

INTERN KOMMUNIKATION I VÄXANDE ORGANISATIONER – EN FALLSTUDIE PÅ EVENT AB

Examensarbete – Kandidat
Företagsekonomi

Olivia Lindström
Sanne Pedersén
Susanna Kamph

VT2016:KF03



HÖGSKOLAN I BORÅS

Svensk titel: Intern kommunikation i växande organisationer - En fallstudie på Event AB

Engelsk titel: Internal communication in growing organizations - A case study on Event AB

Utgivningsår: 2016

Författare: Olivia Lindström, Sanne Pedersén, Susanna Kamph.

Handledare: Ulf Sternhufvud

Abstract

Structural changes and updates are becoming more common and more substantial for corporations to be able to compete in a constantly changing environment. Despite the need to innovate the organization, these changes are not always well received. As a matter of fact, up to 70 percent of all programs that initiate change fails, and faulty communication and failing to understand the need of change is reported to be the main reason. When a small organization grows, the need for clarity and structure might grow too, which in turn means a palpable structural change. Therefore, this study focuses on looking into the internal communication of a small enterprise currently going through such growth.

This bachelor thesis is designed as a qualitative case study on the agency Event AB. The purpose of the study is to investigate what the internal communication looks like in a small but growing organization, and how the employees perceive the internal communication in connection to the growth process. The empiricism is gathered through interviews with all employees of Event AB.

Through applying theories on internal communication to our gathered empiricism the result shows that thanks to Event AB's small size, connections are made in the same way regardless what direction - vertically or horizontal. This creates a natural and relaxed, free flow of communication. There is no form of communication plan within the organization and the communication is mainly of the informal, verbal kind. Values, visions and objectives of the company is poorly communicated, which results in a general confusion internally. The lack of plan and role description generates inefficiency, making a lot of the work reactive instead of proactive. Employees generally perceive that the more the organization grows the worse the distribution of the information gets, while the need for structure grows stronger. Event AB's management is aware of the gap in communication and is actively working to improve the internal communication.

The language of this study is Swedish.

Keywords: Internal Communication, Growth Process, SME, Internal Marketing.

Sammanfattning

Strukturella förändringar och uppdateringar blir allt vanligare och mer väsentligt för att företag ska kunna överleva i en konstant föränderlig miljö. Men trots behovet av att uppdatera och utveckla sin organisation är dessa förändringar inte alltid väl mottagna. Faktum är att upp till 70 procent av alla program som tar initiativ till förändring misslyckas, och en brist i kommunikation och förståelse uppges vara anledningen till att felfrekvensen är så pass hög. När en liten och självgående organisation växer kan det också växa fram ett behov av mer tydlighet och struktur, vilket indirekt innebär en stor strukturell förändring. Denna studie fokuserar därför på att undersöka den interna kommunikationen på ett litet företag som genomgår en förändring i form av tillväxt.

Denna kandidatuppsats är utformad som en kvalitativ fallstudie på företaget Event AB. Syftet är att undersöka hur den interna kommunikationen ser ut i en liten, växande organisation och hur de anställda upplever att de arbetar med kommunikation i samband med sin otroliga tillväxt. All empiri är insamlad genom kvalitativa intervjuer med samtliga anställda på Event AB.

Genom att tillämpa teorier på intern kommunikation på vårt insamlade material visar resultatet att tack vare den lilla storleken på Event AB etableras relationer på samma vis oavsett vilket led det går. Detta ger ett naturligt och avslappnat, fritt flöde av kommunikation. Det saknas någon form av kommunikationsplan, och kommunikationen utgörs mestadels av informell, verbal kommunikation. Företagets värderingar, visioner och mål kommuniceras dåligt vilket skapar en generell förvirring internt. Avsaknad av plan och rollbeskrivning skapar en viss ineffektivitet som gör att mycket av företagets arbete blir reaktivt snarare än proaktivt. De anställda upplever generellt att ju större företaget blir, desto sämre blir informationsspridningen samtidigt som behovet av struktur blir större. Event ABs ledning är medvetna om gapet i kommunikationen och arbetar aktivt med att försöka förbättra den interna kommunikationen.

Nyckelord: Intern Kommunikation, Tillväxtprocess, Intern Marknadsföring, SME.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING.....	- 1 -
1.1 INTRODUKTION	- 1 -
1.2 BAKGRUND.....	- 1 -
1.3 PROBLEMDISKUSSION.....	- 2 -
1.4 PROBLEMFÖRMULERING OCH SYFTE	- 4 -
2 METOD	- 5 -
2.1 UNDERSÖKNINGSSTRATEGI	- 5 -
2.2 FALLET EVENT AB.....	- 5 -
2.3 VAL AV INTERVJUPERSONER.....	- 6 -
2.4 AVGRÄNSNINGAR.....	- 6 -
2.5 TILLFÖRLITLIGHET OCH KONFIRMERING.....	- 7 -
2.6 METODREFLEKTION.....	- 8 -
3 TEORI.....	- 10 -
3.1 INTERN KOMMUNIKATION	- 10 -
3.2 FORMELL KOMMUNIKATION.....	- 12 -
3.3 INTERN MARKNADSFÖRING	- 14 -
3.4 KOMMUNIKATION I TILLVÄXT	- 14 -
3.5 HINDER.....	- 16 -
4 EMPIRI.....	- 17 -
4.1 INTERN KOMMUNIKATION.....	- 17 -
4.2 FORMELL KOMMUNIKATION	- 18 -
4.3 LEDARSKAP	- 19 -
4.4 INFORMELL KOMMUNIKATION	- 19 -
4.5 INTERN MARKNADSFÖRING	- 20 -
4.6 KOMMUNIKATION I TILLVÄXT.....	- 20 -
4.7 HINDER.....	- 21 -
5 ANALYS OCH DISKUSSION.....	- 23 -
5.1 INTERN KOMMUNIKATION PÅ EVENT AB.....	- 23 -
5.2 FORMELL OCH INFORMELL KOMMUNIKATION PÅ EVENT AB.....	- 25 -
5.3 INTERN MARKNADSFÖRING PÅ EVENT AB	- 27 -
5.4 KOMMUNIKATION I TILLVÄXT PÅ EVENT AB.....	- 27 -
6 SLUTSATS.....	- 30 -
6.1 HUR SER DEN INTERNA KOMMUNIKATIONEN UT PÅ EVENT AB?.....	- 30 -
6.2 HUR UPPFATTAR SAMTLIGA ANSTÄLLDA DEN INTERNA KOMMUNIKATIONEN I SAMBAND MED TILLVÄXTEN?.....	30
7 KÄLLFÖRTECKNING.....	32

1 Inledning

Denna studie berör den interna kommunikationen i växande organisationer. I det inledande kapitlet presenteras begreppet *intern kommunikation* i relation till förändring i form av *tillväxt* vilket vårt syfte och problemformulering baseras kring.

1.1 Introduktion

Strukturella förändringar blir allt vanligare då den generella konkurrensen hårdnar och företag blir alltmer beroende av att kunna anpassa sig till en föränderlig omgivning. Dessa förändringar är inte alltid så positivt mottagna, och upp till 70 procent av program som initierar förändring misslyckas (Kitchen & Daly 2002). Intern kommunikation och brist på förståelse för förändringen uppges vara främsta anledningen till att felfrekvensen är så pass hög (Von Platen 2006).

Dagens Industri (2016) visar på ett exempel där ett litet företag som växer kan behöva en tydligare struktur. När ett litet företag, där de anställda normalt sett sköter sig själva på ett sätt som inte kräver någon övervakning, blir fler och får mycket att göra kan fokus ofta hamna på att fixa problemen snarare än att förebygga dem. Detta resulterar ofta i ett mindre effektivt arbetssätt (Andersson 2016).

Även i Forbes Magazine (2014) har skribenten David Hassel tagit upp att det i nystartade, växande företag är ett vanligt problem att anställda inte har någon aning om vad som sker inom andra avdelningar än sin egen (Hassel 2014).

För att kontinuerligt kunna presentera goda ekonomiska resultat och stabilitet inom en organisation menar Holá (2012) att det behövs en effektiv intern kommunikation. Intern kommunikation bör därför ses som en komplex process som ständigt behöver underhållas (Holá 2012).

1.2 Bakgrund

En organisation uppstår när det finns en grupp människor som både är kapabla av att kommunicera med varandra och villiga att handla. Denna grupp av människor kan därefter ha som avsikt att arbeta mot gemensamma mål (Williamson, 1995).

Linke och Zerfass (2011) beskriver kommunikation som centralt för organisationers överlevnad. Den interna kommunikationen omfattar all typ av kommunikation. Det inbegriper överföring av information och alla processer som sker inom en organisation. Intern kommunikation är ett medel för att informera och kommunicera med medarbetare men också för att övertyga dem, att skapa lojalitet, samt att förbättra deras känslor av tillfredsställelse på arbetsplatsen (Linke & Zerfass 2011). Samtidigt menar Daneci-Patrau (2011) att det inte enbart handlar om att föra över information, utan också om att se till att informationen uppfattats korrekt (Daneci-Patrau 2011). Orsini (2000) tillägger även att intern kommunikation ibland handlar om att lyssna. Han menar att konsten är att veta vilket av verktygen man ska använda under olika omständigheter. Orsini (2000) hävdar att det inte är tillräckligt att veta vilka kommunikationsalternativ man har utan man måste också veta på

vilket sätt man bäst kommunicerar den information man vill få ut.

Daneci-Patrau (2011) talar också om interpersonell kommunikation. Detta pekar på relationen mellan medlemmar i organisationen och deras förmåga att kunna skapa ett band. Men det finns olika nivåer på kommunikationen; den kan vara mer simpel eller komplex - det vill säga mer formell eller informell. Den formella kommunikationen är mer strikt och följer de principer och policys som satts upp av ledningen, så som möten och informationsmaterial. Den informella kommunikationen handlar till större del om samtal och diskussioner. Den stora skillnaden i kommunikation hos större gentemot mindre organisationer är att det i de mindre företagen inte finns en lika strikt struktur. Mindre organisationer tenderar att etablera relationer både vertikalt och horisontellt (Daneci-Patrau 2011).

Daneci-Patrau (2011) visar på vikten av att ledningen kontinuerligt informerar sina anställda om vad som händer inom organisationen. Detta kan leda till en större förståelse av ledningens agerande, att missförstånd i de dagliga rutinerna reduceras och att det blir en högre grad av tillit mellan chefer och anställda. De funktionella relationerna mellan anställda frambringar ett gemensamt engagemang (Daneci-Patrau 2011).

Enligt Linke och Zerfass (2011) överförs mönster i beteende till nya medlemmar via intern kommunikation. Constantin och Baias (2015) menar att intern kommunikation är viktig för organisationer för att det är en av de mest centrala byggstenar i organisationskulturen. Om alla medlemmar i en organisation delar samma värderingar och förstår organisationens policys så fokuserar samtliga mot gemensamma mål.

