genom tolkning av densamma. Enligt Patel & Davidson (2011) så är syftet med kvalitativa undersökningar att skaffa sig en annan och djupare kunskap än den ytliga kunskap som oftast erhålls när det används kvantitativa metoder. Bryman & Bell (2008) menar att de huvudsakliga intresseområdena för kvalitativa forskare är världen som undersökningspersonerna upplever den, beskrivning och kontext, strukturlöshet, flexibilitet samt begrepp och teori som resultat av forskningsprocessen. Vidare menar de att kvalitativ undersökning är inriktad på ord istället för siffror. När det görs en kvalitativ undersökning arbetar forskaren oftast med textmaterial, det kan vara genomförda intervjuer eller ljudinspelningar, där forskaren har bearbetat den utskrivna texten eller genomförda ljudinspelningen. Dessutom kan det bestå av kvalitativ bearbetning av andra texter som en bok eller vetenskaplig artikel. (Patel & Davidson, 2011).

Det som är grund för den här studien är en kvalitativ forskningsmetod. Min undersökning har handlat om att tolka och förstå människors upplevelser och få svar på frågor som rör hur de har påverkats av internkommunikation på respektive kontor och då har kvalitativ forskningsmetod tillämpats.

### 2.2 Hermeneutiken

Inom hermeneutiken är forskarens uppgift tolkning av texter och meningar det mest centrala temat. Fokus läggs på några meningar som det forskas efter samt de frågor som ställs till en text (Kvale & Brinkmann (2009). Begrepp som samtal och text är centrala i hermeneutiska traditionen.

I hermeneutiken kan kvalitativa forskare lära sig att analysera sina intervjuer som texter. Dessutom bedömer forskaren utom intervjusituationens här och nu, samt ägna

uppmärksamhet åt den kontextuella tolkningshorisont som framförs genom traditionen och historien (Kvale & Brinkmann, 2009). En hermeneutiker menar att mänsklig verklighet är av språklig natur, anser Patel & Davidson (2011). Vidare säger de att forskaren genom språket kan skaffa sig kunskap om det genuint mänskliga samt att forskaren närmar sig forskningsobjektet subjektivt från sin egen förförståelse. Den förförståelse, de intryck, tankar och känslor samt den kunskap som forskaren tillgodogjort sig är inte ett hinder för att tolka och förstå forskningsobjektet (Patel & Davidson, 2011).

En Hermeneutiker försöker bedöma helheten i forskningsproblemet. Det kan medföra att forskaren tolkar en utskrivna intervju. Forskaren börjar med att först läsa hela intervjun och försöker förstå helheten, sedan läsa de olika delarna i texten var för sig och på så sätt skaffa sig förståelse av dessa. Forskaren kan pendla mellan dessa två synsätt och ställa de olika förståelserna i relation till varandra. Patel & Davidson (2011) menar vidare att forskaren kan svänga mellan subjektets synvinkel och objektets synvinkel för att nå fram till en god förståelse av det studerade problemet. Dessutom anser de att forskaren använder sin egen förförståelse som ett verktyg i tolkningen. Det unika sätts i fokus i varje tolkning, dock kan det vara berikande med att presentera en mångfald av tolkningar. Forskaren är dock fri att välja vilken tolkning som uppfattas som den bästa (Patel & Davidson, 2011).

Undersökning har haft ett hermeneutisk förhållningsätt, där jag har strävat efter att skaffa mig en förståelse av det undersökta fenomenet, som i detta fall handlat om den interna kommunikationen på Handelsbankens lokalkontor. Jag har skapat mig en god förförståelse genom att ta del av relevant litteratur i ämnet internkommunikation, dessutom har jag skaffat mig god information om Handelsbankens organisation genom deras hemsida, årsredovisning och artiklar som berört det undersökta ämnet.

## **2.3 Datainsamling**

Vid insamling av datamaterial till undersökningen så utgörs grunden av intervjuer samt att observera fysiska spår och resultat av mänskliga aktiviteter, i första hand någon form av skriftligt underlag, vilket kan vara bandupptagningar eller nätartiklar. Det optimala när det rör insamling av materialet är att analysera allt relevant underlag, även om det kan vara tidskrävande så slipper det inte undan väsentlig viktig information (Esaïasson m.fl., 2012).

I min studie har det största underlaget samlats in via inspelade intervjuer som gjorts. Dessutom inhämtades relevant information via nätet, en årsredovisning, vetenskapliga artiklar, samt kurslitteratur.

### **2.3.1 Primärdata**

Jakobsson (2011) menar att primärdata är en förstahandskälla eller förstahandsinformation. Den samlas in av forskaren själv, med hjälp av olika typer av

fältundersökningar, det kan vara olika insamlingstekniker som är anpassade för att lösa det aktuella problemet. Det kan exempelvis vara att försöka få ett urval av målgruppen att besvara ett antal frågeställningar för att samla in information som lösning på problemformuleringen. I insamlandet av information kan forskaren få fram väsentligt underlag, som eventuella skillnader i uppfattning i förhållande till demografiskt förhållande som exempelvis vilken yrkestitel respondenten har (Christensen m.fl. 2011).

Primärdatan i min undersökning har legat till grund för min studie i form av intervjuer. Intervjuerna har skett på plats på de respektive Handelsbankenkontoren, där mitt fokus och mål var att få alla mina frågor utförligt besvarade.

## **2.4 Kvalitativa intervjuer**

Det finns olika typer av kvalitativa intervjuer att tillgå när forskaren utför en kvalitativ undersökning. Även antalet respondenter kan variera, där den vanligaste intervjusituationen är när intervjuaren personligen möter respondenten. Det kallas enligt Christensen m.fl. (2011) för den personliga intervjun. Intervjuaren styr och leder samtalet, men även respondenten har ett ansvar för att intervjun blir lyckad.

Syftet med kvalitativ intervju är att besvara och identifiera egenskaper samt tillstånd hos något, det kan vara intervjuarens livsvärld eller åsikter om något fenomen. Vilket betyder att forskaren aldrig kan förutsäga svarsalternativ för respondenten eller besluta vad som är det rätta svaret på en fråga, menar Patel & Davidson (2011). I en Kvalitativ undersökning och intervju är forskaren och respondenten båda medskapare i ett samtal. För att nå framgång i intervjun bör forskaren hjälpa respondenten i samtalet, där de tillsammans bygger upp ett fulländat och sammanhängande resonemang om det specifika problemet. Något som bör tänkas på i kvalitativ forskning är att tyngdpunkten ligger på respondentens egna uppfattningar och synsätt (Bryman & Bell, 2011). Själva intervjuformuläret som används i kvalitativa intervjun kan utformas till öppna frågor och det är upp till forskaren att knyta an till dessa under intervjun. Är det en hermeneutisk inriktning på undersökningen så utgör förmågan till medkänsla en viktig roll. Målet är att skaffa en djupare förståelse av individen och dennes omvärld (Patel & Davidson, 2011).

Målet med de kvalitativa intervjuerna var att tillgodogöra mig en djupare förståelse för hur respondenterna ser på den interna kommunikationen på de respektive kontoren. Genom användandet av ett hermeneutiskt tillvägagångsätt skulle de respektive intervjuerna underlättas. Goda förkunskaper om Handelsbanken och dess bakgrund har lett till jag fått en större förståelse för det undersökta ämnet, vilket underlättade för att intervjuerna skulle bli lyckade.

#### **2.4.1 Semistrukturerade intervjuer**

Olika intervjuer kan skiljas sig åt. Den kan vara strukturerad eller formaliserad på ett visst sätt, där varje respondent svara på standardiserade frågor. Eller så kan den vara ostrukturerad av en informell karaktär (Christensen m.fl., 2011). I semistrukturerade intervjuer har du som forskare en lista på frågor där det kretsas kring ett tema som skall beröras under intervjun, en så kallad ”intervjuguide”. Frågorna kan komma i en bestämd ordning, men det är inte relevant, respondenten har också en stor frihet att utforma svaren på sitt sätt. Ordningen och innehållet på dessa frågor och teman kan variera från intervju till intervju (Christensen m.fl., 2011). Patel och Davidson, (2011) beskriver att semistrukturerad intervjuform är en av de mest öppna av de intervjuformer det finns att välja på. Det är öppna frågor där respondenten får svara fritt med egna ord och intervjun är mer likt ett samtal där följdfrågor kan dyka upp.

I min undersökning har jag utgått från en intervjuguide (Bilaga 8:1), där temat på frågorna utgår från min uppsats och dess frågeställning och syfte. Oberoende om det är en chef eller medarbetare som intervjuats så har jag samma grundfrågor, men vissa frågor ha tillkommit eller rentav inte använts beroende på om det varit en chef eller medarbetare som intervjuats. Intervjuer har haft en karaktär av samtal med respondenterna, detta för att skapa utrymme för följdfrågor under intervjuerna.

#### **2.4.2 Intervjuprocess och etik**

Att dra upp etiska riktlinjer inför en rapport kan vara nödvändigt, speciellt om det är ett ämne som är känsligt. Det innebär att forskaren bör vara överens med respondenten om hur intervjuerna sker och hur intervjuerna senare kommer att användas (Kvale & Brinkmann, 2009). Innan själva intervjun äger rum så bör forskaren informera respondenten huruvida de kommer vara anonyma eller inte. Utifrån undersökarens sida är det relevant att ha en tydlighet och uppriktighet gentemot respondenten för att få så bra svar som möjligt. Christensen m.fl., (2011) beskriver att i användandet av inspelningsutrustning så är det viktigt att få respondentens tillåtelse och informera respondenten om hur materialet är tänkt att användas. Kvale & Brinkmann (2009) kallar detta för informerat samtycke där respondenterna förstår det allmänna syftet med undersökningen och om vilka fördelar och risker det kan vara i och med deltagandet i forskningsprojektet.

Känsliga frågor skall inte ställas för tidigt i intervjuprocessen, utan de kan vänta tills slutet när forskaren etablerat en god kontakt med respondenten. Det är även viktigt att visa engagemang i en intervju och att du aktivt lyssnar, men också att du håller ett neutralt förhållningssätt så att inte respondentens svar kan påverkas menar Christensen m.fl., (2011). Vidare förklara de att det är viktigt att få respondenten att prata och intervjuaren till största del är lyssnaren så länge de förhåller sig till frågan. Forskaren kan se hur respondenten uppfattar intervjusituationen genom att studera gester, ansiktsuttryck och rörelser, men även kroppshållning. Forskning visar enligt Christensen m.fl. (2011) att människor tolkar en person till ca 55 % utifrån

kroppsspråket och ca 38 % utifrån hur personen säger något och endast sju procent utifrån vad som verkligen sägs.

I min första kontakt som skedde med cheferna på respektive kontor så var det viktigt att påpeka att respondenterna skulle förbli anonyma i min undersökning. Detta för att frågor om hur den interna kommunikationen fungerar kan vara ett känsligt ämne för respondenterna.

Upplägget av intervjuerna var att börja med mer generella frågor. Detta för att min undersökning baseras på internkommunikation, men även för att intervjuerna i inledningsfasen skulle vara mer lättsamma. Sedan har jag varit tydlig med respondenternas anonymitet från första början.

## 2.5 Urval

Urval är den del av en population som valts ut för insamling av data. Utifrån en frågeställning så måste det sedan läggas upp en plan för undersökningen. Det innebär att forskaren måste bestämma sig för vilka individer som ska medverka (Patel & Davidson, 2011).

Icke slumpmässiga urval använder sig forskarna av när det är svårt eller kanske praktiskt omöjligt att upprätta någon form av urvalsram av populationen beskriver Esaiasson m.fl., (2012). Vidare förklarar de att det finns olika icke slumpmässiga urval, ett av dessa är första bästaurval som även kallas för bekvämlighetsurval. Det handlar enligt Jakobsson (2011) om urval av individer som är tillgängliga och tackar ja till studien just vid det tillfället som datainsamlingen utförs.