Dagens omgivning är i ständig förändring - teknik, miljö, innovationer. Kitchen & Daly (2002) påminner oss om att man som chef alltid ska ha i åtanke, att i företagande är förändring det enda som är konstant. Men trots detta finns en generellt negativ syn på organisatoriska förändringar. Som vi tidigare belyst kan felfrekvensen på program som har till intention att förändra gå så högt som till 70 procent. Dessa misslyckanden kan dessutom länkas till bristfällig kommunikation, ofta beroende på att de anställda inte förstår behovet av förändring (Kitchen & Daly 2002). Behovet av att en ledare ska få medarbetare att förstå en förändring är vitalt då vi som individer agerar utifrån hur vi uppfattar en situation. De anställda får en förståelse för sitt eget arbete, för sina kollegor, och för de gemensamma målen inom organisationen som grundats och formats under en lång period genom både formell och informell kommunikation (Von Platen 2006).

Johansson & Heide (2008) skriver att förändring ofta drivs av faktorer i omgivningen, men det framkallas också väldigt ofta av behov inom organisationen. För att kunna hantera förändringar i den externa miljön måste en organisation kunna scanna av och anpassa sig efter dessa. En bra chef och ledare är hela tiden sökande efter fungerande lösningar och verktyg för att kunna hålla organisationen stabil. Organisatoriska förändringar bör därför ses som stärkande och härdande – ju oftare desto bättre (Johansson & Heide 2008).

1.3 Problemdiskussion

I dagens utvecklande samhälle behöver organisationer kontinuerligt anpassa sig efter nya direktiv och mål, och behovet av förändringar blir ett faktum. En förändring kan vara av olika karaktär och omfång (Kitchen & Daly 2002). Linke och Zerfass (2011) menar att individer i en organisation känner emotionell osäkerhet inför en förändring som de inte förstår. Först när

gruppen har adapterat ledningens trovärdighet agerar den i enlighet för att förändringen ska kunna genomföras med gott resultat.

Orsini (2000) menar att en bra och fungerande intern kommunikation är grundläggande för ett framgångsrikt företagande. Han hävdar att man i allmänhet saknar specifika kriterier för vad som utgör en effektiv intern kommunikation. Brist på intern kommunikation tillsammans med en icke existerande förståelse för förändringen uppges vara den största faktorn till varför en förändring blir misslyckad (Von Platen 2006).

Brown (2009) hävdar att själva processen att utveckla en organisation är okomplicerad då den består av att definiera det existerande läget och definiera det önskade läget för att sedan lägga upp en strategi. Det svåra för ledningen ligger däremot i att alla involverade förstår behovet. Smallbone (1995) menar att när en organisation står inför en förändring så som en tillväxt innebär, är det av vikt att ledaren tar sitt ansvar och anpassar sin roll. Det krävs helt enkelt att man kan kommunicera inom företaget.

Enligt Linke och Zerfass (2011) har den interna kommunikationen en avgörande roll i en innovativ organisation. För att en förändring av något slag ska kunna genomföras krävs att den interna kommunikationen tar de anställda genom de olika faserna i processen. Elving (2005) påstår att det, trots ett bestående intresse av att studera intern kommunikation hos en organisation i förändring, finns lite empiri kring ämnet.

Det blir allt vanligare med genomgripande förändringar som innefattar både arbetsprocesser och organisationens inriktning i en mer grundläggande bemärkelse, så kallade strategiska förändringar. Dessa strategiska förändringar innebär ofta svårigheter då det är många faktorer som skall stämma överens och fungera tillsammans (Von Platen 2006). Elving (2005) visar på att det idag inte finns någon vetenskaplig forskning kring vad en effektiv förändring är. Han menar på att det därför är svårt att definiera när en förändring är effektiv eller inte.

Vi intresserar oss särskilt för Event AB som fall eftersom organisationen är ett bra exempel på ett litet företag som efter en stor framgång växer väldigt fort och därmed genomgår en påtaglig förändring. Under ett halvår har de vuxit med mer än 100%. Eftersom företaget efter ett halvt decennium gått från att vara en väl fungerande organisation på tre anställda och en chef till att nu vara nio personer, innebär det en stor omställning. I sin framgång får Event AB naturligt mer att göra och blir beroende av fler anställda. Detta innebär alltså att organisationen befinner sig i ett tillstånd av förändring, det vill säga tillväxt.

Det har under de senaste sex åren fungerat med en ledig jargong i ett öppet kontorslandskap och en inställning om att alla hjälps åt med samtliga delar inom företaget. Företagets anställda inte har några specifika titlar eller rollbeskrivningar, och därmed inget bestämt fokus. Eftersom att de anställda sitter tillsammans och arbetar under större delen av dagen har det aldrig krävts något större system för formell kommunikation då alla anställda mer eller mindre varit med i hela processen och sett de flesta delarna av ett projekt. De har hittills varit självgående och oberoende av struktur men allt som organisationen vuxit kan det upplevas att gap i kommunikationen uppstår.

1.4 Problemformulering och Syfte

Syftet med denna studie är att göra en kvalitativ fallstudie på ett växande företag för att undersöka den interna kommunikationen. Vi vill ta reda på hur den interna kommunikationen ser ut i en liten, växande organisation och hur de i samband med tillväxt arbetar med den interna kommunikationen. För ett bredare perspektiv vill vi dessutom studera hur samtliga anställda i en liten, växande organisation uppfattar den interna kommunikationen i samband med den förändring som företagen just nu går genom. Förändring i form av tillväxt.

- Hur ser den interna kommunikationen ut på Event AB?
- Hur uppfattas den interna kommunikationen av samtliga anställda i samband med tillväxten?

2 Metod

Metodkapitlet syftar till att ge läsaren en inblick i de metodval vi gjort för att samla in den empiri vi använt oss av i analysen, samt hur vi valt att strukturera upp studien. Vidare presenteras även organisationen Event AB som vår fallstudie är utförd hos. Kapitlet reflekterar också över uppsatsens trovärdighet samt eventuella problem och möjligheter med den metod vi valt att använda oss av.

2.1 Undersökningsstrategi

Eftersom vårt syfte handlar om hur olika individer tolkar sin sociala verklighet fann vi att en kvalitativ metod var mest lämplig för att kunna besvara våra frågeställningar (Bryman & Bell 2011). För att få en djupare förståelse i ämnet intern kommunikation valde vi att utforma den empiriska undersökningen som en kvalitativ fallstudie i form av semistrukturerade intervjuer. Frågorna hittas i Bilaga 1. För att kunna ta sig an specifika frågeställningar menar Bryman och Bell (2011) att det vanligaste är att man väljer semistrukturerade intervjuer. Speciellt när forskaren påbörjar sin undersökning med ett tydligt fokus (Bryman & Bell 2011). För att få ut så mycket som möjligt under intervjun utgick vi från en intervjumall, men ställde under intervjuernas gång lämpliga följdfrågor. På så vis kunde vi ta del av olika perspektiv vi inte tänkt på vid formuleringen av intervjumallen och därmed dra nytta av situationer som spontant uppstod till vår fördel. Vi valde att göra personliga intervjuer på plats och inte via telefon för att kunna läsa av de intervjuades kroppsspråk och reaktioner.

Vi har använt oss av ett induktivt synsätt vid denna studie. Vår teori blev således resultatet av vår forskningsstudie (Bryman & Bell 2011).

Inom ramen för etik har vi valt att berätta för samtliga anställda att vi utför vår studie. Det betyder alltså att alla som intervjuas är medvetna om att studien handlar just om Event AB, samt att det rör sig om intern kommunikation inom växande företag. De har blivit informerade om studiens syfte och på så vis uppfylls vad som enligt Bryman och Bell (2011) kallas samtyckeskravet.

2.2 Fallet Event AB

Vi har i samråd med företagets ledning valt att i uppsatsen anonymisera organisationen som fallstudien görs på samt namnen på de anställda.

Event AB startades 1989 av en ensamföretagare och har varit verksamt sedan dess, men det var inte förrän ungefär sex år tillbaka – det vill säga 2010 - som företaget började utveckla det arbetssätt som finns idag. Organisationen växte då till fyra personer vilket innebar början på en lyckad framgång. Event AB är idag en kreativ byrå som består av inredare, eventproducenter och kommunikatörer. De tar fram koncept av olika storlekar inom inredning och event som de sedan projektleder från början till slut. De har fått mycket uppmärksamhet för sina genomförda uppdrag under årens gång. Bland annat har Event AB fått över femtio publikationer i olika magasin, vilket i naturlig ordning medför en stor efterfrågan och därmed tillväxt. Organisationen har mellan september 2015 och april 2016 vuxit med 125%.

Event AB har under sina tidigare år inte varit i behov av varken struktur eller formell intern

kommunikation, då ett företag på fyra personer har fungerat utmärkt med en kommunikation som skett över skrivborden under arbetsdagarna. Med den innovativa miljö som idag finns hos Event AB, har det fungerat bra med en avslappnad jargong för att inte sätta restriktioner som hämmar idéerna. Men när det går så bra för företaget att de har möjlighet att expandera och i samband med detta måste förändras för att hålla sig levande kan det te sig annorlunda (Hassel 2014, Andersson 2016).

Intresset för vårt ämne i denna c-uppsats startade i september 2015 då samtliga skribenter av denna studie i samband med utbildning startade en 20 veckor lång praktik på varsin Eventbyrå i Sverige. Vi fick alla erfara upplägget hos relativt små - mindre än tio anställda - eventbolag och vi insåg att det fanns distinkta skillnader mellan den formella och informella kommunikationen. Byråerna är verksamma i olika delar i Sverige och riktar sig externt mot olika målgrupper men verkar trots detta stå inför samma problem i organisationen - bristande intern kommunikation. En av skribenterna är idag anställd på Event AB och deras situation stämde bra överens med vårt intresse för växande organisationer. Därför valde vi att göra en fallstudie på just deras organisation; företaget har godkänt vår förfrågan om att göra studien hos dem och gett oss fullt tillträde.

Vi har valt att anonymisera studien helt, och både företagets och respondenternas namn i de kvalitativa intervjuerna är fiktiva. Genom att informera respondenterna om anonymiteten av studien tror vi att de anställda därför kan ge en mer sanningsenlig syn på Event ABs interna kommunikation och tillväxt. Enligt Bryman och Bell (2011) kan det finnas svårigheter med konfidentialitet och anonymitet när det gäller kvalitativa undersökningar. Därför måste vi vidta försiktighetsåtgärder när det finns risk för personer, platser eller organisationer att kännas igen. Vi har tagit hänsyn till detta i vår uppsats genom att inte nämna någonting som kan kopplas till organisationen i fråga och därmed minimerat riskerna för detta.