Strategiskt urval är en annan typ av urval som används i huvudsak vid kvalitativa studier och bygger på att forskaren själv väljer ut respondenter till studien. Dessa val baseras på respondenten kan ge en representativ bild av fenomenet som forskaren undersöker. En annan beskrivning för detta urval är riktat urval (Jakobsson, 2011). Detta urval är mycket vanligt vid kvalitativa undersökningar där forskaren inte vill beskriva kvantiteter eller mängd, utan vill bilda sig en djupare förståelse. Forskaren bestämmer själv vilka personer som ska ingå i undersökningen (Christensen m.fl. 2011).

I min forskningsstudie har jag tillämpat ett kvalitativt kombinerat urval. Strategiskt urval i avseendet av respektive chef på de två Handelsbankenkontoren. Intervjuerna med medarbetarna på respektive kontor, valdes i sin tur ut av cheferna. En form av bekvämlighetsurval eftersom dem valde ut de som var tillgängliga den specifika dagen jag var på plats. Mitt önskemål var att få intervjuer med personal med minst två års erfarenhet på Handelsbanken, detta för att de har mer insyn än en nyanställd, vilket också uppfylldes.

## **2.6 Genomförande.**

Då min studie handlar om att belysa likheter eller olikheter mellan de två olika Handelsbankenskontoren, var första tanke att hitta kontor som var ganska lika i storlek. Dock inom en geografisk närhet på max en timmes bilkörning, detta för att det är kort om tid och jag arbetar själv vilket kräver mer tid och uppoffring.

Patel & Davidson, (2011) beskriver att forskaren måste bestämma vilka som ska medverka i uppsatsen och hur information ska samlas in. Min första kontakt med de två utvalda kontoren skedde via telefon och det var med respektive chef på de kontor som jag valde ut. Jag förklarade syftet med studien samt att jag även ville intervjua medarbetare på respektive kontor.

Innan mina inbokade möten så hade jag skickat ut en intervjuguide (Bilaga 8.1), där de fått ta del av mina frågor, detta gjordes för att respondenterna inte skulle blir överrumplade av mina frågor och att de skulle vara någorlunda förberedda inför intervjun.

Först skedde intervjuerna med cheferna på varje kontor innan intervjuerna med medarbetarna. Det första kontoret hade jag en intervju först med kontorets chef i ett avskilt rum, sedan var det intervju med första medarbetaren i samma avskilda rum och till sist var det intervju med den andra medarbetaren.

På det andra Handelsbankenkontoret var det samma procedur, med först en intervju med chefen i deras gemensamma grupprum och sedan när jag var klar, den andra intervjun med medarbetaren i samma grupprum. Alla mina intervjuer spelades in med min "Iphone" via en "app" som heter "soundcloud" vilket är en ljudupptagare där du spelar in ljud (Soundcloud). Konfidentialitet i forskning innebär att privat data som identifierar respondenterna inte kommer att avslöjas (Kvale & Brinkmann, 2009). Jag fick respondenternas godkännande om inspelning. De var de även medvetna om att de var anonyma i undersökningen.

Mitt mål var att få intervju med två medarbetare på varje kontor, dock fick jag bara en medarbetareintervju på det ena kontoret, men på det andra fick jag två enligt min önskan. Dessa valdes ut av cheferna. De personer jag intervjuat har alla arbetat på banken en längre period och är väl insatta i organisationen och har gett mig ett bra material som grund för min studie.

## **2.7 Metod och Källkritik**

Under utförandet av undersökningen har jag använt mig av flertalet informationskällor i form av kurslitteratur, Internetkällor, vetenskapliga artiklar men framförallt intervjuer. De informationskällor jag tagit del av kan vara vinklade för att få läsaren att ta ställning för en viss sida, därför anser jag att det är relevant att det finns en objektiv syn på den



information som jag tog del av. Av det källmaterial som är rimligt att få tag på inom ramen för uppsatsarbetet, bör man välja det som bäst uppfyller kraven på äkthet menar Essiasson m.fl. (2012) vidare förklarar dem att det är framförallt primärkällor framför sekundärkällor. De primärkällor i form av intervjuer som jag använt i uppsatsen har legat till grund för min studie.

Totalt genomfördes fem intervjuer, dock var målet att genomföra sex intervjuer. Trost (2010) förklarar att ganska få intervjuer är att föredra när det är kvalitativa intervjuer. För med många intervjuer blir materialet ohanterligt och risken är att du inte mår med att få en överblick och samtidigt se alla viktiga detaljer som förenar eller som skiljer intervjuerna åt (Trost 2010). Jag anser att materialet jag samlade in är tillräckligt för att få svar på mina frågor

Vid intervjuer kan respondenten vara känslomässigt påverkade av till exempel stress eller nervositet, därför valde jag att skicka ut frågorna på förhand och på sätt minska den risken. Frågorna jag ställde anser jag inte heller påverkade kontoren eller respondenterna negativt, därför anser jag att de svar jag erhöll var av trovärdig karaktär.

En nackdel eller risk som fanns var urvalet av respondenter då cheferna på respektive kontor valde ut de respondenter som skulle intervjuas och valde kanske någon som de favoriserade. Mitt enda önskemål var att de skulle ha minst två års erfarenhet, då jag ansåg att de hade större kännedom av den interna kommunikationen än en nyanställd. Patel & Davidson (2011) beskriver att forskaren måste göra en bedömning om fakta och upplevelser är sannolika och menar att det är viktigt att förhålla sig kritisk till det insamlade materialet till undersökningen.

I författandet av undersökningen, så är det svårt att kontrollera trovärdigheten i svaren som getts från respondenterna, sedan är inte mina intervjuer representativt för alla de lokala Handelsbankenkontoren utan mer en antydning till det generella problemet. Det geografiska valet av kontor i närheten av Kalmar och storlek av kontor som valdes gör att studien präglas av ett småstadsperspektiv, därför kan det förekomma skillnader om studien genomförts på annan ort eller om det varit olika storlek på kontoren.

De elektroniska källorna i undersökningen är fyra: Appelberg, Soundcloud, Codex och Handelsbanken. De källorna anser jag har varit trovärdiga och har kompletterat min studie med bra relevant information, även om Handelsbankens information kan anses som mer riktad. Dock bedömer jag att den information som användes från Handelsbankens hemsida inte var riktad i första hand till att främja Handelsbanken, utan det var en information om Handelsbankens decentraliserade kontorsverksamhet, där det framgick att deras kontor är självbestämmande och dess anställda hade eget individansvar. Denna information är inte grund för teorin utan ha använts som en bakgrund till det studerande problemet.

Den teori jag valde ut var baserad på kurslitteratur, men jag har också tillämpat vetenskapliga artiklar som jag ansett varit relevanta för min undersökning. Det finns en

stor mängd kurslitteratur på det berörda ämnet vilket underlättar men även gör det besvärligt att välja ut de mest passande teorierna till uppsatsen, eftersom det finns så mycket material att tillgå.

## **2.8 Forskningsetik**

### **2.8.1 Informerat samtycke**

Forskaren skall informera uppgiftslämnare och undersökningsdeltagare om deras uppgift i projektet och vilka villkor som gäller för deras deltagande. Informationen skall omfatta alla de inslag i den aktuella undersökningen som rimligen kan tänkas påverka deras villighet att delta (codex.vr).

Respondenterna skall veta om det allmänna syftet med undersökningen, om hur den är upplagd och vilka risker och fördelar som kan vara sammanlänkade med deltagande i forskningsprojektet Kvale & Brinkmann (2009), informerat samtycke innebär också att undersökningsspersonerna deltar frivilligt i projektet och har rätt att dra sig ur när som helst.

Samtliga respondenter har vid intervjutillfällena informerats om att de deltar i en kandidatuppsats i ämnet medie- kommunikationsvetenskap. Även syftet med undersökningen har presenterats, om att den handlar om hur chef och medarbetare arbetar med internkommunikation på respektive Handelsbankenkontor.

### **2.8.2 Konfidentialitet**

Att vara konfidentiell innebär att forskaren lovar att deltagarnas identitet inte kommer att avslöjas i undersökningen. Alla respondenter i forskningsprojekt som omfattar användning av etiskt känsliga uppgifter bör komma överens om tystnadsplikt beträffande sådana uppgifter. I en kvalitativ undersökning där deltagarnas uttalanden i en enskild intervju kan föreligga i offentliga rapporter, är det relevant att se till att skydda respondenternas privata integritet (Kvale & Brinkmann (2009).

Respondenterna i min undersökning fick redan vid första kontakt reda på att de kommer vara och förblir anonyma. Det kom vi muntliga överens om och mina respondenter hade inga synpunkter på det. Internkommunikation och frågor kring hur den interna kommunikationen fungerar kan vara känsligt för respondenterna, därför tas det hänsyn till konfidentiellkravet i denna studie.

## 3 Teori

I detta kapitel kommer en redogörelse av den teori som ligger till grund för undersökningen och som sedan kommer knytas till empirin för att genomföra en grundlig analys.

### 3.1 Information och Kommunikation

Enligt NE förklaras ordet kommunikation, överföring av information mellan människor. Skillnaden mellan de båda förtydligas med att information är enkelriktad och kommunikation är en dubbelriktad process. Ordet kommunikation har ett latinskt ursprung och översätts: att göra gemensamt. Den förklaringen anser Heide m.fl., (2009) mer speglar det synsätt som är på kommunikation, att det finns en meningsskapande syn på kommunikation. För med föråldrad förenklad syn på kommunikation så är förutsättningarna sämre för att lyckas med den interna kommunikationen (Heide m.fl., 2009).

### 3.2 Kommunikationskanaler

Det finns ett stort antal olika val av kanaler när det förmedlas information. Enligt tradition åtskiljs de mellan skriftlig och muntlig information. Samtal direkt med varandra ansikte mot ansikte, förmedlar information både verbalt och icke-verbalt genom kroppsspråk, blickar röstläge etc. (Jacobsen & Thosvik 2008). Det finns en risk att problem kan uppstå som inte finns när det kommuniceras skriftligt. Att det brister i det icke-verbala och verbala kroppsspråket som gör det svårt för mottagaren att tolka vad som egentligen menas. Nackdelen med skriftlig information är att den ger begränsat utrymme för hur mycket information som kan överföras i ett budskap. Dessutom tar det längre tid innan sändaren får återkoppling från mottagaren när det kommuniceras skriftligt. Muntlig kommunikation ger däremot möjlighet att förmedla begränsad information och få direkt reaktion på budskapet (Jacobsen & Thosvik 2008).

Framväxten av Internet har ökat antalet muntliga kommunikationskanaler. E- post och chat är exempel på skriftliga kommunikationsformer som ofta har muntlig form och i likhet med muntlig kommunikation tillåter snabb återkoppling (Lima 2007).

Enligt Jacobsen & Thorsvik (2008) visar studier i organisationskommunikation att de allra flesta om de fritt kan välja så är muntlig kommunikation ansikte mot ansikte är effektivast. Speciellt berör det personer som ska kommunicera och har ont om tid. Vilket även stöds av flera ledarestudier som konsekvent visar att ledare föredrar muntlig kommunikation framför skriftlig, beskriver Jacobsen & Thorsvik (2008), vidare förklarade de att andra kanaler kan i ringa grad ersätta den muntliga kommunikationen ansikte mot ansikte, då finns alternativ som telefonkommunikation och videokonferenser.

Kommunikation i organisationer styrs av att anställda väljer kanal utifrån typ av budskap som de vill förmedla. Opersonliga budskap som handla om ett större antal av personer sänds oftast genom en skriftlig kommunikationskanal, medan enklare arbetsrelaterad information kan ske via e-post eller chat.

### **3.3 Kommunikationsproblem**

Kommunikation är avgörande för hur moderna organisationer fungerar. Att samarbeta är oerhört väsentligt för att förverkliga organisationens mål. Det är inte ovanligt med kommunikationsproblem i organisationen menar Jacobsen & Thorsvik, (2008), vanlig kritik är att det är dålig kommunikation mellan ledning och anställda. Ledningen lyssnar inte på personalens synpunkter eller informerar inte om vad som sker i verksamheten.

Kommunikationsproblem innebär att ledare eller anställda inte få den informationen som de anser sig ha behov av, därmed kan det skapas osäkerhet i deras vardag. Det är vanligt att det skiljs mellan tre typer av kommunikationsproblem. Första typen: Anställda i organisationen vill dela information, men då uppstår problem i själva kommunikationsprocessen. Andra typen: Att kommunikationskanalerna belastas med för mycket information, så att de anställda ta emot mer information än vad som är hanterligt. Tredje typen: Handlar om opportunistiskt beteende och maktanvändning, där vissa i organisationen undanhåller eller manipulerar informationen (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Kommunikationsproblem förekommer också när sändaren ska koda budskapet, är det idealt så bör sändaren koda budskapet så det både förmedlar hur sändaren tänker sig det och hur mottagaren kan tolka det rätt. Dock fanns det många anledningar som bidrar till att kodningen av informationen leder till kommunikationsproblem. Det händer lätt att de anställda väljer jargong, uttryck och ord som uttrycker något annat eller något mer än de avser (Jacobsen och Thorsvik, 2008).

Kommunikation ansikte mot ansikte förtydligar problemet eftersom ord alltid åtföljs av sändarens icke verbala och kroppsliga uttryck som direkt gör att sändaren har sämre kontroll. Sedan innebär det en risk när sändaren väljer att uttrycka sig på ett sätt som inte innebär samma associationer hos mottagaren och tolkas därför på ett annat sätt. Jacobsen & Thorsvik beskriver att det är mer förekommande med personer med olika bakgrund, där den anställda har mer jobberfarenhet än den andra, det kan även handla om att mottagarna har olika utbildningsbakgrund. Detta kan betyda att det utvecklas en fackjargong som är främmande för anställda med en annan bakgrund. (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Valet av kommunikationskanal som sändaren väljer är av relevans för hur mottagaren uppfattar det. Kommunikationsproblem i samband med kanalval kan sammanställas i tre punkter:

- 1) Kanalen kan vara olämplig för det budskap som man vill förmedla, det innebär att relevant information inte når fram till mottagaren.
- 2) Kanalen kan begränsa möjligheten till respons, så att den hindrar från önskvärd tvåvägskommunikation.
- 3) Kanalen kan beröra flera aktörer så att förändring och manipulering av informationen kan förekomma. (Jacobsen och Thorsvik, 2008).

När mottagaren avkodar budskapet så kan det innebära problem, eftersom det kan finnas risk för att det inte överensstämmer med hur sändaren vill att det kodade meddelandet ska framstå. Mottagarens uppfattning och inställning till sändaren kan också störa meddelandet. Mycket handlar om sändarens trovärdighet, vilka motiv finns och i vilken utsträckning har mottagaren anledning att lita på det som sändaren säger är riktigt och sant. Förtroende har avgörande betydelse för att de kommunicerande parterna ska uppnå samförstånd (Jacobsen och Thorsvik, 2008).

Kommunikationsproblem behöver inte vara att för lite information flödar till mottagaren utan det kan vara att ett överflöd av information ges till mottagaren. Det beskriver Jacobsen och Thorsvik (2008) på tre olika sätt:

- 1) Mottagaren blir ytlig i sitt sökande av information och tenderar att godta den första informationen som tillräcklig, vilket riskerar att viktig information förbises.
- 2) Mottagaren behandlar informationen ytligt, exempel att den utsätts för mindre kritisk granskning eller att analyserna är mer oklara och oprecisa. Detta kan leda till att informationen kan misstolkas.
- 3) Mottagaren låter bli att förhålla sig till informationen, utan låter den ligga tills någon annan person kräver att det görs ett ställningstagande till informationen. Vilket kan leda till att viktiga saker får vänta. Viktigt att tänka på är att det inte bara handlar om mängden information utan även om mottagarens möjligheter att tillgodogöra sig informationen (Jacobsen och Thorsvik, 2008).

### **3.4 Internkommunikation**

”Den som inte har information kan inte ta ansvar, den som har information kan inte undvika att ta ansvar” skriver Eriksson (2011). Det innebär att varje medarbetare måste ses som en resurs i den interna kommunikationen. För en organisation kan inte undgå informationen för då blir följden att ingen vet något och ingen vet hur det blir. En sådan organisation överlever inte särskilt länge.

Eriksson (2011) beskriver varför internkommunikation är en viktig del i organisationen och menar att det ger medarbetare överblick, samt eftersträvar dagens ledning och medarbetares fakta om mer än det dagliga arbetet. Många unga kritiska medarbetare ersätter lojala trotjänare och då höjs kraven på kommunikation om helheten för att tydligt se sitt bidrag till totala resultatet. Dessutom så är det viktigt med kontinuerlig

dialog om vart organisationen är på väg, för det skapar förutsättning för enighet om metoderna och färdvägen. Vilket kan resultera i ett mera effektivt arbete när alla medarbetare drar åt samma håll. Till sist så ger det bättre beslutsunderlag, eftersom medarbetare med tillgång till rätt information få ökade kunskaper och därför större kompetens att ta bättre och rätt beslut. Med tillräcklig information så riskerar inte organisationen att gå i fel riktning. Så det är väsentligt att företagets interna kommunikation är tydlig i alla led. För annars medför det en risk för att budskapen och profilen är allt för luddig när det presenteras (Eriksson, 2011).

Medarbetare som har kännedom om helheten men även har tillräcklig information för att ta ett bra beslut, får ökad motivation. Det finns en förståelse varför deras arbete betyder något och kan sätta sin egen roll i ett större sammanhang. Om kommunikationen på arbetsplatsen är öppen och fri så finns förutsättning för att det blir en mera trivsamt arbetsplats. Med rätt dialog läggs grunden för ett bra arbetsklimat, menar Eriksson, (2011).

Larsson (2008) beskriver att bra internkommunikation skapar förståelse bland medarbetare i en föränderlig omvärld. För ingen organisation lever idag i en statisk omvärld. Då är det viktigt med en fungerande internkommunikation för det skapar beredskap.

### **3.5 Informationsfunktionen i organisationer**

Kommunikation sker på olika nivåer beroende på vilka som är involverade. Det talas om två nivåer menar Larsson (2008). Den första är när personal deltar i samtal och diskussioner som de själva initierar. Den andra är att kommunikation som planeras i vanliga fall ledningen som sändare, där externa grupper eller personalen är deras målgrupp. När det gäller internkommunikation är det ett informationsarbete som riktas till personalen menar Larsson (2009) Den interna kommunikationen kan delas in i fyra olika kategorier.:

Arbetskommunikation.

Nyhets – och lägeskommunikation.

Styr och förändringskommunikation.

Värderings och kulturkommunikation.

Arbetskommunikation är information som medarbetarna behöver för att sköta sina vardagliga arbetsuppgifter. Nyhets- och lägeskommunikation är information om det aktuella läget eller om vad som hänt och ska hända i organisationen. Styr och förändringskommunikation behövs för att styra verksamheten, det krävs information om mål, planer och riktlinjer inklusive ekonomisk utveckling som budget och bokslut. Även kommunikation om förändringar hör hit, om något skulle förändras i organisationen.

Värderings – och kulturkommunikation innefattar organisationens medarbetarsyn, etik och attityder, samt inställningen till samhällsansvar och miljöfrågor.

### **3.6 Metoder och medier i intern information**

Det finns en mediemix för internkommunikation och de olika interna informationsvägar som kan urskiljas är enligt Larsson (2009):

Muntlig information vid möten och samtal (ex utvecklingssamtal)

Skriftlig information (personaltidning, nyhetsblad, chefsbrev etc.)

Anslags och utställningsinformation (på skärmar, anslagstavlor etc.)

Internt profilmaterial och interna promotionsaktiviteter.

Sociala aktiviteter (personal eller sammanhållningsfester, utflykter, tävlingar m.m.)

#### **3.6.1 Muntlig kommunikation**

Den muntliga kommunikationen är en väsentlig del i den interna kommunikationen, med arbetsplatsmöten som den vanligaste formen. Problemet med denna kontaktförmedling är att den kan lätt bli envägsriktad och storskalig när det är arbetsplatsmöten. Men små, korta och snabba sammankallade möten kommer få allt större betydelse i framtiden i takt med en ökad insikt om fördelarna med tvåvägskontakt menar Larsson (2009). Det är även viktigt att chefer anordnar möten med en typ av chefsinformation till personal, i takt med en ökad insikt om fördelen av att ledare personligen framför sina budskap.

### **3.7 Uppdelning av internkommunikation**

Den interna kommunikationen kan lätt generaliseras när den vid första anblick kommer på tal. Enligt Heide m.fl., (2009) så finns det flera olika sätt att dela in den interna kommunikationen på. Han utgår från sex funktioner för kommunikation i en organisation:

1) Den informativa funktionen – att se till att medarbetare får nödvändig information för att utföra sina arbetsuppgifter är en viktig del för en fungerande internkommunikation. Det kan vara information som kommer uppifrån från chef eller nerifrån från medarbetare.

2) Den regulativa funktionen handlar om kommunikation om normer, värderingar, policy och regler. Allt som styr tänkandet och handlandet i organisationen. Det kan vara tillsägelser från chef till medarbetare, men även dokument där organisationens filosofi behandlas.

3) Integrationsfunktionen är kommunikation som fokuserar på samordning av uppgifter, arbetstilldelning, gruppkoordinering eller att få organisationens medlemmar att arbeta mot samma mål.

4) Ledningsfunktionen – kommunikation fokuserar på att medarbetarna gör det som krävs för att nå målen, sedan handlar det om att lära känna personalen och att skapa goda relationer med dem.

5) Den övertalande funktionen är en följd av ledningsfunktionen, här handlar det om att chefer försöker övertala och påverkar medarbetarna att göra något speciellt.

6) Socialiseringsfunktionen är en viktig funktion som ofta förbises. Det handlar om att blir en integrerad del i de kommunikationsnätverk som existerar. Det innebär att den anställda lär sig vem de ska prata med för att få information samt vad de får prata om. Vidare handlar det om att lära sig de informella normerna som existerar i organisationen. Den här typen av indelning fungerar som en bra grund i forskningssammanhang (Heide m.fl., 2009).

### **3.8 Interna kommunikationsvägar**

Det finns fyra olika typer av kommunikationsvägar menar Larsson (2008): Nedåtriktad, uppåtriktad, tvärgående och horisontell. Nedåtriktad betyder traditionellt enkelriktad kommunikation inom en formell struktur. Den finns än idag, men med dagens ideal om jämnlighet och dialog krävs även den motsatta strömmen uppåtriktad information, vilket betyder att medarbetarna reagera, återför och lägger fram sina synpunkter. Tvärgående har ingen koppling till struktur utan den förekommer i mer platta organisationer, där gruppbildningar sker över enhetsgränser. Horisontella kontakter är vanligare än vertikal, eftersom individer i en organisation har en tendens att kommunicera med medarbetare på samma nivå (Larsson, 2008).

#### **3.8.1 Formell kommunikation.**

Formell kommunikation är ledningens kommunikation med medarbetare via kommunikationskanaler som följer organisationsstrukturen. Det kan vara information från chefen vid ett stormöte eller e-post från VD:n om någon ny händelse sker i organisationen. Formell kommunikation innefattar även medarbetares kommunikation och återkoppling till chef och medarbetare i formella sammanhang (Falkheimer & Heide, 2008).