2.3 Val av intervjupersoner

Eftersom att Event AB fortfarande är ett litet företag, med chefen och åtta anställda, valde vi att intervjua samtliga åtta anställda på företaget. På så sätt blev målgruppen för oss känd och vi behövde inte ta ställning till någon specifik urvalsmetod. Organisationen har en stor spridning av människor med olika ålder och kön vilket gör empirin mer pålitlig. Samtliga personer som vi intervjuade har alla varit anställda under olika lång tid. På så sätt kunde de nyanställda ge oss en annorlunda infallsvinkel då de inte delar samma historia som resterande i organisationen. Med respondentens samtycke spelades alla intervjuer in. Detta gjordes för att vi skulle kunna fokusera och lyssna på respondenten och därmed optimera resultatet av intervjun. Samtliga intervjuer utfördes på Event AB:s kontor i avskild miljö utan störningsmoment.

2.4 Avgränsningar

Fallstudiens syfte är att studera och förstå den interna kommunikationen på Event AB. Detta innebär att vi på djupet vill förstå hur den fungerar i praktiken, och inte endast vad det finns för vision för vad den ska vara. Vi har av detta skäl valt att göra intervjuerna på enbart de anställda och inte på chefen. Vi känner att det ger oss en bättre bild av hur personalen faktiskt uppfattar hur den rådande kommunikationen fungerar, och inte hur ledaren vill att den ska uppfattas. Chefens bild av hur den interna kommunikationen ser ut kan därför inte färga vår

perception eller våra slutsatser. Intervjuerna ger oss alltså förståelse för hur det är och hur den interna kommunikationen ser ut på företaget, samt hur de anställda uppfattar den interna kommunikationen i samband med tillväxten. Hade vi valt att dessutom intervjua chefen tror vi att fokus hade hamnat för mycket på avsändare och mottagare samt hur kommunikationen och konflikten eventuellt kan gå fel där emellan.

Vår studie är gjord på ett företag som är i tillväxt. Denna tillväxt innebär en stor förändring för organisationen med tanke på den snabba takten tillväxten tagits. Det är viktigt för oss att poängtera att vi gjort en studie på ett företag som befinner sig i ett tillstånd av förändring, men att vi inte studerat själva förändringen de går genom.

På samma sätt har vi heller inte valt att titta på studien utifrån ett genusperspektiv; det vill säga att vi inte jämför skillnader i hur kvinnliga respektive manliga anställda uppfattar att kommunikationen fungerar. Anledningen till detta är för att vi helt enkelt inte anser det vara tillräckligt relevant i en så pass övergripande studie, då vi vill få fram hur organisationen som enhet arbetar med intern kommunikation.

I tillägg till de semistrukturerade intervjuerna har vi dessutom utfört observationer enligt ett observationsprotokoll. Vi har däremot valt att inte bearbeta dessa i empiriavsnittet, dels på grund av tidsbrist, men framförallt eftersom vi känner att vi uppnådde teoretisk mättnad genom intervjuerna. Då kultur dessutom är någonting som är väldigt tidskrävande att studera och förstå anser vi att intervjuer med samtliga anställda ger en mer rättvis bild snarare än observationer utförda under knappt tio veckor. Observationerna vore av mer relevans och hade kunnat användas om de hade utförts under en längre tid.

Williamson (1995) drar ett samband mellan en organisations kommunikation och dess kultur. Dock påvisar Schein (1990) svårigheten med att studera en organisations kultur, och att det kräver en djupare och längre studie för att greppa denna kultur. Det räcker inte att studera den på ytan för att verkligen förstå hur den ser ut. Av detta skäl har vi valt att inte analysera sambanden mellan kultur och intern kommunikation på Event AB, då tiden inte räckt till samt för att begränsa studiens omfattning. Vi studerar alltså organisationens kommunikation utan att koppla denna till den existerande kulturen.

2.5 Tillförlitlighet och Konfirmering

Enligt Bryman och Bell (2011) kan man assimilera begreppen reliabilitet och validitet när det gäller kvalitativ forskning. Detta har vi i vår studie valt att göra och kommer därför istället att analysera med begreppen tillförlitlighet och konfirmering. Bryman och Bell (2011) menar att forskaren måste komma till den insikten att det är omöjligt att vara fullständigt objektiv i samhällsvetenskaplig forskning. De hävdar samtidigt att forskaren inte avsiktligt får låta sig påverkas av sina personliga värderingar (Bryman & Bell 2011). För att stärka studiens trovärdighet valde vi därför att låta de som inte är involverade i Event AB hålla intervjuerna. Vi poängterade även för respondenterna att de är helt anonyma samt att inspelningarna inte kommer att spelas upp för den av oss som är involverad i Event AB. På så sätt minimerar vi risken att resultatet blir beroende av vem som utför det. Respondenternas fiktiva namn är randomiserat valda helt oberoende av kön på respondenten.

Som nämnt i avgränsningar har vi på grund av tidsbrist valt att fokusera på intern kommunikation i enbart en organisation. Detta gör att vi får möjlighet att gå in och försöka

förstå den rådande kommunikationen och de anställdas uppfattning på ett sätt som inte hade varit möjligt om vi valt att studera mer än ett företag.

Då vi använt oss av öppna frågor är det svårt att fastställa att resultatet hade blivit det samma om studien hade utförts igen. Det faktum att organisationen befinner sig i ett specifikt tillstånd av förändring är även bidragande till resultatet. Dock tror vi att det faktum att vi samlade in empirin från samtliga anställda på företaget, vilket övervägande gav samma resultat, ökar tillförlitligheten i detta avseende. Enligt Clifford och Cavanagh (1986) behöver majoriteten av små företag se över sin informella kommunikation inför en tillväxtfas för att få mer en mer strukturerad kommunikation. Vi tror därför att studien i sig hade kunnat replikeras på en annan organisation i en liknande situation.

I samband med intervjuerna valde vi att berätta för samtliga respondenter att studien var fullkomligt anonym. Detta gjorde vi för att de intervjuade skulle känna sig helt bekväma med att dela med sig av sina åsikter utan att kunna spåras tillbaka till dem själva. I sin tur leder detta till en mer sanningsenlig bild av hur kommunikationen fungerar i praktiken inom organisationen.

Bryman och Bell (2011) hävdar att för att stärka studiens tillförlitlighet är det av vikt att den sociala verklighet som studerats uppfattats rätt av forskaren. Med tanke på att vi valt att intervjua samtliga anställda på företaget istället för ett urval, blir tillförlitligheten i studien otroligt stark. Det innebär att det inte finns några andra åsikter att ta hänsyn till utöver de vi analyserat. Eftersom att vi dessutom anonymiserat studien känner vi att vi vidtagit bästa möjliga åtgärder för att kunna samla in empiri med hög tillförlitlighet. När man studerar kultur är det av stort värde att ha en insider som kan ge mening åt de artefakter vi som utomstående kan betrakta men inte fullständigt kan förstå. Som informationskälla har det därför varit ovärderligt att en av oss arbetar på Event AB. Detta anser vi stärker vår studies trovärdighet. Bryman och Bell (2011) kallar detta för respondentvalidering, alternativt deltagarvalidering.

2.6 Metodreflektion

Vi anser att vårt metodval var det mest lämpliga för vår studie och vårt tillvägagångssätt har främst fört med sig fördelar, men även vissa nackdelar. Vår främsta fördel med att utföra en fallstudie hos Event AB var att vi enkelt fick fullt tillträde till organisationen då de uppskattade vårt engagemang. Då målgruppen var känd för oss blev det även effektivt att hitta respondenter till våra intervjuer. Respondenterna behövde inte heller ta någon av sin privata tid då intervjuerna utfördes på arbetstid vilket även minimerade risken för bortfall. Vi valde att utföra personliga intervjuer istället för intervjuer via exempelvis telefon eller internet. Detta val baserade vi på att vi utöver svaren även ville ta del av respondenternas kroppsspråk och agerande. Vi tror också att det är enklare att skapa en mer naturlig intervjumiljö genom den personliga kontakten och få respondenten känna en trygghet och på så sätt få ut mer resultat av frågorna. Risken finns dock att man genom det personliga mötet påverkar respondenten att svara det den tror att vi vill höra. Vi arbetade med detta genom att vara så neutrala i klädsel och uttryck som möjligt. Vi utformade även frågorna till att inte vara ledande.

Med tanke på svårigheterna att greppa organisationskultur till en studie som inte är longitudinell inser vi att det finns en risk med att definiera företagets kommunikation utan

att analysera kulturen. Anledningen till att vi valt att göra på detta sättet är för att vi på grund av tidsbrist inte kunnat att sätta oss in i företagets kultur på det sätt vi kanske önskat. Dock är studiens syfte att beskriva hur den interna kommunikationen ser ut på ett växande företag, och därför känner vi ändå att studien är trovärdig. Syftet kräver alltså inte att vi analyserar kulturens påverkan på kommunikationen.

Då vi valt att utföra studien på endast ett företag är inte vårt syfte att generalisera resultatet på fler växande organisationer. Ämnet intern kommunikation är dock aktuellt i alla organisationer med fler än en anställd. För att öka generaliserbarheten hade man kunnat undersöka detta ämne på fler växande organisationer i olika branscher och vi ser detta som en ingång till större studier som täcker växande organisationer i allmänhet.

3 Teori

Följande kapitel presenterar teori kring intern kommunikation som präglas av kultur, förändring och ledarskap. Teorin ger läsaren en djupare förståelse kring en växande organisation och är av betydelse för att kunna besvara våra frågeställningar.

3.1 Intern kommunikation

Holá (2012) hävdar att den interna kommunikationen och dess implementering är lika viktig som den externa för att företaget ska lyckas på marknaden. Ändå påstår Constantin och Baias (2015) att intern kommunikation många gånger är underskattad. Holá (2012) definierar kommunikation som en kontinuerlig process av att ge och utbyta, så väl som att ta emot information. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) är kommunikation också en förmedling av attityder och idéer mellan sändare och mottagare. En organisations kommunikation är uppbyggd av en synergi mellan ägarens vision och kommunikationskompetensen hos ledare, samt personlig kommunikation hos varje medarbetare. Kommunikation är därmed en komplex process som är ständigt pågående och behöver underhållas (Holá 2012).

Elving (2005) menar att intern kommunikation i en organisation har två funktioner; att förmedla organisationens policy och de anställdas uppgifter samt att med hjälp av kommunikationen skapa en gemenskap. Constantin och Baias (2015) instämmer också med att organisationens interna kommunikation har som syfte att få personalen till att jobba mot samma mål. Linke och Zeffass (2011) tillägger även att den interna kommunikationen i en innovativ och kreativ företagsmiljö har som uppgift att skapa idéer. Detta kräver att de anställda är engagerade och med hjälp av kommunikationsmedel tar sig tid att förmedla sina tankar till resterande gruppmedlemmar (Linke och Zeffass 2011). En framgångsrik intern kommunikation kan främja medvetenheten hos de anställda om möjligheter och hot. I sin tur kan sedan de anställdas förståelse för organisationens förändrade prioriteringar vilket slutligen möjliggör en större framgång i organisationen (Welch 2011).