#### **3.8.2 Informell kommunikation**

Forskning visar på att informell kommunikation sprider information mycket snabbare än den formella. Underordnade i en organisation har generellt större förtroende för informell kommunikation som förmedlas genom samtal istället för formell kommunikation. Synen på informell kommunikation är annorlunda idag, det kan betraktas som något störande till en önskvärd process som är en integrerad del av organisationers sociala liv (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Informell kommunikation med ett annat ord är ”ryktesbörs” d det ofta är orsak till att rykten sprids i organisationen.



Det kan vara rykten som försvagar arbetsmoralen samt skapar misstroende mot ledaren. Rykten kan även ligga till grund för negativa känslor och tankar om arbetskolligor. Detta försvårar sammanbetet vilket leder till att det gå ut över organisationens arbetsmiljö och effektivitet. Samtidigt kan rykten ha en positiv effekt på organisationen. Det kan bidra till att reducera rädsla och osäkerhet genom att skapa mening för medarbetarna, framförallt när informationen via formella kanalen är otillräcklig och otydlig (Falkheimer & Heide, 2008). Det är viktigt att förebygga ryktesspridning från att skapa problem i organisationen. Ledningen har ett stort ansvar i detta. Falkheimer & Heide (2008) beskriver att ledningen måste skapa förutsättningar för att de underordnade ska känna sig välinformerade om sin arbetssituation, detta bidrar till att de förhindrar ryktesspridning i organisationen.

### **3.9 Kommunikationsstrategier**

”Spreja och bönfälla” är en strategi som betyder att ledningen ska ge medarbetarna ett överflöd av information menar Falkheimer (2007), vilket i praktiken innebär att medarbetare har gott om information, vilket leder till att de ta bättre beslut. Spreja och bönfälla bygger även på en rationalistisk tankegång om att människor har en obegränsad förmåga att ta till sig information och att de därefter kan analysera den för att fatta ett optimalt beslut (Falkheimer 2007).

”Understryka och undersöka” är en annan strategi enligt Falkheimer (2007) där ledningen eller chefen tar fram huvudidéer som sedan medarbetarna får diskutera och pröva. Ledningen har stor tilltro till medarbetarna, deras funderingar och åsikter anses som viktiga för organisationens utveckling. Grundfilosofin är att ledningen eller chefen lyssnar på medarbetarna för att reda ut eventuella hinder eller missförstånd.

Den sista strategin kallas enligt Falkheimer (2007) ”identifiera och besvara”. Här ställs medarbetaren i fokus och här betonas vikten av att de förstår och få en mening i den verklighet de befinner sig i. Ledningen arbetar med att försöka förstå de anställdas funderingar för att sedan bevara dem. De anställda sätter agendan, och ledningen svarar på exempelvis antydningar, rykten och läckor. I vanliga fall kan flera strategier användas samtidigt eller hybrider av dem.

### **3.10 Effektiv kommunikation**

Att kommunikationsaspekten sällan är en del av de strategiska besluten kan innebära problem, trots att det finns klara bevis på att effektiv kommunikation är en förutsättning för en framgångsrik verksamhet. Falkheimer (2007) menar att det krävs mer utvärderingar av en organisations kommunikation för att den ska kunna utvecklas. Det har därför tagits fram fem råd som är tänkta att förbättra den interna kommunikationen:

1) Medarbetare föredrar information från den närmsta chefen! Den närmsta chefen har en väsentlig betydelse för kommunikationseffektiviteten. Därför är det viktigt att ge kommunikationsstöd och kontinuerlig kommunikationsutbildning till cheferna.

2) Hämta in medarbetarnas åsikter kontinuerligt! Att skapa en miljö och omgivning där de anställda behandlas som viktiga aktörer. Ju mer hemligheter desto lägre blir medarbetarnas förtroende för cheferna och ledningen. Organisationsmedlemmar vill vara underrättade. För en följd av bristande fungerande formell kommunikation gör att informell kommunikation ökar dramatiskt för att fylla det informationsvakuum som kan uppstå.

3) Öga mot öga kanaler ska användas maximalt! Trots de digitala medier som genomsyrar dagens moderna samhälle, så visar forskning på att människor föredrar kontakt via "face to face".

4) Medarbetare värdesätter kommunikationsträning! Samtidigt som medvetenheten finns där så bidrar inte organisationer i tillräcklig omfattning för att träna organisationsmedlemmar i kommunikationskompetens.

### **3.11 Makt att påverka kommunikation.**

Den som startar ett samtalsämne har fördelen att bestämma vilka aspekter som ska diskuteras, medan den som lyssnar måste försöka förstå genom att inta talarens perspektiv. Även om den som lyssna vill förstå samt känna till och inta motpartens perspektiv är det inte helt självklart att mottagaren uppfattar sändarens budskap. Kommunikationen kan lätt bli fylld med felaktiga antaganden om gemensamma betydelser. Enligt Heide m.fl.,(2009) så kan organisationsmedlemmar uttrycka att de förstår varandra, fastän de ofta egentligen har mycket eller lite säker täckning för dessa antaganden.

"Transmission synsättet" kallas även överföringsmetaforen, här läggs tyngdpunkten på överföringen, medan mottagarens tolkning av informationen inte uppfattas som särskilt problematiskt (Heide m.fl.,2009). Transmissionssynsättet kan leda till problem. Eftersom det ger sken av att kommunikation är enkelt samt att det sända och mottagna meddelandet uppfattas identiskt. Detta leder till att det finns en övertro på den egna kommunikationseffektiviteten i organisationen. Men det kan även leda till att det inte används tillräckliga resurser i form av redundans och feedback för att säkerställa sig om att meddelanden åtföljs och förstås. En vanlig missuppfattning är att upprepas meddelandet så nå det fram till mottagaren, men att endast upprepa meddelandet räcker inte menar Heide m.fl.,(2009). Sändaren behöver istället ge ledtrådar till en tolkning eller använda fler kommunikationskanaler, dessutom försäkra sig om att meddelandet tolkas på det avsedda sättet genom en återkoppling.

### **3.11.1 Chefens kommunikativa roll**

I det moderna samhället människor befinner sig idag, så är ledarrollen annorlunda, chefen ska inte längre agera kontrollant och övervakare. Istället talas det om chefsroller i termer av visionär, inspiratör och coach. Den moderna chefen ska delegera ansvar och beslutsbefogenheter samt stödja och underlätta medarbetarnas arbete. (Heide m.fl.,2009). Den stora mängd information som sprids gör det svårare att skilja viktig från oviktig information. Detta betyder att chefen har en betydelsefull roll att sortera ut den viktiga informationen. Om inte chefen gör detta finns en risk att medarbetarna har olika frågor på sin agenda, vilket kan leda till en splittrad verksamhet, menar Heide m.fl., (2009).

### **3.12 Organisationsstruktur**

Struktur handlar om hur arbets- och ansvarsfördelningen görs och hur organisationen samordnas och styrs. Strukturer är både ett resultat av och en förutsättning för interaktion och kommunikation i en organisation menar Heide m.fl, (2009). I dagens moderna organisationsformer, beskrivs detta ofta i termer av kunskapsidentitet, teamarbete, lärande, delegering och delaktighet som viktiga begrepp. Kommunikation i dessa organisationer kännetecknas av effektivt utnyttjande av den moderna informations- och kommunikationstekniken, där anställda själva söker upp den information de behöver. Med betoning på delegering och teamarbete blir också dialogen allt centralare i dessa organisationer (Heide m.fl, 2009).

När beslut fattas i en organisation, talar man om centralisering eller decentralisering. Centralisering är när besluten fattas på högsta nivå utan inblandning från arbetare längre ned organisationen. I en organisation som är decentraliserad, utgörs arbetsprocessen av att det delegeras ut ansvar och beslutskompetens till lägre nivåer i en organisation. Motivation är en annan faktor där det visar på att människor ofta arbeta mer och bättre när de får möjligheter att inverka på sin egen arbetssituation. Bakka m.fl., (2009) myntade uttrycket ”frihet under ansvar” vilket innebär att de anställda har ett ekonomiskt resultatansvar, det betyder att det blir lättare att fastlägga ansvaret för en bestämd enhets resultat. Det särskilda kontoret eller enhetens bidrag till en organisation blir i och med det mer synlig.

### **3.13 Sammanfattning av teorier**

De teorier som lyfts i min uppsats är teorier framförallt gör ett stort avtryck i min undersökning är. Muntlig kommunikation är en stor del av den internkommunikation som används på respektive kontor, det visar min undersökning tydligt på.

Kommunikationsstrategier, de strategier jag väljer att ta upp är sådana som jag anser är tydliga i Handelsbankens struktur, framförallt där mycket handlar om eget ansvar och eget initiativ. Dessa strategier bygger på detta att de anställda ska själv kunna ta åt sig så mycket information som möjligt.

Den decentraliserade organisationsstrukturen är central i uppsatsen. Användandet av denna teori var nödvändig eftersom den sätter tydliga spår på den interna kommunikationen. Eftersom chef och medarbetare på Handelsbankenkontoren sitter i samma landskap, därför är det intressant att se hur detta påverkar den interna kommunikationen.

Chefens kommunikativa roll. Denna teori är tydlig i min undersökning, dels beror detta på att chefen har ett stort ansvar för att kommunikationen ska fungera. Chefen ska kunna vara mer än bara en chef och kunna stödja och supporta sina medarbetare. Detta kännetecknar en modern chef och jag anser att Handelsbanken är en modern organisation därför lyfts denna teorien fram i min uppsats.

De övriga teorier jag presenterar är även de en del av undersökningen eftersom de bidrar med en förståelse och en grund för uppsatsen, dessutom kopplas de till min empiri.

## 4. Empiri

I detta kapitel kommer resultaten av intervjuerna presenteras. En redovisning av chefernas och medarbetarnas intervjuer sker var för sig.

Kontoren kommer att särskiljas mellan kontor A och B. Chef för kontor A = CA. Chef för kontor B = CB. Medarbetarna från kontor A = MA och MA2. Medarbetaren på Kontor B = MB. Denna indelning görs för att det ska underlätta för läsaren. På Handelsbanken kontor A hade jag 3 intervjuer, en chef och två medarbetareintervjuer. På Handelsbanken kontor B hade jag en chef och en medarbetare intervju.

### 4.1 Chefs intervjuer

CA som är chef på kontor A började arbeta på Handelsbanken 1998. CA har arbetat på flera andra Handelsbankenkontor runt om i landet. Sedan 2010 är CA privatmarknadschef på kontoret

Chefen för kontor B har varit på Handelsbanken i 13 år och dessförinnan arbetat 10 år i SEB. Till största del med ”private banking” vilket innebär kunder med placeringsbas på över 5 miljoner kronor. Sedan 2010 är CB privatmarknadschef.

### 4.2 Internkommunikation i arbetet

*”Det är väldigt mycket information och kommunikation på olika sätt som sker i det dagliga arbetet”*

*- CA, chef kontor A.*

CA menar att det handlar om löpande information via mail, intranätet där all möjlig tillgänglig information finns och uppdateras dagligen, vidare påpekar CA att varje individ på kontoret har möjlighet att ta hjälp av intranätet. I stora drag sker kommunikationen hela tiden, både i organiserade och oorganiserade former. Organiserade former är de fasta veckomötena. När det gäller oorganiserade former, handlar det oftast om något man snabbt behöver få svar på. Detta berör oftast en enskild individ, vid dessa tillfällen använder de bland annat ett internt chatsystem ”same time” där korta meddelande skrivs på datorn emellan de anställda.

CB på kontor B, säger att mail är den interna kommunikation som används flitigast, men att när de använder sig av dialog är det mycket i mötesform och muntliga sammankomster, vilket CB föredrar, även om mail är mest frekvent. Samtidigt poängterar CB att det är svårt att få till ett budskap som alla förstår.

*”För det är ju så att jag kan säga en sak till dig, men nästa person vill att jag ska skriva det för att det ska gå in och en tredje vill att jag ska göra någonting som ett möte för att det ska fastna”*

*- CB, chef kontor B.*

När det är något viktigt som tas upp, är det nödvändigt att upprepa det flera gånger men även i olika former som exempelvis muntligt eller skriftligt.

CA är inne på samma linje när det gäller de vanligaste kommunikationssätten. Det är mest mail för det är enkelt, förklarar CA. De kommunicerar väldigt mycket med varandra ”face to face” eftersom de sitter i ett öppet kontorslandskap, säger CA. Kommunikationen är hela tiden flödande, sen kan det ibland vara så att kunden intill hör vad de säger, men då är det alltid möjligt att gå till ett avskilt rum och fortsätta där. ”Men vet jag att ni gör händer så kan jag ställa mig i mitten på kontoret och sprida ut det” säger CA. Detta är möjligt för att de är så nära varandra och det finns inga avstånd, därför kommunicerar personalen väldigt mycket med varandra, fortsätter CA.

### **4.3 Arbetet med och hanteringen av information**

I arbetet med informationen är det mail som förekommer mest, men även papper. Dessutom är det viktigt så skriver man ut informationen, säger CA. Vidare fortsätter CA att gruppmötena är ett annat forum där de kan koppla upp sig på storbild tillsammans och gå igenom en ny produkt.

CB på kontor B, framhåller mail och skriftliga dokument som information som används mest och anses mest tydlig. ”Du kan du skriva med stora bokstäver och förstora upp” säger CB. Det stora omfånget av informationen gör att det blir svårt att hänga med, eftersom det är extremt många arbetssituationer som chef. CB menar att du ska ta hand om en stor arbetsgrupp som ska coachas och drivas framåt, dessutom har du som chef egna kunder att ansvara för.

När det är svårt att nå ut med information, så har alltid medarbetarna möjlighet att vända sig till mig i första hand, eller övriga chefer, menar CA. Det finns en risk att inte tillräcklig med information når fram till medarbetarna. ”Det finns säkert en del medarbetare som kan känna att det är brist på information” fortsätter CA. I egenskap av chef måste kompetensen finnas att sälla ut den relevant information, eftersom det är stort inflöde av information hela tiden. Dessutom har inte alla behov av all information egentligen, menar CA. På kontor B så håller CB med att det är chefen i första hand som är ansvarig om medarbetarna inte begriper informationen, ”eller så har vi vår gigantiska informationssamling i vårt intranät”. CB berättar vidare att intranätet fungerar som ett bra komplement samt att det är ett enkelt sätt att få reda på nödvändig information.

Återkoppling används för att säkerställa att informationen når ut, säger CB. Vid deras veckomöten har medarbetarna möjlighet att yttra sig om det är något medarbetarna är tveksamma över eller ifrågasätter menar CB. Vidare förklara CB att efter mötena sammanställs det som togs upp under mötet och de som inte var närvarande på mötet kan ta del informationen vid ett senare tillfälle.

Återkopplingen på kontor A sker enbart i vissa fall, speciellt om något uppdrag behöver åtgärdas d vill jag terkoppla, menar CA. ”Mycket styrs av lagar och regler och d m ste jag veta att det fungera s i visa fall blir det terkopplingar” säger CA.

#### **4.4 Föredragen internkommunikation och påverkan/inflytandet av kommunikationen**

Den kommunikation som har mest påverkan på medarbetarna är den muntliga kommunikationen, även om CA i första hand tänker p mail. ”D tror jag du dels tar till dig lättare, du lyssnar nog mer än ett mail, där det lätt blir att du skummar igenom och sedan slänger”. CB föredrar muntlig kommunikation och anser att den har störst genomslagskraft, men en kombination av muntlig och skriftlig är att föredra eftersom alla personer kanske inte föredrar muntlig kommunikation, säger CB. Även medarbetarna har möjlighet att påverka internkommunikationen. CB syftar på en av deras medarbetare som är pappaledig nu, han kände han missade mycket av informationen. ”D började sammanställningen efter mötena och efter hans önskem l genomförde vi det” säger CB. Det är inga problem att p verka utformningen av internkommunikationen poängterar CB.

*”Vi är en tight organisation och även här på kontoret. Vi har väldigt rak öppen kommunikation och är det något som önskas ändras och det är till det bättre så är det inga problem att ändra på det” - CA, chef kontor A*

Informella kommunikation, har även den viktig funktion, ”alla m ste ju dricka kaffe” säger CA. Det är ett sätt att umgås och där skiftas information om något som du grubblar på eller inte vet hur du ska lösa. Utöver vardagliga samtalsämne så kan personalen vara rätt effektiv där också, menar CA som anser att den informell kommunikation är jätteviktig. Det håller CB med om att den är viktig för kontoret, för alla människor tar till sig information p olika sätt. ”Är det n gon som missat budskapet på något sätt, så kan man ju ta den vägen istället” säger CB.

#### **4.5 Kommunikation i förhållande till organisationsstruktur**

*”Handelsbanken är en decentraliserad organisation, det finns riktlinjer i banken och det görs en verksamhetsplan utifrån den region kontoret tillhör. Sen sätter vi vår verksamhetsplan utifrån den, men hur vi löser vårt*

*uppdrag, det är upp till oss själva”*

*- CB på kontor B*

Handelsbankenkontoren är som ett litet eget företag i företaget. Det är inte uppstyrt på samma sätt som SEB där det är centraliserat, de anställda behöver inte rapportera in hela tiden vad gör, menar CB. En speciell incident CB minns var när CB ville ha mer information om en affär från medarbetarna, det var inte dock inte populärt eftersom det gick emot Handelsbankens arbetsätt, eftersom chefen inte ska lägga sig i medarbetarnas affärer med deras kunder, ”de missförstod mig då, de trodde jag skulle kolla på varje individ om de gjorde någonting”, säger CB. Några extra möten behövdes för att ordna upp alla oklarheter. CB menar också att det är viktigt att du som chef är snabb när det är uppstår problem eller oklarheter, att då ta tag i saken direkt, samt att det är oerhört viktigt att vara tydlig i kommunikationen.

Fördelen med Handelsbanken är att det är korta vägar till medarbetarna. ”Vi tittar inte uppifrån och ned utan mer åt sidan” säger CA. Den information CA får från regionkontoren når väldigt snabbt till kollegorna. Det finns även enkla sätt att leta upp information och det är viktigt att känna hur du når den informationen, om någon kund har en fråga.

#### **4.6 Medarbetare intervjuerna**

Här nedan följer en sammanställning av medarbetareintervjuerna. Medarbetare MA har arbetat på Handelsbanken sedan 2007, men har flera års arbete i annan bank tidigare. Arbetar idag som privatrådgivare.

Medarbetare MA2 har arbetat extra i banken under studietiden och arbetar på Handelsbanken sedan 2011, arbetar främst inom kundtjänst med diverse arbetsuppgifter.

Medarbetare MB på kontor B började på Handelsbanken 2007. Tidigare arbetade MB i kundtjänst, men arbetar nu sedan några år tillbaka som privatrådgivare.

#### **4.7 Internkommunikation i arbetet.**

”Vi sitter ju nära varandra så man pratar med varandra mycket” säger MA på kontor A, vidare förklara MA att de använder mycket mail. När en kollega sitter upptagen med en kund fungerar mail eller så använder vi ”same time” framförallt för att det ger ett snabbt svar. MA2 på samma kontor börjar dagen med att säga hej till alla, vilket är en form av internkommunikation, menar MA2, men vidhåller att mail är det vanligaste kommunikationssättet. Sedan har de kontorsmöten och kundtjänstmöten för de som arbetar i första kontakten med kunden. Förutom mail så är det även som MA nämnde



”same time” om någon kollega vill ha ett snabbt svar eller om du vill att någon ska komma och hjälpa dig, säger MA2. MA2 poängterar även att det är mycket muntlig kontakt.

”Vi ringer inte varandra på kontoret utan då går vi dit” säger MB och syftar på att det finns inga avstånd mellan medarbetarna, samt att mycket av tiden går till möten och kontakter med medarbetare och kunder. MB menar, att det vanligaste sättet att använda sig av internkommunikation på kontoret är via muntlig kommunikation, men som tidigare respondenter har sagt så är även ”same time” ett frekvent verktyg i deras internkommunikation. Framförallt är det enligt respondenterna ett smidigt och enkelt sätt att kommunicera med varandra. Annars sker det precis som de andra respondenterna sagt, mycket kommuniceras via mail. MB påpekar samtidigt att det är ett väldigt öppet klimat på kontoret och att det är bra sammanhållning och stämning mellan medarbetarna.

*”Inga frågor känns dumma här heller och är det något du vill ta upp med någon annan, positivt eller negativt så är det inga problem att ta upp det med en gång, med den personen”*

*- MB, kontor B.*

Att det är högt i tak på kontoret är något alla respondenter är ense om samt att medarbetarna inte ha problem att säga vad det tycker eller att framföra sina åsikter.

#### **4.8 Arbetet med och hanteringen av information**

Det är ett stort informationsflöde hela tiden, men MA hinner ta sig viktig information. Samtidigt förklara MA att det kommer mycket information som inte rör enbart kontoret, framförallt information från regionkontoret och banken i stort. Intranätet är också en informationskanal där väldigt mycket information finns att hämta ”ibland kan det vara svårt att hinna ta till sig allt” säger MA.

Ny information som framförallt berör kontoret kommer fram vid kontorsmötena, menar MA2. Det fungerar väldigt bra vilket alla respondenterna instämmer med är att de mailar ut de nyheter som berör dem på kontoret om någon inte är på plats. MB säger, ”när vi har morgonmöten mailar vår chef ut informationen till de som inte varit närvarande vilket gör att de kan ta del av den informationen. Vidare förklara MB att mycket av informationen kommer via intranätet ”det är vår lilla bibel”. När det är mer personlig information så sker den främst muntligt, vilket alla respondenterna var eniga om. Känslig information är lättare att ta ”face to face” det blir oftast inga missförstånd då, säger MB.

## 4.9 Föredragen internkommunikation och påverkan/inflytandet av kommunikationen

Alla respondenter säger att de företrädesvis använder sig av muntlig kommunikation. MA2 förklarar att med muntlig kommunikation får du med kroppsspråket och funktionaliteten, vilket gör att det blir mer tydligt. ”jag tycker vi har så bra sammanhållning och bra stämning på kontoret”, säger MB. Vidare förklarar MB att det är en stor fördel att alla sitter i ett öppet landskap eftersom det främjar en muntlig kommunikation.

Samtliga medarbetare är överens om att kommunikation mellan chef och medarbetare är väldigt bra på respektive kontor.

*”Är det något som är negativt så brister kommunikationen när en kollega ska iväg och inte är på kontoret, då kanske en kollega eller kund söker den personen utan att vi har fått någon information vad den personen är”*

*- MB, medarbetare kontor B*

Nackdelen med den muntliga kommunikation är när inte alla medarbetare befinner sig på plats på ett möte av någon anledning och gå miste om informationen, menar MB. Dock har tågar satts in på deras kontor ”just därför har vi lagt till det där skriftliga efteråt så att alla kan ta del av den informationen i efterhand” säger MB och menar att chefen sammanställer informationen eller viktiga saker som tas upp, sedan vidarebefordra detta till dem som inte kan närvara.

MA2 anser att den interna kommunikationen fungerar väldigt bra, detta beror på det är lyhört på kontoret. Vill en medarbetare lära sig något nytt på jobbet så kan denna be chefen om det. ”Jag ville lära mig lite mer om lån och hur man gör dessa och då har jag fått lite mer in” säger MA2, på så sätt har chefen lyssnat på medarbetarna och tagit till sig av våra åsikter. Ytterligare en aspekt om varför interna kommunikationen fungerar bra anser alla respondenterna beror på är den korta distansen mellan chef och medarbetare. Chefen sitter tillsammans med medarbetarna i ett öppet landskap och blir en del av gruppen, detta leder till att det är enkelt att kommunicera med varandra.