Även Holá (2012) visar på att flera undersökningar har hittat samband mellan en effektiv intern kommunikation, goda ekonomiska resultat och stabilitet i organisationen. Dagens förhållande kring informationskanaler samt inkommande information i organisationer har ökat i mängd och det är oerhört viktigt att kunna sortera bland dessa (Tufvesson 2014).

Den interna kommunikationens huvuduppgifter kan enligt Holá (2012) definieras som:

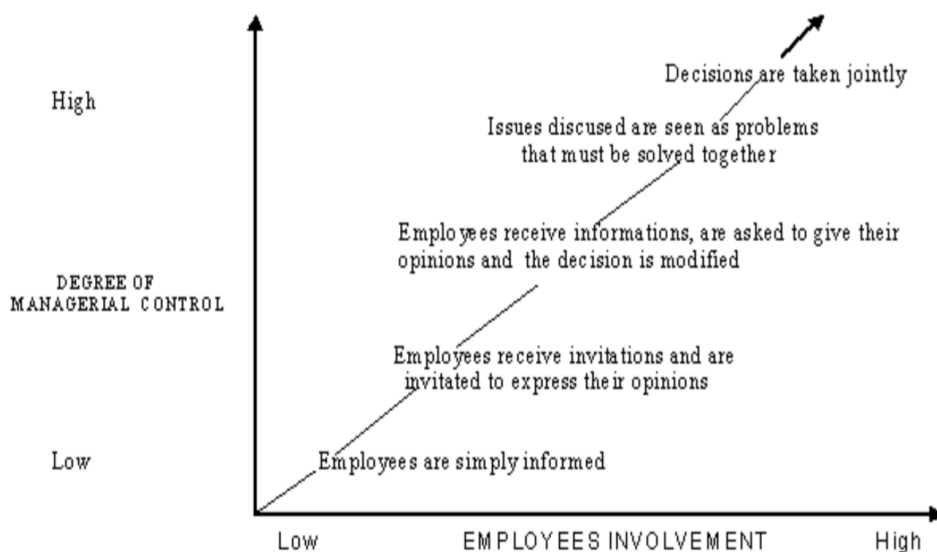
- Tillhandahålla information för de anställdas behov
- Intern marknadsföring
- Förstärka de anställdas stabilitet och lojalitet
- Etablera feedback/återkoppling

Det är i slutändan synergin mellan dessa uppgifter som avgör hur effektiv den interna kommunikationen blir och hur väl man lyckas motverka att gap uppstår (Holá 2012). Om den interna kommunikationen i en organisation skulle vara otillräcklig eller dålig kan det skapa ett hot mot det egna företaget. Därför menar Welch (2011) att det är viktigt att medarbetarna anser att den interna kommunikationen i organisationen är bra. Om inte kan det skada interna relationer (Welch 2011).

Constantin och Baias (2015) belyser att eftersom de flesta organisationer litar på att sina anställda lyckas nå de organisatoriska målen är det av vikt att uppmuntra så många som möjligt till att arbeta proaktivt. Enligt deras forskning finns det tre stycken huvudsakliga faktorer som påverkar de anställdas engagemang till det bättre:

- När det finns en möjlighet att få sina synpunkter att höras i uppåt stigande led i organisationen
- Känslan av att vara välinformerad om vad som sker i organisationen
- När de anställda märker att chefen är hängiven organisationen

Constantin och Baias (2015) menar att om många av de anställda i organisationen inte känner sig tillräckligt informerade kommer den effektiva feedback i uppåtstigande led minska eller helt försvinna. Inte förrän medarbetarna är säkra på att deras ledare tror på dem och utmanar dem kommer de att uttrycka sina åsikter (Constantin & Bias 2015). Ju större delaktighet man har i beslut som rör dem själva, desto större blir tillfredsställelsen eftersom man känner mer ansvar och en starkare tillgivenhet till ledning och hela organisationen (Sergiu 2015). Daneci-Patrau (2011) anser att all kommunikation är en process som involverar två parter: Avsändaren som för över informationen, samt mottagaren som tar emot meddelandet. Figur 1 visar ett diagram av informationens krets inom en organisation.



Figur 3.1. Daneci-Patrau, D. (2011). Formal Communication in Organization, *Economics, Management and Financial Markets*, vol. 6, no. 1, pp. 487.

Kommunikation är likväl en tvåvägsprocess: Det är alltså ett utbyte av idéer, känslor, tankar och åsikter. Därför bör en väl fungerande kommunikation ske i både stigande och fallande riktning. Allt som aktivitetens komplexitet växer, måste informationen skickas runt snabbare mellan specialisterna inom samma hierarkiska nivå, snarare än att röra sig upp och ner mellan olika hierarkiska nivåer vilket oundvikligen lär skapa förseningar och distraktioner. De chefer som är intresserade av en bra kommunikation och en stark prestation måste avslöja anledningen till kommunikationen för sina medarbetare. Bland annat är kommunikationen viktig för att:

- Aktiviteterna som är kopplade till ledning kan genomföras på ett mer effektivt vis;

- Det bidrar till att bättre kunna definiera och förstå individerna;
- Det ökar både anställdas motivation och tillfredsställelse på jobbet;
- Det ökar de anställdas förtroende till organisationen och företaget;
- Samtliga relationer i organisationen - både de som finns internt och externt - förbättras tillsammans med förmågan att kunna förstå varandra;
- Det hjälper de anställda att förstå behovet av förändring (Daneci-Patrau 2011).

I de flesta stora företag sker kommunikationen i vertikalt led och följer gärna en chefshierarki. Det vill säga att, i detta fall, kommer den nedåtriktade kommunikationen från ledningen, och den uppåtriktade kommunikationen från representativa grupper. Vanligtvis är kommunikationsflödet och vikten av informationen mer förmånligt för organisationens ledning. Vad gäller mindre organisation har relationer en tendens att etableras på samma vis oavsett om de är i vertikal eller horisontell riktning, till skillnad från större där de oftast följer ett hierarkisk led. Detta kallas ”Organic Organizations” och har alltså en betoning på kollegialitet, medan ”Mechanistic Organizations” fokuserar mer på hierarki (Daneci-Patrau 2011). Sergiu (2015) menar att organisationer inte längre byggs på ett sätt som innebär många nivåer av hierarki och få underordnade, vilket underförstått betyder att respektive handledare i stort sett vet precis vad medarbetaren gör under större delen av tiden. Det blir allt mer vanligt med en plan organisation med ett reducerat antal vertikala ledningsstrukturer. Det blir då också svårare för ledaren att nära följa samtliga underordnade konstant vilket genererar ett högre krav på tillit (Sergiu 2015).

För att uppnå de mest gynnsamma förhållandena för de anställda och organisationen måste arbetsmiljön enligt Constantin och Baias (2015) vara professionell. Det ska vara en miljö som uppmuntrar konstruktiva idéer och minskar känslan av rädsla för att något ska bli fel. Därför påstår dem att de anställda först måste förstå och lära sig organisationens policy, mål och lära sig vilka dem kan lita på och även på andra hållet, vilka som kan lita på dem. Först därefter kan organisationen utveckla ett stabilt samarbete som verkligen fungerar (Constantin & Baias 2015). Constantin och Baias (2015) menar att det för organisationer är viktigt att förstå att även om alla människor är olika, och arbetar på olika sätt, så strävar samtliga i slutändan ändå efter samma sak: en effektiv och lönsam organisation.

3.2 Formell kommunikation

Formell kommunikation definieras enligt Daneci-Patrau (2011) som planerad kommunikation. Den formella kommunikationen är ordnad efter organisationens hierarkiska styrsystem och sker ofta i form av planerade arrangemang och informationsförmedling (Jacobsen & Thorsvik 2008). Det finns två olika dimensioner av formell kommunikation; vertikal och horisontell kommunikation. Vertikal kommunikation följer det hierarkiska ledet från överordnad till underordnad i båda riktningar. Horisontell kommunikation sker mellan de anställda och är mest frekvent inom den formella organisationsenhet man tillhör (Jacobsen & Thorsvik 2008).

Vid de tillfällen där information behöver vara exakt är det fördelaktigt att använda sig av skriftliga kommunikationsverktyg. Informationen kan med denna metod antingen riktas till en enskild person eller till en bredare målgrupp (Daneci-Patrau 2011).

Verbal kommunikation är den typ som används mest inom en organisation. Den formella

verbala kommunikationen sker vanligtvis genom möten och informationsträffar. I denna form byggs mötet upp efter tanken att man vill informera eller möjligen övertyga deltagarna snarare än att rådfråga dem eller genom tvåvägskommunikation där man vill ha deltagarnas synvinkel på situationen (Daneci-Patrau 2011). Daneci-Patrau (2011) föreslår regelbundna mindre möten i strukturerad form som ett effektivt verktyg inom kommunikation för att skapa uppmärksamhet kring vad som pågår i organisationen.

Elektroniska kommunikationsverktyg är ett relativt nytt fenomen i kommunikationens historia men en effektiv metod (Daneci-Patrau 2011). Enligt Holá (2012) kan ett intranät vara ett väldigt användbart verktyg som formell intern kommunikation.

2.1.2 Informell kommunikation

Informell kommunikation skapas inom företaget av de anställda vid sidan av den formella kommunikationen (Larsson 2008). Den informella kommunikationen är omfattande och innehåller både verbala och icke-verbala mönster. Formell och informell kommunikation hör samman och oftast är man i en organisation i behov av de båda formerna. Den formella kommunikationen är sällan tillräcklig och då kan den informella kommunikationen väga upp. Ju mindre de formella kanalerna utspelar sig inom en organisation, desto mer omfattande blir den informella kommunikationen. Samtidigt är det viktigt att ha i åtanke att det alltid i alla organisationer förekommer informell kommunikation som vardaglig kontaktform (Larsson 2008). Enligt Larsson (2008) kan en ledning använda sig av de informella kanalerna genom att medvetet utnyttja informella ledare för att skapa en nära relation till dem.

Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att den informella kommunikationen kan cirkulera överallt i hela organisationen samtidigt som den kan följa den formella strukturen. Kraut, Fish, Root och Chalfonte (1990) beskriver informell kommunikation som spontan, interaktiv och rik på information. Även hög frekvens och korta meddelanden är framträdande kännetecken. Konversationer sker med de människor som råkar befinna sig på plats där och då och behandlar de ämnen som dyker upp. Varken tid, deltagare eller ämnesområde är bestämt i förväg. De menar även att kommunikationens innehåll förändras under samtalsgång beroende på deltagarnas nuvarande intressen och kompetens. På så vis, menar Kraut et al. (1990), att informell kommunikation blir verkligt interaktiv. Alla människor kan reagera och ta hänsyn till hur de uppfattar det aktuella sammanhanget och även ha resterande deltagares reaktion i åtanke. Därmed kan informell kommunikation vara mer effektiv än formell, då människor kan utveckla och anpassa på vilket sätt de vill uttala sig för att handskas med andras missuppfattningar eller motargument (Kraut et al. 1990). Forskning har visat att ryktesspridning som informationskälla och spridningsform är väldigt snabb och effektiv då många är intresserade av innehållet (Larsson 2008).

Clifford och Cavanagh (1986) hävdar att ultimata småföretag vanligen har den mest fördelaktiga organisation man kan påträffa då den är så liten och informell. Det finns endast två angelägenheter vilka är kvalitén och motivationen hos de anställda samt varaktigheten och styrkan i de gemensamma målen. Kommunikationen är naturlig och tydlig. Den kan avverkas runt lunchbordet eller i hissen på kontoret, och det fungerar bra. Personalen har klart för sig när de kommer till jobbet vad som ska göras och hur de ska gå till väga. De är även förstående, bekväma och stöttande gentemot varandra (Clifford & Cavanagh 1986).

3.3 Intern marknadsföring

För att den externa marknadsföringen ska vara hållbar borde en organisation främst jobba med sin interna marknadsföring. Den interna marknadsföringen syftar till att motivera och stötta personalen för att få dem att arbeta som ett team. Det handlar även om hur människorna i organisationen presenterar sig för andra, på så vis är det bra om den interna och externa marknadsföringen hör samman (Kotler, Armstrong & Parment 2012). Den interna marknadsföringen hör också ihop med organisationens attraktivitet på marknaden och chansen att skapa nya arbetstillfällen. Det bör vara en kontinuerligt pågående process som påminner personalen om organisationens värderingar och strategier. Inte bara genom att berätta och peka finger, men också genom handling som på ett tydligt sätt förmedlar detta till de anställda. På så sätt blir det enklare för personalen att identifiera sig med organisationen. Om personalen kan identifiera sig med organisationen bidrar det därmed även en stark extern marknadsföring (Wieseke, Ahearne, Lam & van Dick 2009). Även Constantin och Baias (2015) menar att det inte är tillräckligt att organisationen har perfekta strategier, välformulerade värderingar och en bra uppsättning interna regler om inte personalen vet vilka det är. Alla i organisationen måste uppfatta dessa på samma vis och inte förrän då kan de sträva och jobba efter samma mål. Sergiu (2015) hävdar att en organisation utvecklas först när ledaren lyckas framföra värderingar som förstås och accepteras av resterande anställda som det korrekta sättet att tänka och agera. Det är viktigt för ledare och deras anhängare att etablera verkliga band sinsemellan. Dessutom är det av central betydelse att skapa tillförlitlighet som baseras på en grund av gemensamma värderingar.

3.4 Kommunikation i tillväxt

Att ta sig mer tid till att arbeta administrativt är enligt Smallbone (1995) en typisk beskrivning av organisationsledarens roll när en mindre organisation övergår i tillväxtfasen. Det är viktigt att ledaren anpassar sin roll och har en god förmåga att kommunicera inom företaget när organisationen står inför en tillväxtfas. Det som ofta sker är att chefen går från att vara mer operativ till att bli mer administrativ och vardagliga exekutiva sysslor ersätts med mer planering och strategisk styrning av organisationen. Smallbone (1995) menar även att om organisationen ska lyckas med tillväxt över en längre tid måste den interna organisationsstrukturen utvecklas. Utvecklingen bör ske på ett sådant vis att ledaren kan delegera arbetsuppgifter av mer operativ karaktär för att själv ägna sig mer åt planering.

En stor del av organisationsforskningen har enligt Jacobsen (2013) visat att mänskligt beteende skiljer sig från formella strukturer och system. Därför menar han att det är viktigt att ha i åtanke att en förändring är mycket komplex. Bara för att man ändrar på strukturen i en organisation kan man inte utgå från att människorna i den också förändras sig. Förutsätter man att alla inom organisationen automatiskt ändrar sitt sätt att reflektera och agera när strukturer förändras kan det få oönskade konsekvenser i längden (Jacobsen 2013). Även Von Platen (2006) menar att förändringar i strukturen kan bli ett orosmoment och skapa stor osäkerhet i organisationen. Hon hävdar att det speciellt under en förändringsprocess är viktigt att ge de anställda tydliga roller. Det är enligt henne en förutsättning för att medarbetarna ska kunna vara bekväma med strukturen. Von Platen (2006) trycker på att vi som individer agerar utefter hur vi förstår och uppfattar vår egen situation. Anställda behöver inför en förändring förståelse för sitt eget arbete, kollegor och för de gemensamma målen inom organisationen.

Små tillväxtföretag riskerar att inte klara sig om ägaren egentligen hellre vill göra allting själv

snarare än att leda sina anställda till att utföra uppgiften. Sker detta riskerar företagets tillväxt att begränsas av ägarens personliga kapacitet och handlingskraft (Clifford & Cavanagh 1986). För att minimera risken att det ska ske anser Clifford och Cavanagh (1986) att man i grunden ska anpassa chefens ledarroll efter företagets tillväxt. Små företag drivs av individer medan stora företag drivs institutionellt. I uppstarten drivs vanligen små företag av personliga insatser och ofta från en eller två personer som känner varandra väl. Generellt är en av dessa ofta grundaren som känner sitt företag utan och innan (Clifford & Cavanagh 1986).

Clifford och Cavanagh (1986) menar att när ett litet men snabbt växande företag står inför en övergångsfas och har för avsikt att fortsätta tillväxten rekommenderas det att organisationen institutionaliseras. Ägarens kunskaper och funktioner bör anpassas till en större organisation och de berörda ledarna uppmanas att begripa vilka utmaningar som kan uppstå inom organisationen i tillväxtprocessen. Det är också viktigt för chefen att förstå att ju mer företaget expanderar och ju högre antalet anställda blir desto mindre kommer hen att kunna ta pulsen på organisationen. Det finns nämligen för många pulsar att hålla koll på. Istället måste hen lära varje anställd att tänka och uppträda efter företagets värderingar och grundpelare. En viktig punkt hos ledaren för en organisation i tillväxt är att kunna behålla en stadig balans mellan innovation och kontroll (Clifford & Cavanagh 1986).

Lies (2012) påpekar att kommunikationen är den del i en förändring som faktiskt fokuserar på de ”mjuka faktorerna” som blir aktiverade när det sker en förändring i de ”hårda faktorerna”. Ledningen i ett företag är ofta fokuserade på de hårda faktorerna som främst baseras på finansiella nyckeltal. De kallas hårda eftersom de är samma hos alla människor och ses därför som någonting som kan kontrolleras. Hårda faktorer kan vara till exempel kostnader och omloppshastighet, till skillnad från struktur som räknas till de mjuka faktorerna. Det finns en strävan om att, genom dessa, skapa en företagskultur som tillåter förändring. Mjuka faktorer är ett fenomen som uppkommer ur motstånd eller support, och räknas till det som inte kan kontrolleras - därav är de mjuka (Lies 2012).

Generellt sätt är det ofta grundaren som under en tillväxtprocess i en mindre organisation står för det energiska engagemanget (Clifford & Cavanagh 1986). Personliga egenskaper som ofta kännetecknar chefen är viljan att driva saker framåt tillsammans med ett starkt, personligt engagemang i organisationen. Clifford och Cavanagh (1986) belyser att det heller inte är sällsynt att grundaren är överdrivet involverad i alla organisationens processer från början till slut. Det kan för grundaren kännas som att allting kommer fallera ifall hen inte har total kontroll och är fullständigt underrättad. När organisationen sedan växer är det viktigt att implementera chefens engagemang på organisationen i tillväxt. För att klara av denna uppgift måste organisationen kunna kombinera både stark disciplin och kreativ frihet. Därför krävs det att ledningen gör sig medveten om och förmedlar organisationens värderingar, mål och strategier så att de anställda blir införstådda med dessa (Clifford & Cavanagh 1986).

Gray (2002) påstår att många små företag inte har tillräckligt med tid att tänka igenom och lära sig av sina tidigare erfarenheter. Det medför att de inte tar sig tid att komma till insikt att en förändring är nödvändig. Därför är risken stor att deras motvilja hindrar dem från att införa förändring tills dess att omständigheterna tvingar dem. Många organisationer som behåller sina familjära arbetsätt riskerar att i sinom tid bli omoderna vilket därför kan sätta käppar i hjulet för organisationen (Gray, 2002). Enligt Von Platen (2006) kan motvilja till förändring härstamma från olika anledningar. En av dessa menar hon kan vara att anställda inte förstår att det finns ett behov för eventuella förändringar. En annan faktor som hon hävdar är viktig för att en förändringsprocess ska bli lyckad är att informera medarbetarna så att det inte för dem

uppstår en informationsbrist (Von Platen 2006).

3.5 Hinder

I en organisation där både ledning och medarbetare har tydliga och icke föränderliga uppgifter krävs inte en särskilt hög kommunikationsnivå. Idag är dock de flesta organisationer i ständig förändring och utan både vertikal och horisontell kommunikation finns risken att processer inte fungerar (Tufvesson 2014). I en organisation finns även risken att brister i kommunikationen skapas och felaktig information sprids mellan medarbetare och ledare. Detta kan ske genom att störningsmoment eller gap uppstår i informationsledet (Holá 2012).

Oavsett huruvida det handlar om enkel eller mer komplex kommunikation finns det alltid en risk att information vrids eller tolkas annorlunda av mottagaren (Daneci-Patrau 2011). Enligt Holá (2012) är det ledarens ansvar att i största mån motverka att felaktig information sprids. Resultatet av brister i kommunikation kan annars påverka både teamet och individens beteende, och exempelvis leda till minskad motivation, passivitet, frustration och svårighet att vidare fatta beslut. Resultatet av bristande kommunikation kan i längden leda till större konsekvenser. Risken finns att personalomsättningen ökar, arbetsätten blir ineffektiva, det uppstår en oförmåga att konkurrera mot andra bolag samt ineffektiva strategier och mål skapas (Holá 2012). Inför en förändring kan ett motstånd från företagets anställda uppstå. Detta grundas oftast i okunskap och osäkerhet kring det som kommer att ske. Vidare kan starka nivåer av osäkerhet hos de anställda påverka organisationens förändring och är därav ett stort hinder för en lyckad process (Elving 2005). Både Holá (2012) och Elving (2005) argumenterar för att öppen och effektiv kommunikation kan resultera i låga nivåer av motstånd. Holá (2012) belyser ett antal passande kommunikationsverktyg inom ramen för kommunikation. Dessa är interna workshops, förtydligande av uppgifter, regelbundna bedömningar av arbetsprestationer samt uppdaterat och relevant utbyte av information som är nödvändig för de anställdas prestationer. Utifrån de anställdas synvinkel kan även kommunikationsmissar ske genom ledaren. De mest förekommande är enligt Holá (2012) att ledaren inte kommunicerar öppet med sina anställda, ignorerar kritiska åsikter, skapar en slags rädsla inför att kommunicera öppet och därtill att ledaren inte delar med sig av nödvändig information samt om företagets mål vilket kan skapa omotiverad personal. Det faktum att ledare oftast inte uppskattar värdet av intern kommunikation bidrar också till en risk för organisationens effektivitet (Holá 2012).