*”Vi utbyter information med varandra jämnt och ständigt. Är det något som berör chefen och mig så tar vi det muntligt, men berör det flera så tas det upp på kontorsmötena. - MA, medarbetare kontor A*

Kontorsmötena är också en form där samtliga respondenterna anser att det är stor möjlighet att påverka kommunikationen, om de inte tar upp det personligen med chefen, vilket också är ett bra alternativ, menar MA.

Dessutom är mailfunktionen väldigt smidigt och enkelt verktyg att använda sig av.

*”Det kan ju uppstå frågetecken och det kan vi påpeka för chefen, att det här borde vi kanske tänka på, då kan chefen skicka ett mail om detta eller så tar vi det på mötet om det inte är akut” - MA, medarbetare Kontor A.*

MA2 menar att mail är en väsentlig del av kommunikationen, det är inga problem att maila till alla på kontoret och ifrågasätta varför vi inte gör så här i istället. Det är ett enkelt sätt att påverka medarbetarna genom användning av mail, anser samtliga respondenter.

Generellt på båda kontoren är att det är ”högt i tak”, vilket samtliga respondenter håller med om. Medarbetarna har inte några problem att säga det de vill på mötena, samt håller medarbetarna med om att framföra sina åsikter till chefen är oftast inget besvärande. Respondenterna är tillfreds med den interna kommunikationen, samt att det finns stora möjligheter att påverka kommunikationen.

*”Veckomötena får alla medarbetare möjlighet att vara delaktiga i diskussionerna när beslut fattas som rör vår arbetsituation på kontoret. Det är ju sådant klimat chefen måste jobba för, vilket jag tycker vi verkligen har lyckats med på vårt kontor” -MB, medarbetare kontor B.*

#### **4.10 Kommunikation i förhållande till organisationsstruktur.**

Samtliga respondenter är överens om att det är speciellt sätt att arbeta på Handelsbanken, där medarbetare kan påverka sin egen utveckling samtidigt innebär det ett större eget ansvar. MB förtydligar det hela:

*”Du känner dig mer delaktig, det handlar om att du behöver ta mer egna initiativ och kunna trivas med att ta egna beslut. Det är vi på kontoret, vi behöver inte ringa vårt regionkontor eller huvudkontor för få en beviljning godkänd, utan det sköter vi själva”. - MB, medarbetare kontor B*

Att det är mycket fria tyglar samt möjlighet till egna beslut gagnar den interna kommunikationen framförallt när de flesta besluten tas inom kontoret, menar MB. Både MA och MA2 är ense om att Handelsbankens organisationsstruktur gynnar kommunikationen. ”Eftersom vi tar mycket egna beslut så hjälps kommunikationen mer här än att vi behöver gå vidare med den utanför” säger MA. Dels menar samtliga respondenter att allt görs på kontoret från första början till slut.

*”Du gör kontoavslut här på kontoret och skickar inte vidare det till centralavdelningen, du har mer överblick och förståelse för alla moment. Internkommunikationen är väldigt bra här”. - MA2, medarbetare kontor*

MA2 menar att den interna kommunikationen är väldigt bra, framförallt för att de har ett arbetsklimat där det är ”högt i tak” samt att de har stort inflytande på sin arbetsituation. Vidare menar MA2 är det något de inte är nöjda med så de inga problem att tar det med chefen, dessutom är det en fördel att chefen sitter tillsammans med medarbetarna därför avdramatiseras distansen.

## 5. Analys

I detta kapitel kommer en analys utföras med utgångspunkt av det insamlade materialet från intervjuerna. Det empiriska materialet kommer att kopplas samman med den teoretiska referensramen för att undersöka hur de står i relation till varandra.

### 5.1 Internkommunikation i arbetet

Kommunikation betyder att människor integrerar eller gör något gemensamt, samt att det finns en meningsskapande syn på kommunikationen. Vid en förenklad syn på kommunikationen så minskar möjligheterna till en bra internkommunikation menar Heide m.fl., (2009). I organisationskommunikation så är det de anställda som styr agendan, då de väljer kommunikationskanal utifrån budskap som de vill framföra. Opersonliga budskap som omfattar en större grupp av människor sänds ofta genom en skriftlig kommunikationskanal.

Cheferna på båda kontoren menar att mail är det vanligaste kommunikationssättet, dessutom håller de med om att den muntliga formen är den mest frekventa. Cheferna förklarar även att de får löpande information via mail dagligen samt att de både cheferna använder "same time" framförallt för snabb och direkt terkoppling. Varför det är mycket kommunikation "face to face" anser CA beror på att de sitter bredvid varandra i ett öppet kontorslandskap där kommunikationsflödet är konstant. Detta kan relateras till hur det ser i dagens moderna organisationer där muntlig kommunikation får större utrymme och betydelse, detta i takt med en ökad insikt om fördelarna med tvåvägskontakt, förklarar Larsson, (2009). Samtliga respondenter bland medarbetarna medger att det sker konstant muntlig kommunikation vilket leder till att det är "högt i tak". Närheten till varandra beskrivs som en orsak, men även det öppna kontorsklimatet och att chefen sitter mitt ibland dem.

Framväxten av internet ökar också antalet muntliga kommunikationskanaler där E-post och chat för allt större utrymme, menar Lima (2007) vilket också samtliga respondenter i studien är överens om, då det är dessa kommunikationssätt som används mest frekvent på båda kontoren. Det är ett snabbt enkelt smidigt sätt att ta till sig informationen och få sina frågor besvarade på menar medarbetarna. Paralleller görs till Jacobsen & Thorsvik (2008), där dem menar att enklare arbetsrelaterad information sker via mail eller chat. Dessutom är E-post och chat exempel på en skriftlig kommunikationsform som har en muntlig form och tillåter snabb återkoppling, vilket påminner om muntlig kommunikation.

## 5.2 Arbetet med och hanteringen av information

En vanlig missuppfattning är att upprepas meddelandet så når informationen fram till mottagaren, men att endast upprepa meddelande räcker inte menar Heide m.fl.,(2009). Att använda fler kanaler samt att försäkra sig om att meddelandet tolkas på det avsedda sättet med en återkoppling är relevant. CB säger att det cirkulera konstant väldigt mycket information i organisationen, vilket innebär att den anställde måste kunna ta till sig informationen. Båda cheferna menar att det blir problematiskt då det ligger en stor arbetsbörda på dem, eftersom de arbetar med en stor arbetsgrupp samt egna kunder som de ska ta hand om, dessutom ska de sälla ut informationen som ska förmedlas vidare. Det kan vara svårt för cheferna att nå fram med rätt information i tid. Detta kan liknas med ett överflöd av information till mottagaren, där det finns en risk för att mottagaren blir ytlig när den anställde tillgodoser sig informationen, menar Eriksson (2011).

Samtliga medarbetare i studien håller med om att det är ett stort informationsflöde, mycket av informationen är inte alltid relevant eller berör inte dem. Eriksson (2011) förklara att det inte är mängden information som är viktigt, utan medarbetarens möjlighet att ta till sig informationen. När medarbetarna inte känner att informationen nå fram eller att den är överflödiga så kan de alltid vända sig till chefen, menar båda cheferna. Samtidigt säger CA att i chefsrollen måste du kunna välja ut den information som ska föras vidare till medarbetarna eftersom dem inte alltid har behov av all information. Detta kan kopplas till den informativa funktionen, där chefernas uppgift är att medarbetare har tillräcklig information för att kunna uträtta sina arbetsuppgifter, menar Heide m.fl.,(2009) samt att det även är väsentligt att medarbetare får tillgång till relevant och rätt information, som i sin tur kan leda till ökade kunskaper och större kompetens att ta rätt beslut. Det kan även relateras till kommunikationsstrategin ”spreja och bönfälla”, vilket innebär att medarbetarna har tillgång till ett överflöd av information. Har medarbetare gott om information, kan de ta bättre beslut.

Det gäller även att medarbetarna har en rationalistisk syn samt en obegränsad förmåga att ta emot och analysera information för att sedan fatta ett optimalt beslut (Falkheimer, 2007). En koppling till empirin är att samtliga respondenter menar att de känner till hur de kan ta till sig informationen, intranätet är ett sådant sätt som MB kallar för deras ”lilla bibel”.

Något som används frekvent av respondenterna är enklare form av information som mail, där budskap sänds med förhoppning om att det önskade meddelandet skall tolkas på samma sätt som de avser. Där är de inte tillräckligt tydliga menar CB då de får använda olika varianter, ett sätt kan vara att skriva med stora bokstäver för att de ska förstå att det är viktigt. Transmissionssynsättet tas upp av Heide m.fl., (2009) det är mottagarens tolkning av information och det innebär att det sända och mottagna meddelandet uppfattas identiskt, det vill säga att du har en enklare syn på kommunikation. Där finns en övertro på kommunikationseffektiviteten, vilket betyder att det inte används tillräckliga resurser för feedback för att säkerställa att meddelande

når fram (Heide m.fl.,2009). För att vara säker på att information når fram så är det viktigt med uppföljning av informationen, framförallt om det är något betydelsefullt som ska göras, CA menar att återkoppling framförallt är viktigt när det rör en viktig kund eller för att de har vissa lagar och regler som måste följas. Samtliga respondenter medger även att det oftast finns möjligheter att återkoppla i form av möten, mail eller personligen ta kontakt med avsändaren.

Dessutom menar samtliga respondenter att är det något problem så är det oftast det stora informationsflödet, där de får information som inte enbart berör det enskilda kontoret. Det kan relateras till Larssons (2008) teori, där arbetskommunikation är information som medarbetarna behöver för att sköta sina arbetsuppgifter. Det kan vara information om det aktuella läget, vad som har hänt och vad som ska sker i organisationen. Att båda kontoren har ett överflöd av information kan kopplas till problematiken som Jacobsen & Thorsvik (2008) beskriver att mottagaren har svårt att förhålla sig till informationen, samt att det är viktigt att tänka på att det är inte mängden information som är relevant utan mottagarens möjligheter att tillgodogöra sig informationen.

### **5.3 Föredragen internkommunikation och påverkan/inflytandet av kommunikationen**

Cheferna föredrar i första hand muntlig kommunikation, CB menar att kombinationen muntligt och skriftligt är att föredra, med tanke på att alla medarbetare är olika och kanske inte föredrar enbart muntlig kommunikation. För att ha en effektiv kommunikation är kontakt via "face to face" ett av de bästa alternativen, menar Falkheimer (2007). Enligt forskning visar det att människor föredrar "öga mot öga kanaler", därför bör de användas mer kontinuerligt, förklarar Falkheimer (2007). Även samtliga medarbetare anser att muntlig kommunikation är den kommunikationsform de helst använder.

Respondenterna beskriver att det är harmonisk och bra stämning på kontoret samt är alla ense om att ett sådant arbetsklimat underlättar för den interna kommunikationen. Paralleller kan dras till Jacobsen & Thorsvik (2008) där de beskriver när en organisation har en bra sammanhållning så ökar även förtroendet bland medarbetarna, vilket har en avgörande betydelse för kommunikation inom en organisation ska uppnå enighet. MA2 anser att fördelen med muntlig kommunikation är att den anställda även får med kroppsspråket i muntlig kommunikation. En direkt koppling kan göras till Jacobsen & Thorsvik, (2008) där de säger att samtal direkt "face to face" förmedlas information både verbalt och icke verbalt men till största del förmedlas information "face to face" via kroppsspråk med 55 procent.