Experter på området hävdar att en organisation som har problem med den interna kommunikationen kan vända den till det bättre genom att skapa ett förtroende i organisationen, arbeta för att skapa goda relationer mellan ledning och anställda samt att organisationen ska bevisa att de faktiskt står för och lever efter sina värderingar (Constantin & Baias).

4 Empiri

Detta kapitel presenterar det material vi fått fram genom kvalitativa intervjuer med samtliga åtta anställda på Event AB. Alla frågor och svar som behandlades under intervjun kommer inte att redovisas, utan enbart de vi valt ut som extra intressanta, men framför allt relevanta till våra frågeställningar. Den intervjumall vi använt oss av redovisas som en bilaga i slutet av uppsatsen.

4.1 Intern Kommunikation

Vi kan tydligt utläsa från samtliga intervjuer att alla medlemmar i organisationen är medvetna om att företaget just nu befinner sig i ett tillstånd av förändring. Denna förändring har uppstått på grund av att fler anställda tillkommit till företaget. Däremot visar empirin på en ovisshet bland de anställda angående vad som faktiskt händer på företaget, och i vilken riktning som organisationen är på väg. Eller åtminstone en delad uppfattning. En del av respondenterna tycker det är väldigt roligt med den nya utvecklingen, samtidigt som några inte alls förstår var den kommer ifrån, och en del ifrågasätter sin egen roll i företaget när det kommer in nya anställda med jämna mellanrum.

Svaren på frågor om rollfördelning visade på en tydlig uppdelning - antingen gick svaren per automatik, eller så visste man inte riktigt vilken roll man hade gentemot företaget. Michelle, som är titulerad projektledare, hävdar att hon själv har en tydlig rollbeskrivning. Samtidigt säger hon att företaget fortfarande är så pass litet att alla gör en bit av allt. Michelle berättar att somliga anställda har en väldigt tydlig och inramad rollbeskrivning, såsom 3D-grafikerna, medan det fattas hos andra. Anders är 3D-grafiker och är nöjd med sin rollbeskrivning, han tycker att den är tydlig och att den går i linje med det han vill göra. Han säger också att han är aktiv då han även får göra annat, vilket han uttrycker som något positivt. Lisa är inredningsarkitekt på företaget och även hon uttrycker att hon har en tydlig roll i organisationen. Albin tycker att han själv har en bra och tydlig rollbeskrivning, men att han kan se en viss saknad av detta hos andra anställda vilket i sin tur kan leda till en förståelig frustration. Fanny har samma åsikt - hon själv känner att hennes egna arbetsuppgifter är tydliga, och hon vet vad hon själv ska göra. Problemet ligger i att hon inte vet vad andra ska göra, på samma sätt som övriga anställda inte vet vad hon ska göra heller. Medan somliga är nöjda med tydlighet uttrycker Anna att även om hon har en titel som projektledare inom event är hennes arbetsuppgifter väldigt oklara. Snarare än att veta var hon ska lägga fokus i sitt arbete är hennes roll mer överskridande och hon tycker att hon arbetar med det som krävs av henne just den dagen - inte bara på eventsidan, utan även på designsidan. Hon känner inte heller att hon kan kalla sig projektledare, eftersom hon inte har någon kundkontakt och det är inte heller hon som tar hand om projekten från början till slut. Anna menar att chefen är den huvudsakliga projektägaren av samtliga projekt. Olle som är projektledare inom inredning uttrycker sin önskan om en tydligare rollbeskrivning. Han har dessutom talat med Chefen om en önskad uttalad rollbeskrivning för att uppnå en bättre struktur. Dels för själva arbetets skull inom projekten, men främst för att kunna ge ett proffsigare intryck externt. Karin, som även hon har titel projektledare, hävdar att det inte bara är ottydligt utan att det dessutom inte finns någon arbetsbeskrivning.

De som känner att de saknar rollbeskrivning, tenderar att även sakna struktur i fördelningen av arbete. Anna säger tydligt att det inte finns varken kommunikationsplan, eller någon struktur i att fördela arbetsuppgifterna inom ett projekt. Hon kan till exempel sitta och arbeta

på samma sak som en annan kollega, utan att riktigt veta om det, vilket hon ser som väldigt ineffektivt. Det är otydligt, och det finns varken en ägare av projektet med ansvar att dela upp arbetsuppgifter eller en utvald projektgrupp. Hon menar att det hon vet att hennes kollegor arbetar med, är sådant hon själv kollat upp av eget intresse. Olle instämmer i avsaknaden av struktur i organisationen och uttrycker att han gärna ser en tydligare fördelning. Han säger att det ibland känns tydligt, men oftast väldigt otydligt. Han kan få en uppgift utan att veta om han har ansvaret för att det ska bli gjort eller om någon annan också arbetar på samma sak.

Karin anser samtidigt att det finns en uttalad men klar fördelning. Företaget består än så länge av så få medarbetare att man vet vem som ska göra vad. Även Lisa tycker att spridningen av jobb fungerar. På designsidan gör Michelle en lista på vad som ska göras och vem som gör vad bestäms i ett projektmöte. Hon menar dessutom att man vet lite redan innan vem som ska göra vad utan att det behövs sägas.

Michelle som kom in som nummer två i företaget för fem år sedan menar att det börjar bli bättre. Med tanke på att de för ett halvår sedan enbart var fyra medarbetare har det gått väldigt fort, och säger att det är knappt de hinner med. Skillnaden är nu att samma arbetsuppgifter som tidigare låg hos fyra personer ska nu fördelas på åtta personer och svårigheter ligger i att delegera. Michelle menar att de ännu inte har vant sig i hur den processen går till.

4.2 Formell Kommunikation

Samtliga respondenter berättade att de på fredagar klockan tre har ett möte som hålls varje vecka, oavsett vad som sker på företaget. Albin hävdar att det är en åtgärd som tilltagits för att förbättra den interna kommunikationen på Event AB, tanken är att de varje fredag ska träffas för att gå genom vad som hänt under veckan, vad som ligger framför den kommande vecka samt att utvärdera det som avslutats. Tanken är att organisationen ska bli ännu bättre på att kommunicera internt, men det är ett ständigt förändringsarbete och detta är känt som en bra början. Missar man mötet berättar Albin att man får läsa protokollet som skickas ut efter mötet.

Michelle menar på att det finns en uttalad önskan om att varje morgon ha ett internt möte som alla deltar i, men att det innebär en viss svårighet då många kommer till jobbet olika tider på morgonen. Däremot sker det hela tiden spontana möten inom projekten, men även dessa måste ibland bokas in för att ingen egentligen har tid till det. Karin hävdar emellertid att det inte sker några inbokade, interna projektmöten.

Alla respondenter talar med positiv inställning om ett nytt, elektroniskt projektverktyg: ”Manage It”. Karin berättar att det just nu görs ett försök till att implementera verktyget i form av en molnbaserad datorapplikation med syfte att underlätta kommunikationen i organisationen. Hon tror att ett verktyg som detta gör det lättare med dokumentation och därmed också framförhållning. Lisa hävdar att hon hör folk klaga eftersom de nyligen börjat använda appen, men att det är bra då hon tror att det krävs mer struktur nu sedan företaget vuxit. Chefen är hela tiden på benen och har svårt att alltid kolla av var projekten står, men att detta gör det mer överskådligt säger hon. Fanny tror att kommunikationen håller på att förbättras, exempelvis tack vare detta verktyg. Det kräver bara att alla medarbetare verkligen använder den och får in en rutin att uppdatera den med information. Fanny säger att det helt enkelt är upp till var och en att ta ansvar för att använda den. Michelle menar att om ny information måste förmedlas till samtliga kollegor gör hon det i dagsläget via mail. Annars - om det inte är lika akut tas det upp på det schemalagda mötet på fredagar. Hon menar att de för närvarande inte riktigt kommit in i rutinen av att lägga upp all information på ”Manage It”,

men att det kommer fungera som kommunikationsverktyg i framtiden. Ofta sitter man och har allting i huvudet utan att skriva ner det men att man då är ensam om att sitta på denna information, vilket är negativt tycker hon.

4.3 Ledarskap

Albin berättar att chefen på Event AB fungerar som andra kreativa människor. Han saknar en del struktur som många kanske anser borde finnas om man ska vara ledare. Å andra sidan är det också otroligt viktigt hur man motiverar sina medarbetare, och sett från den sidan är han fantastisk på sin uppgift. Albin menar att chefen låter unga människor ta plats, ge dem ansvar och utrymme. Fanny uttrycker blandade känslor, och menar att han är en bra chef, men det går lite upp och ned. Han är otroligt personligt engagerad i organisationen och även bra på att få de anställda att tycka jobbet är roligt. Alla Event ABs anställda har mycket frihet att testa nya tankar och idéer. Fanny tycker att han är duktig på att fånga upp idéer väldigt fort i luften, sedan kan det bli väldigt luddigt. Det kan bli lite oklart huruvida man ska göra någonting med det eller om man inte ska jobba mer med det. Det är inte helt klara besked. Det Fanny anser att chefen kan göra för att bli bättre är att bli tydligare helt enkelt.

Liksom svaren ovan instämmer Olle att besked ofta kan uppfattas som oklara. Väldigt mycket, i stort sett all, kommunikation som sker internt sker muntligt utan att skrivas ner och det saknas all form av en fast kommunikationsplan. Med tanke på tillväxten som skett är ledningen sedan tidigare van vid att vara få i organisationen och då har det varit lätt att köra på utan tydliga arbetsuppgifter. Olle påstår att ju fler man blir desto tydligare måste allting vara med kommunikation och så mellan varandra. Anna tror inte heller att chefen riktigt vant sig i chefsrollen ännu, och att han anställt utan att riktigt reflektera över vad det egentligen innebär att vara chef. Han jobbar på som han gjort tidigare så han har lite svårt att släppa på arbetsuppgifter. Michelle anser att chefen i många lägen kunde varit lite strängare då de anställda i dagsläget mer har en kompisrelation än en chefrelation med honom.