En strategi som kallas "understryka och undersöka" innebär att chefen har stor tilltro till medarbetarna. Deras funderingar och åsikter är fundamentala för en organisations utveckling. Grundfilosofin är att chefen lyssnar på medarbetarna för att utreda

eventuella hinder eller missförstånd (Falkheimer, 2007). Det är lyhört på kontoret menar samtliga respondenter av medarbetarna. MA2 förklarar att vill en anställd lära sig något nytt så säger de till chefen, på så sätt är det inga problem att får igenom sina önskemål. MA berättar att relationen till chefen är mycket bra. Eftersom chefen sitter tillsammans med övriga medarbetare i öppna kontorslandskapet så kommunicerar de med varandra regelbundet. Är det något som berör medarbetarna så tas det upp muntligt på en gång eller omfattar det hela gruppen så tas det upp på ett kontorsmöte, menar MA. Det kan länkas samma med Falkheimers (2007) strategi ”understryka och undersöka” där chefen tar medarbetarnas åsikter i beaktning och där deras åsikter är viktiga i organisationens utveckling.

Enligt MB så är nackdelen med den muntliga kommunikationen att alla kanske inte är på plats när de har ett morgonmöte när information sägs. Dock har åtgärder tagits då de skriftligt i efterhand kompletterar med den viktigaste informationen som tas upp på mötet. En parallell till detta kan göras till integrationsfunktionen, där kommunikationen fokuserar på samordning av arbetsuppgifter samt strävan att få medarbetarna att arbeta mot samma mål (Heide m.fl.,2009).

Båda cheferna menar att de tar in medarbetarnas åsikter och önskemål, de lyssnar mycket på medarbetarna, eftersom det medarbetarna har att säga är väsentligt för kontoret. CB förklarar att du som chef kan vara en form av coach som ska leda din arbetsgrupp framåt i rätt riktning. Vilket i sin tur sätts i förbindelse till chefens kommunikativa roll där chefen är mer av en visionär, inspiratör eller coach för de anställda, där chefen delegera ut ansvar och befogenheter, beskriver Heide m. fl., (2009).

Cheferna anser även att medarbetarna har stor möjlighet att påverka den interna kommunikationen, det är en tight organisation, med väldigt öppen och rak kommunikation på kontoret. CB kopplar till deras pappalediga kollega, där kontoret infördes på hans begäran om att lägga ut information efter mötena. Hämta in medarbetarnas åsikter kontinuerligt är enligt Falkheimer (2007) nödvändigt för att skapa effektiv kommunikation. Att ha en miljö och omgivning där de anställda behandlas som viktiga aktörer och där deras åsikter tas på allvar. Mötena är framförallt en sådan förekomst där medarbetarna har möjlighet påverka kommunikationen där alla är samlade, menar samtliga respondenter. Detta kan relateras till kommunikationsstrategin ”identifiera och besvara” där medarbetaren ställs i fokus samt att det skapas mening och förståelse för den verklighet de befinner sig i. Här arbetar chefen för att förstå de anställdas funderingar, menar (Falkheimer, 2007).

Det är en ny syn på informell kommunikation idag, från att betraktas som störande kan den ses som önskvärd process samt en integrerad del av en organisation (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Informell kommunikation är viktig för kontoret, för alla individer fångar upp information på olika sätt, menar CB. Är det någon som missat budskapet så kan informationen tas den vägen. CA instämmer att den är viktig för kontoret, samtidigt som det är ett sätt att umgås så utbyts även relevant information, framförallt om det är



något en kollega är tveksam på eller undrar över. En parallell dras till Jacobsen & Thorsvik, (2007) där dem beskriver att informell kommunikation kan ha positiv effekt på organisationen samt bidra till att reducera rädsla och osäkerhet genom att skapa mening för medarbetarna, speciellt när information i de formella kanalerna är otillräckliga eller otydliga.

## **5.4 Kommunikation i förhållande till organisationsstruktur**

Samtliga respondenter är överens om att Handelsbankenkontoren är självständiga. CB säger, att deras kontor är som ett litet ”företag i företaget” samt att all kommunikation oftast hålls inom kontoret. MB anser att Handelsbankens organisationsstruktur främjar den interna kommunikationen. Samtliga respondenter menar att både chefer och medarbetare är ense om att den decentraliserade strukturen är en fördel för kommunikation. Heide m.fl., beskriver kommunikation i en decentraliserad organisation, vilket innebär ett effektivt utnyttjande av den moderna informations och kommunikationstekniken, där de anställda själva söker upp den information de behöver. Delegering och dialog är två viktiga aspekter. Respondenterna bland medarbetarna, menar att mycket hänger på dem själva, att de måste ta mycket eget ansvar. Det framgår tydligt när medarbetare MA2 vill arbeta med mer lån och fick omgående gehör från sin chef, där de resulterade i fler lån att handlägga.

Båda cheferna bekräftar även att kommunikationen är sidledes, att de inte ser på kommunikation i ett uppifrån och nedåtperspektiv. Det kan kopplas till den tvärgående kommunikationsvägen, där Larsson (2008) menar att detta kommunikationssätt förekommer mer i platta organisationer, samt kan parallellt dras till uppåtriktad kommunikationsväg, där medarbetarna reagerar, återför och lägger fram sina synpunkter. Vilket kan kopplas till en decentraliserad struktur där internkommunikation är mer tvärgående.

Kännetecknet av en decentraliserad struktur att det delegeras ut ansvar till lägre nivåer i arbetsprocessen. Det handlar om frihet under ansvar, vilket betyder att de anställda har ett ekonomiskt resultatansvar (Bakka m.fl., 2009). MA2 menar att det gör allting från början till slut, vilket betyder att de har mer överblick och förståelse för alla moment. Något som samtliga respondenter tidigare bekräftat, där allt sköts på kontoret och att de inte styrs centralt.

Handelsbanken har decentraliserad organisationsstruktur vilket innebär att som anställd på Handelsbanken så måste den anställda kunna ta mer initiativ och fatta egna beslut vilket är ett kännetecken av Handelsbankens decentraliserade arbetsstruktur, något samtliga respondenter är överens om. CB nämner att medarbetarna inte behöver rapportera in hela tiden vad de gör och när CB gick emot Handelsbankens arbetsstruktur och ville veta mer i en medarbetares kundärende, så reagerade medarbetarna negativt på detta. Bakka m. fl., (2009) anser att frihet under ansvar är en viktig del i decentraliserad

struktur, vilket betyder att de anställda har ett eget ansvar över sin arbetssituation utan någon större inblandning från chefen.

Fördelen med Handelsbanken är att det är korta vägar samt att informationen snabbt når ut till kollegorna. Det är även enkelt att leta upp information, säger samtliga respondenter. Detta kan kopplas till en modern organisation där teamarbete, delegering och delaktighet är viktiga punkter, samt där de anställda själva söker upp information de behöver (Heide m.fl, 2009). En parallell kan göras till Eriksson (2011), han beskriver att anställda eller medarbetare som har kännedom om helheten samt inneha tillräcklig information för att ta ett beslut, får ökad motivation. Är den interna kommunikationen dessutom öppen och fri på arbetsplatsen ökar det förutsättningarna för att det blir en trivsamt arbetsplats.

## 6. Diskussion och slutsatser

I detta kapitel resonera jag kring den problemformulering jag använt mig av i första kapitlet. En diskussion angående arbetets frågeställningar och syfte kommer att genomföras. Vidare kommer jag att framföra resultatet som framgår i analysen tillsammans med mina egna reflektioner samt förslag till vidare forskning.

### 6.1 Syfte

Syftet med denna uppsats var att se om Handelsbanken kontor A och B arbetar på liknande sätt när de arbetar med den interna kommunikationen, eller skiljer det sig åt? Vilka rutiner har de? Samt känner de anställda frihet att ta egna beslut eftersom organisationen är decentraliserad. Är chefer och medarbetare nöjda med den information som flödar i organisationen, är den tillräcklig eller helt enkelt överflödigt? Kring dessa tankegångar har min uppsats kretsat runt. Målet var att få svar på följande frågeställning: Hur skiljer sig eller vilka likheter finns i internkommunikation mellan de båda kontoren? Hur skiljer sig eller vilka likheter finns det i chefens uppfattning av interna kommunikationen gentemot den anställde i en decentraliserad organisation? Utifrån analysen har jag kommit fram till följande:

### 6.2 Handelsbanken kontor A och B

Hur skiljer sig eller vilka likheter finns i internkommunikation mellan de båda kontoren?

Synen på internkommunikation är generellt väldigt likartad mellan de båda kontoren, trots att de båda kontoren arbetar relativt självständigt. Den decentraliserade strukturen som finns på Handelsbanken kontoren präglar också mycket hur de arbetar. Att det är en platt organisation märks tydligt då samtliga respondenter på båda kontoren medger att de har stora möjligheter att påverka den interna kommunikationen. Dessutom är det ett lyhört arbetsklimat, eftersom det i studien kom fram att medarbetarnas åsikter hade ett stort inflytande på den interna kommunikationen. Det är tydligt på båda kontoren att det är främst muntlig kommunikation respondenterna använder, samt snabba meddelande i form ”same time” och E-post som används dagligen.

Handelsbankenkontoren kännetecknas av ett självbestämmande kontor. Detta märks tydligt på båda kontoren, där mycket handlar om eget ansvar, vilket innebär att den enskilde arbetaren måste ta eget initiativ och visa framfötterna samt kommunicera om det är något denna vill ta upp. De anställda har ett stort ansvar för sin egen arbetssituation, vilket även det är ett tydligt kännetecken för en decentraliserad struktur.

Det är tydligt i undersökningen att skillnaderna är relativt små mellan båda kontoren, trots att varje kontor agera relativt självständigt. Den decentraliserade strukturen bidrar mycket till Handelsbankenkontoren arbetssätt är likvärdigt på de båda kontoren, framförallt för att medarbetarna har ett stort individansvar på båda kontoren. Vilket jag anser framkommer i studien då de har mycket att säga till om. De anställda kan till stor del styra sin egen utveckling i Handelsbanken. Vilket jag bedömer bidrar till en bättre internkommunikation när anställda får mer att säga till om. Detta bekräftades även i undersökningen att alla respondenter är generellt nöjda med den interna kommunikationen. Därför bedömer jag att båda Handelsbankenkontoren är väldigt lika i sitt arbete med den interna kommunikationen, trots de är relativt självständiga.

En annan aspekt är att båda kontoren har liknande arbetsmoment och samma datasystem. Där exempelvis "same time" är ett frekvent kommunikationsmedel som används på båda kontoren. Dock kan jag inte svara på hur det ser ut på andra Handelsbankenkontor eller generalisera resultatet eftersom då hade en undersökning behövts göras på fler kontor, men dock anser jag att det ge en liten fingervisning om hur det kan tänkas se ut fler Handelsbankenkontor.

### **6.3 Chef och medarbetarnas syn på internkommunikation**

Hur skiljer sig eller vilka likheter finns det i chefens uppfattning av interna kommunikationen gentemot den anställde?

Chefens roll är central på båda kontoren där de är högst ansvariga för att internkommunikationen ska fungera. Det råder samsyn på båda kontoren om den interna kommunikationen där det finns stora likheter hur chef och medarbetare ser på kommunikationen. Respondenterna är även ense om att kommunikationen fungera väldigt bra. Det är ett stort informationsflöde på båda kontoren, vilket respondenterna var överens om. Det är hela tiden ett stort inflöde och detta är ofta en tung post för cheferna eftersom mycket av sällningen ligger på deras ansvar. Är det något konkret som behövs förbättras så anser jag att det främst bör sättas in resurser i hanteringen av informationflödet, eftersom detta är tidskrävande, men samtidigt en vital del för att interna kommunikationen ska fungera.

Cheferna bekräftar överflödet av information samtidigt har de hade andra arbetsuppgifter att handskas med, vilket kan skapa en problematisk situation för dem. Medarbetare MA menade att det är ett överflöd av information, men att det är hanterbart. Dock kunde de andra medarbetarna känna av att all information kunde vara svår att ta in. Där finns tillstymmelse till vissa olikheter främst mellan medarbetarna. Medan båda cheferna var överens om att de oftast arbetade med ett överflöd av information, där de först skulle sälla och sedan skicka vidare till medarbetarna.

Det framgick även att distansen är kort mellan chef och medarbetare, där respondenterna på båda kontoren kunde gå till chefen så fort det är något de undrar över. Detta kunde säkert vara en konsekvens av att cheferna sitter tillsammans med medarbetarna i det öppna landskapet. Där anser jag att det bidrar till en bättre relation mellan medarbetare och chef när de sitter i samma landskap. I stället för att chefen sitter i eget rum där en risk finns att medarbetarna tappar den goda relationen som finns till chefen, vilket skulle kunna leda till en sämre internkommunikation på kontoret. CA nämnde att var det information som berörde alla så kunde CA praktiskt taget ställa sig i mitten av kontoret och sprida ut detta. Vilket bevisar tecken på liten distans mellan chef och medarbetare, samt hur enkelt det kan vara att kommunicera ut budskap till medarbetarna.

Samtliga respondenter bekräftar också att de kommunicera med varandra hela tiden, vilket jag bedömer som positivt för kontoren i arbetet med den interna kommunikationen. Detta anser jag leder till att om problem uppstår att de snabbare ventileras och bearbetas eftersom det är kontinuerlig kommunikation mellan de anställda hela tiden. Ett konkret exempel på detta är när CB upprörde några av sina medarbetare och gick emot Handelsbankens organisationsstruktur när CB ville veta mer i ett ärende som en medarbetare arbetade med. Det som jag anser löste det hela var att CB var snabb med att kalla in till extramöte och reda upp oklarheterna. Jag bedömer att det var bra lösning på problemet mellan chef och medarbetare, är det oklarheter och frågetecken så tas de upp omgående, samt bedömer jag att chefen förstår allvaret i att internkommunikationen är en viktig del för att alla ska dra åt samma håll och kontoret ska nå framgång.

Vad som kan förbättras är det stora informationsflödet som innebär väldigt mycket extraarbete framförallt för cheferna, eftersom en stor del av arbetstiden handlar om att föra vidare nödvändiga informationen både uppåt i organisationen, men framförallt till medarbetarna och då kunde information skickas information som inte alltid berör alla. Detta kan i sin tur skapa svårigheter för medarbetarna eftersom all information inte alltid berör dem. Att cheferna behöver arbeta mer med att sälla ut rätt information till medarbetarna är något cheferna är medvetna om. Problemet är att cheferna redan är tyngda med många arbetsuppgifter. Cheferna har egna kunder att ta hand om, samtidigt ska de vara chefer och informatörer i ett. Ingen sund situation då de svämmas över med arbetsuppgifter. En naturlig lösning skulle vara att de lämna över fler kunder till medarbetarna så att de får möjlighet att fokusera på att lösa informationsflödet.

Mycket ansvar ligger även på medarbetarna att själva kunna ta till sig informationen, vilket inte alltid var enkelt. Framförallt intranätet finns ett överflöd med information och att hitta rätt information kunde också vara ett problem. Det mailas även ut mycket information som inte alltid berörde medarbetarna, vilket i sin tur kunde leda till att dem oftast skummade igenom mailen och kunde därför gå miste om viktig information.

## 6.4 Avslutning

Sammanfattningsvis fungerar den interna kommunikationen bra på kontoren. Samarbetet mellan chef och medarbetare är beroende av en god internkommunikation. Detta visar sig genom att cheferna förstår allvaret i att ha en bra internkommunikation, eftersom utan den kommer de inte framåt i verksamheten. Det går inte att bortse från den decentraliserade struktur som finns i Handelsbanken, där denna struktur påverkar den interna kommunikationen. Framförallt förväntas medarbetarna i en decentraliserad struktur ta mer initiativ och eget ansvar, samt bidra till det öppna klimatet som framgår av undersökningen, där respondenterna säger att det är ”högt i tak”. Samtidigt påpekar respondenterna att det underlättar kontorets internkommunikation om det är ett öppet klimat, vilket leder till att det är enkelt att föra fram sitt budskap.

Samtliga respondenter har en positiv uppfattning av den interna kommunikationen. Chefernas ledarstil handlar om att vara mer av en stödjande coach än att peka med hela handen. Båda kontoren är uppbyggda på liknande sätt med ett öppet kontorslandskap där chef och medarbetare sitter tillsammans och dessutom främjar de ett öppet klimat där de kommunicerar med varandra hela tiden.

Slutligen anser jag att ett öppet klimat bidrar till en bra internkommunikation. Respondenterna känner stor frihet och de känner att de har möjlighet att påverka sin utveckling, samt att medarbetarnas åsikter tas i stor beaktning. Detta anser jag skapa ett bra arbetsklimat som i sin tur leder till att interna kommunikationen frodas. Dessutom visar undersökningen att det råder mer samsyn än oliktankande i uppfattningar om hur internkommunikation mellan chefer och medarbetare fungerar, trots att kontoren har stort självbestämmande av sin utveckling av kontoren.

## 6.5 Förslag till vidare forskning

Studien skulle kunna utföras på ett större plan där fler medarbetareintervjuer hade kunnat stärka studiens resultat, samt en undersökning i form av kvantitativa intervjuer hade gett ett mer generaliserbart underlag. Detta hade mer tydligt kunnat bekräfta om det är en likartad syn på internkommunikation eller inte.

Ett annat förslag hade kunnat vara att undersöka två olika banker och deras respektive kontor. Hur skiljer sig den intera kommunikationen åt? En kombinerad kvantitativ och kvalitativ intervju för att på så sätt får fram vad som skiljer sig åt mellan de olika bankkontoren. Detta skulle vara intressant då chansen till större skillnader än vad det visade sig vara mellan två kontor inom samma bank.

Avslutningsvis så föreslår jag att en kvalitativ undersökning hur cheferna på en Handelsbankenregion arbetar med deras internkommunikation nedåt till det enskilda Handelsbankenkontoret. Hur arbetar de med chefskommunikation från regionkontoret

ned till de enskilda kontoret? samt hur återkoppla cheferna till respektive regionkontor? Det skulle vara intressant att se hur deras kommunikationspolicy är internt, samt hur denna fungera med tanke på att det är ett stort informationsflöde nedåt i organisationen vilket var tydligt i min undersökning.

## 7 Referenser

### 7.1 Litteratur

Alvesson, M. (2009). *Organisationskultur och ledning*. Upplaga 2:1. Malmö: Liber AB

Bakka, F.J, Fivelsdal, E. Lindkvist, L. (2009) *Organisationsteori: struktur – kultur – processer*. Upplaga 5:2. Malmö: Liber AB

Bryman & Bell (2008) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 2:1. Liber AB, Malmö.

Christensen, Lars m.fl. (2011) *Marknadsundersökning – en handbok*, Upplaga 3:1 Studentlitteratur AB

Eriksson, P. (2011) *Planerad kommunikation*. Upplaga 7:1. Malmö: Liber AB

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Upplaga 4:1. Stockholm: Norstedts Juridik AB.

Falkheimer, J och Heide, M (2008) *Reflexiv kommunikation – Nya tankar för strategiska kommunikatörer* Liber AB

Falkheimer, J. & Heide, M. (2007) *Strategisk kommunikation. En bok om organisationers relationer*. Upplaga 1:3. Studentlitteratur, Malmö.

Heide, M. Johansson, C. Simonsson, C. (2009) *Kommunikation & Organisation* Upplaga 1:3. Malmö Liber AB

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Upplaga 3:1. Studentlitteratur, Lund.



Kvale, S & Brinkmann, S (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* Upplaga 2:6. Studentlitteratur AB

Larsson, L. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Upplaga 3:1. Studentlitteratur AB. Lima, C (2007). *kommunikation, organisation och ledarskap* Stockholm: Liber AB

Patel, R & Davidson, B (2011) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Upplaga 4:1. Lund

Trost, J. (2010) *Kvalitativa intervjuer*. Upplaga 4.1. Studentlitteratur AB.

## **7.2 Artiklar och rapporter**

Handelsbanken. (2012) *Årsredovisning*.

Miller, K. (2012). *organizational communication. Approaches and processes*. Sixth edition. Wadsworth, Cengage Learning.

Ruck, K, Welch, M (2011) *Valuing internal communication; management and employee perspectives*. Public relations review

Welch, M Jackson. (2007) *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*. Corporate Communications: An International Journal,

## **7.3 Digitala Källor**

[http://www.appelberg.com/media/2010\\_4.pdf\\_\(20130520\)](http://www.appelberg.com/media/2010_4.pdf_(20130520))

<http://www.handelsbanken.se> (20130527)

<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (20130610)

<https://www.soundcloud.com/> (20130611)

#### **7.4 7.4 Muntliga källor**

Hilmersson M., *Föreläsning Kvantitativa studier* (2012-11-15)

## 8 Bilagor

### 8.1 Intervjuguide

#### **Chef Intervjuguide**

Vem är du och vad jobbar du med?

Hur ser din dagliga kommunikation ut? Vilka möter du, vilka kommunicerar du med, kan du välja att stå utan för kommunikationen?

Hur anser du om internkommunikation fungerar? Arbetar ni aktivt med att förbättra den interna kommunikationen?

Hur arbetar du kommunikativt för att nå ut till dina medarbetare?

Vilken kommunikationskanal använder du dig främst av? Skriftlig, muntlig, elektronisk. Så som Mail? Intranätet? Telefon? Individuella personliga möten? Stormöten?

Upplever du att du får en dialog med de anställda eller är det mera en informationsöverföring?

Vilka kanaler används vid informationsutskick?

Vilken kommunikationskanal anser du den mest effektiva när du vill nå ut till dina medarbetare? Vilken kanal föredrar du? Har du den tid som krävs för att arbeta med internkommunikation?

Upplever du att det är problem att nå fram med ditt budskap?

Använder du dig av någon form av återkoppling i informationen?

Vet medarbetarna vad de kan vända sig om de inte skulle få tillräcklig med information eller inte uppfattar informationen?

Har medarbetarna möjlighet att påverka utformningen av internkommunikationen?

Förutom den formella kommunikationen så finns ju även informella kommunikationen som finns i alla organisationer, hur ser du på den?

Avslutningsvis vad är bra internkommunikation för dig och vad anser du borgar för en god kommunikation inom kontoret?

### **Medarbetare intervjuguide.**

Vem är du och vad jobbar du med? Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Hur ser din dagliga kommunikation ut? Vilka möter du, vilka kommunicerar du med.

Vilken kommunikationskanal använder du dig främst av? Skriftlig, muntlig, elektronisk etc? Som Mail? Intranätet? Telefon? Individuella personliga möten? Stormöten?

Vilken av dessa kommunikationskanaler föredrar du och varför?

Upplever du att du förs en dialog med de anställda eller är det mera en informationsöverföring?

Vad för typ av information tar du i huvudsak emot från din chef? Hur förmedlas denna information? För ni tillfälle att bearbeta informationen ni tar emot?

Känner du att du får rätt och relevant information eller är det ett överflöd?

Hur tycker du att kommunikationen mellan chefer och anställda fungerar? o  
Skulle den kunna förbättras?

Känner du att dina åsikter tas emot och beaktas på högre nivåer? hur anser du att möjligheter är för att framföra information till din chef?

Har du möjlighet att påverka internkommunikationen? på vilket sätt?

Är det tydligt för dig varifrån man kan få den information man behöver? Vet du vem du ska vända dig till i särskilda ärenden? Vet du vart du ska vända dig när du söker särskild information?

Upplever du att kommunikationen kan misstolkas och på vilket vis? Vad kan det beror på?

Hur är stämningen mellan medarbetarna? Öppet klimat? Vill du anställda säga vad de tycker? Vill du säga vad du tycker? Är du nöjd över stämningen på kontoret?

Vad anser du borgar för en god kommunikation inom kontoret?