När vi frågade respondenterna huruvida det fanns någon annan på företaget utöver den kreativa chefen som de vände sig till för beslut eller problem svarade samtliga utom en att Michelle hade en form av informell chefsroll. Lisa tycker att skillnaden mellan de två är ganska tydlig. Chefen är bra som ledare eftersom han är väldigt uppmuntrande som person, medan Michelle har bättre koll på saker och ting. Mer administrativ och bättre på att ta beslut huruvida man ska gå vidare med någonting eller om man ska släppa det - de kompletterar varandra väldigt bra.

4.4 Informell Kommunikation

Alla anställda påstår att både organisation och kontorslandskap är så pass litet att det enklaste och mest effektiva sättet att kommunicera med sina medarbetare är verbalt, eller att ”ropa ut över skrivbordet”. Anna svarar att det är det snabbaste och mest effektiva sättet, men att det ibland händer att folk glömmer vad som sagts.

Michelle säger att sättet hon förmedlar ny information gällande projekt är beroende av vilken typ av information det är. Är det någonting som måste förmedlas omedelbart till en specifik medarbetare är det antingen genom att säga det över skrivbordet eller att ordna ett spontant projektmöte. Albin tillägger att det också pratas mycket över kaffe och lunch om saker som

händer och nya kontakter som tas. Karin å andra sidan uppfattar att eftersom det pratas odokumenterat så pass mycket över skrivbord och på kaffeпаuser, kan man ibland missa viktig information om man exempelvis går på toaletten. Michelle tillägger också att hon och chefen är står nära varandra och är vana vid att ringa varandra på kvällarna och sinsemellan diskutera morgondagens agenda.

4.5 Intern Marknadsföring

Ord som återkommande användes för att beskriva jargongen på kontoret var avslappnat, familjärt, ledigt och god stämning. Fanny menar att det är god stämning som visar sig i att man gör väldigt mycket tillsammans på dagarna; äter lunch, spelar pingis och umgås under avslappnade former i stort sett varje fredag. Det är bra sammanhållning, väldigt lite skitsnack och mer raka rör. Albin i likhet med Fanny uttrycker att det är en bra jargong, att det är en god och hjärtlig stämning samt att det är så man vill ha det från ledningens sida. De är väldigt tydliga med det faktum att det ska vara roligt att gå till jobbet. Albin menar att det är de som skiljer Event AB från så många andra företag; att de tar in unga, fräscha människor utan någon riktig arbetslivserfarenhet och att man trots detta får en hel del ansvar och utrymme för eget tänk.

Olle berättar att ledningen arbetar aktivt med att upprätthålla den goda stämningen genom att arrangera samkväm med jämna mellanrum. Sedan hans anställning startade i september har han varit med på tre stycken, och det ligger en tredje inplanerad till våren. Varje fredag stämplar samtliga medarbetare ut klockan fyra och spelar pingis och umgås under avslappande former tillsammans för att avsluta veckan. Anna menar att det faktum att ledningen tillåter den typen av ledig jargong på kontoret är det huvudsakliga de gör för den goda stämningen. Det är okej att komma femton minuter sent vilket är ett tydligt exempel på att det är en ledig, avslappnad stämning. Som följd av detta vågar man tala med sina kollegor på ett visst sätt som kanske är mer skämtsamt och informellt än på många andra arbetsplatser.

4.6 Kommunikation i Tillväxt

Det är en generell positiv inställning till tillväxten i företaget och Albin svarar att det är väldigt roligt. Han tycker att det är väldigt bra för dynamiken i företaget eftersom det blivit en betydligt bättre fördelning på kvinnor och män i företaget. Albin tillägger att det numera dessutom är en tydligare uppdelning av de olika områdena som företagets verksamhet berör: Event, design och grafik. Det som snarare borde säkras nu är inkomsterna. Det ställer ju däremot ett större krav på ledarskapet ju fler anställda som finns och det kräver dessutom en tydligare struktur. Han känner, just nu, inte att de kraven uppfylls, men att ledningen är medvetna om problemet som finns och att det arbetas aktivt för att lösas. Bland annat har han efterlyst ett sätt att sätta tydligare ansvarsroller för de olika delarna i företaget. Karin menar att hon inte riktigt förstår tillväxten; det som tillkommit är antalet personer, men volymen projekt som kommer in är oförändrad. Hon säger att en stor del av det arbetet som utförs på kontoret är sådant man akut måste ta hand om för att man halkat efter eller missförstått uppgifter från chefen. Karin menar att de enkelt hade kunnat minska mängden arbete, och därmed effektivisera verksamheten, genom bättre fördelning och framförhållning. Michelle å andra sidan håller inte med och hävdar att det är en välbehövlig tillväxt.

Lisa är väl medveten om att det finns hinder med tillväxten, men hon känner trots detta att

företaget än så länge hanterat det bra. Hon säger att ledningen arbetar med det aktivt och att de är medvetna om att det finns ett problem. Huvudsaken, menar Olle, är att alla känner sig delaktiga och jobbar. Även han tycker att tillväxten är en väldigt bra sak och det är självklart kul med alla nya uppdrag som trillar in. Men just med tillväxten krävs det också en hel del struktur, och det är viktigt att inga bitar ”faller mellan stolarna” eftersom man vill att allting ska gå bra. Olle känner just nu att det kanske vore klokt att stanna i antalet anställda och istället värna om de som finns på kontoret.

Fanny säger att den storlek som företaget har nu är så pass liten att kommunikationen är överskådlig, men om Event AB hade vuxit med det dubbla hade allting fallerat totalt. Då hade det behövts mycket mer tydlighet. Nu bygger allting på att de anställda uppdaterar sig själva och hon är kritisk till det systemet. Att veta vad som försiggår på företaget ska inte bli en arbetsbelastning, men det finns en risk för att det blir det. Fanny tycker själv att det är väldigt viktigt med intern kommunikation och känna att man är en del av företaget, men för att det ska uppnås måste man förstå vad kollegorna arbetar med även om det inte berör en själv.

Karin förklarar att ledningen håller de anställda informerade om förändringarna som sker i organisationen genom fredagsmötena, samt att de en gång i halv året till tre gånger per år har ett mer omfattande möte där de talar om hur den gångna tiden varit och vad som kommer hända. Karin säger också att de anställda inte är involverade i beslut angående framtiden av organisationen, men menar samtidigt att hon inte önskar att vara mer involverad. Olle tycker emellertid inte att ledningen arbetar aktivt för att hålla de anställda informerade om de förändringar som sker utan att det snarare flutit på. På samma sätt känner han inte heller att de involverats i beslut kring tillväxt eller förändring, att man inte har någonting att säga. Han har tvärtom tidigare nämnt till chefen att han känner sig osäker i sin anställning eftersom han är ny och det hela tiden kommer in nytt folk.

Fanny berättar att informationen kring tillväxten inte är riktigt som hon hade önskat. Hon menar att det efter henne kommit in någon ny som bara dykt upp: Anders dök upp en dag utan att hon hade en aning om att han skulle börja - han var jättetrevlig så det var inga problem, men Fanny menar att det hade varit bra att veta i förväg.

4.7 Hinder

Trots att frågan om vad Event ABs affärsidé är hade som syfte att göra de intervjuade mer bekväma i talarstolen skiljde sig varje svar från det andra. Det fanns här tre respondenter som stod ut ur mängden genom att de gav ett tydligare svar än de andra. Michelle menade att Event AB har två olika delar i företaget: En eventsida samt en inredning och designsida. Affärsidén är då att ta fram koncept för en hyfsat bra peng, men som har någonting utöver det vanliga. Hon menar att man bygger varumärken i designen. Anna talade även hon om koncepten. Event AB arbetar med att ta fram koncept med en unik twist. Dessa koncept kan ta uttryck på olika vis, och de formerna som denna organisation arbetar med är event och inredning.

Fanny som arbetar med företagets marknadsföring belyser att det i dagens läge inte finns någon sådan formulering som lever upp till kraven för en affärsidé. Men hon säger också att det är bland annat det hon jobbar med på företaget - att ta fram en tydlig affärsidé. Resterande respondenter gav ett klart intryck av att de inte riktigt visste eller hade de rätta orden för att uttrycka vad det är som Event AB faktiskt arbetar med och vilka tjänster som erbjuds

kunderna. Detta tydliggjordes genom att de antingen rättframt sa att de inte visste vad det var, eller så svävade de ut i resonemang som inte var relevanta till frågan. Ingen av samtliga respondenter kunde heller svara på frågan om vilka värderingar Event AB har, inklusive Michelle som anses inneha en inofficiell chefsroll.

5 Analys och Diskussion

I detta kapitel analyseras resultatet av vår insamlade empiri tillsammans med de teorier vi tidigare presenterat i vår teoretiska referensram. Kapitlet är strukturerat efter fyra huvudområden: Intern Kommunikation på Event AB, Formell och informell kommunikation på Event AB, Intern Marknadsföring på Event AB samt Kommunikation i tillväxt på Event AB.

5.1 Intern Kommunikation på Event AB

Holás (2012) påstående om vikten av ledarens kompetens till att kommunicera går ihop med Elvings (2005) teori om kommunikationens funktion att förmedla organisationens policy och de anställdas uppgifter. Han definierar dock inte vems ansvar det är att förmedla denna information. Elvings (2005) tanke kring att kommunikation ska skapa en gemenskap kan kopplas till att Holás (2012) påstående kring att kompetensen av kommunikation hos varje medarbetare är avgörande för organisationens hela interna kommunikation. Då alla i organisationen idag tillhör samma organisationsenhet och använder sig av samma typ av kommunikation fick vi i empirin inte fram några åsikter om de andra anställdas kompetens till att kommunicera. Resultatet av empirin visar däremot tydligt att de anställda har gjort individuella tolkningar av organisationens affärsidé och värderingar. De säger att de ska ha kul på jobbet, att de hjälps åt, att jargongen är familjär och att de erbjuder unika koncept till ett överkomligt pris. Enligt Holás (2012) teori om att kommunikationen bygger på tre delar är här två delar - ägarens vision och hans kompetens att kommunicera - inte uppnådda. Inte heller har Elvings (2005) teori om att intern kommunikation ska förmedla de anställdas uppgifter uppfyllts. Dock verkar den gemenskap som byggts upp via kommunikation format företagets interna policy trots att ingen har en klar bild av affärsidéen.

Empirin visar att den interna kommunikationen på Event AB uppfyller en av Elvings (2005) två funktioner - att med hjälp av kommunikationen skapa en gemenskap. Det framgår väldigt tydligt att företagets anställda är nöjda med den gemenskap som finns inom organisationen, och att det i sig är en bra gemenskap med generellt starka band och relationer. Elvings (2005) andra funktion av intern kommunikation hänvisar till att förmedla organisationens policy och anställdas uppgifter. Resultatet visar en spridd uppfattning om arbetsbeskrivningar, men pekar på en generell förvirring hos de anställda. Trots att några medarbetare upplever att de själv har tydliga arbetsuppgifter, finns det ett kommunikationsgap vad gäller resterande anställda och att man inte vet vilken roll, eller vilka projekt de sitter på just nu.

Event AB är en liten organisation - med en officiell chef. Det framgår däremot att alla anställda utom en anser att det finns en informell ledare i organisationen, till vilken de går om de har problem, vill ha råd eller hjälp i beslutstagande. Relationerna som finns på företaget är uttalade som "kompisrelationer" oavsett om de är till chefen eller till en kollega på samma hierarkiska nivå. Detta stärks i Daneci-Patraus (2011) resonemang kring "Organic Organizations". Det vill säga att Event AB är en liten organisation som har en tendens att etablera relationer på samma vis oberoende i vilken riktning och led det går, med ett fokus på kollegialitet. Det finns dessutom väldigt få hierarkiska nivåer inom organisationen, vilket stämmer överens med hur Sergiu (2015) talar om hur det nu för tiden är vanligare organisationer med få hierarkiska nivåer, få underordnade och mer tillit. En av Constantin och Baias (2015) huvudfaktorer som förbättrar anställdas engagemang åsyftar möjligheten att få

sina synpunkter att höras i stigande led. Med tanke på Event ABs platta struktur borde detta vara enklare att uppnå än i många andra organisationer, men man kan också ifrågasätta betydelsen när relationen till chefen beskrivs som ”kompisaktig”. Constantin och Baias (2015) nämner också att vara välinformerad om vad som händer i företaget. Här visar empirin på stor förvirring i de vitt spridda svaren och missnöjet kring informationsspridningen gällande tillväxten. Å andra sidan tyder resultatet på att chefen är otroligt hängiven till organisationen och engagerande i sitt arbetssätt.

I Figur 1 (s. 11) visar Daneci-Patrau (2011) på olika steg i informationens krets inom en organisation, och medarbetarnas engagemang i beslut. Naturligt kan det vara svårt att involvera anställda i samtliga beslut. Däremot tyder Event ABs plana organisation på att det borde vara enklare för de anställda att få sina åsikter och idéer hörda i uppåtgående led. Även det faktum att relationerna till chefen beskrivs som mer ”kompisaktiga” än hierarkiska bör främja medarbetarnas engagemang i frågor som rör organisationen. Trots detta uttrycker somliga anställda missnöje över den informationsbrist som finns gällande främst tillväxten, som också är den faktor som för tillfället påverkar organisationen mest. Olle uttrycker att han inte tycker att organisationen arbetar aktivt med att hålla de anställda informerade om någon förändring som företaget står inför, och han menar att de anställda inte involveras i beslut som rör företaget. Olles uttalande, som stärks av organisationens andra medlemmar, går emot den starka sammanhållning och starka relationerna som samtliga på företaget anser finns. Den samkväm som anordnas på företaget är dock inte relaterad till själva arbetet i sig, utan fokuserar mer på att bygga privata relationer medarbetarna sinsemellan, så som att spela pingis och dricka öl. Det finns onekligen en frustration över gapet som uppstår i informationen som går i fallande riktning inom organisationen. Detta är i rak motsats till, men bevisar Sergius (2015) teori om att ju större delaktighet man har i beslut som rör dem själva, ju större blir tillfredsställelsen och man känner större ansvar och tillgivenhet till ledning och hela organisationen. Trots Event ABs plana struktur, och starka gemenskap med mycket tillit, verkar organisationen ligga i den delen av Daneci-Patraus (2011) diagram där både nivån på ledningens kontroll och de anställdas delaktighet i beslut är låg. Resultatet visar dock på en vilja hos ledning och organisation att förbättra kommunikationen och det görs försök till utveckling. Karin menar att mötet som hålls varje fredag fyller ett sådant syfte, och det framgår tydligt att det är otroligt uppskattat av samtliga respondenter.

Daneci-Patrau (2011) pekar ut sex anledningar till varför den interna kommunikationen är speciellt viktig. Somliga anställda säger specifikt att arbetet inom Event AB har en tendens att bli lidande och ineffektivt på grund av avsaknaden av rollbeskrivningar och tydliga besked från chefen. Å andra sidan är det uttryckt positivt hur ledaren är kreativ och har en tendens att vara väldigt engagerad, och därmed engagera andra. De anställda nämner att chefen är duktig på att fånga upp idéer och sedan låta unga medarbetare arbeta med sina kreativa idéer. Det är uppenbart att Linke och Zerfass (2011) teori om att kommunikationen har som uppgift att skapa idéer i en innovativ och kreativ miljö blir alltså inte lidande. Problemet för Event AB verkar ligga längre fram i processen: i de oklara beskederna när man inte längre vet hur man ska gå vidare i ett projekt och frågan läggs på is. Detta gör till att projektets tidsram blir lidande och att det blir mer stressigt arbete fram mot slutet, alltså blir det mer reaktivt arbete snarare än proaktivt som Constantin och Baias (2015) förespråkar. Resultatet visar att det som anställd finns en hel del förvirring gällande sin egen och andras roll gentemot företaget, vilket i sin tur gör det svårare att definiera och förstå medarbetare som individer. Emellertid visar respondenternas svar och positiva kräppspråk en generellt, otroligt positiv inställning till arbetsplatsen och organisationen. Det är en fantastisk sammanhållning som grundar sig i bra relationer. Flera av dem talar specifikt om hur bra de trivs på företaget och att de tycker det är

väldigt roligt att arbeta på Event AB. Men trots den positiva inställningen menar ett fåtal att man inte känner sig trygg i sin position och att de inte är säkra vad gäller arbetet i sig. Tillväxten som genererar en påtaglig förändring förstås av en del, men inte av samtliga. Framför allt finns det många frågor, och irritationsmoment uppstår enbart på grund av informationsbristen.

5.2 Formell och Informell Kommunikation på Event AB

Daneci-Patrau (2011) definierar formell intern kommunikation som planerad kommunikation. Empirin visar på att Event AB i dagsläget inte har någon utformad kommunikationsplan inom organisationen trots att majoriteten av de anställda anser att de är i behov av en fungerande kommunikationsplan. Respondent Fanny påstår att det externa intrycket blir dåligt av att den interna kommunikationen är tvetydig. I linje med detta menar Welch (2011) att de interna relationerna i en organisation kan skadas om de anställda anser att den interna kommunikationen ej fungerar. Holá (2012) stärker detta påstående då han skriver att den interna kommunikationen och dess implementering är lika viktig som den externa för att företaget ska lyckas på marknaden. Man kan dock se försök till en tydligare struktur i kommunikation hos Event AB. Det tydligaste exemplet är det möte som hålls varje fredag där alla anställda ska delta. Det faktum att de anställda hävdar att det sällan uppstår missförstånd medarbetarna sinsemellan trots avsaknad av en kommunikationsplan visar på att den interna kommunikationen än så länge upplevs som fungerande. Detta kan vara kopplat till att Larsson (2008) visar på att den formella kommunikationen sällan är tillräcklig utan vägs upp av informell kommunikation där den formella inte räcker till. Respondent Karin noterar dock att man enkelt missar viktig information om man inte är på plats och det är här det uppstår ett gap i det aktuella informationsflödet. Istället för att strukturera ut information till sina kollegor väljer de anställda att majoriteten av tillfällena dela med sig av detta verbalt så fort tillfälle ges, det vill säga att mycket av kommunikationen sker spontant och icke dokumenteras. Constantin och Baias (2015) säger att denna brist på information i längden kan leda till att de anställda väljer att inte uttrycka sina åsikter och att feedback lätt blir lidande. Precis som Linke och Zerfass (2011) menar att den interna kommunikationen i en innovativ företagsmiljö har som uppgift att skapa idéer, finns ett samband med Constantin och Baias (2015) teori kring bristande feedback. Det är svårt att vidareutveckla eller förbättra idéer och projekt utan konstruktiv feedback och risken att kreativiteten hämmas finns.

Larsson (2008) menar att om de formella kanalerna används i liten utsträckning inom en organisation blir den informella kommunikationen desto mer övergripande. Informell kommunikation definieras av Kraut et al. (1990) som spontan, interaktiv och rik på information. Respondent Olle menar att huvuddelen av den kommunikation som sker internt sker muntligt utan att skrivas ner. Även respondent Albin anser att information delas till stor del över lunchen eller vid en kaffepaus. Deras uppfattning om hur information kommuniceras visar enligt Kraut et al. (1990) på att organisationen använder sig främst av informella kommunikationsverktyg. Respondent Albin berättar å andra sidan också att ifall man missar ett fredagsmöte skickas det ut ett protokoll som innehåller all nödvändig information, och att man på så vis kan uppdatera sig trots frånvaro.

Vid flera tillfällen i empirin nämns ett nytt elektroniskt verktyg som nyligen lanserats hos Event AB. Detta är till för att planera och därmed kommunicera med varandra och säkerställa att alla delges den information som behöver nå ut. Daneci-Patrau (2011) visar på att elektroniska verktyg är effektivt för kommunikation och detta borde stärka den interna

kommunikationen på Event AB. Respondent Fanny tror att det nya kommunikationsverktyget är en av anledningarna till att den interna kommunikationen håller på att förbättras. Dock betonar hon vikten av att samtliga medarbetare tar sitt individuella ansvar och uppdaterar informationen i applikationen. Några av de anställda visar dock i nuläget på missnöje kring det nya kommunikationsverktyget, något som de själva tror ändras när processen blivit rutin. Holá (2012) menar att kommunikation är en komplex process som ständigt är pågående och behöver underhållas. Kommunikationsprocessen bör därför inte få en början eller ett slut.

Enligt Daneci-Patrau (2011) är verbal kommunikation den vanligaste kommunikationsformen inom en organisation. De anställda anger i empirin verbal kommunikation som den mest använda när de vill ta kontakt med en kollega eller delge information till sina kollegor. Den formella verbala kommunikationen är dock inte lika framträdande. Formell verbal kommunikation definieras här som vanligt förekommande genom möten eller informationsträffar (Daneci-Patrau 2011). Återigen är det fredagsmötet som visar på den enda tydliga, formella verbala kommunikationen. Respondent Michelle menar att det finns en önskan om att dagligen ha ett gemensamt morgonmöte. Så är dock inte fallet i dagens läge, utan informationen delges verbalt under dagen. Daneci-Patrau (2011) föreslår regelbundna möten av mindre storlek i strukturerad form som ett effektivt kommunikationsverktyg. Vid frågan om hur ofta det hålls planerade interna möten visar det sig att projektmöten till största delen är spontana. Det kan finnas ett samband mellan avsaknaden av strukturerade projektmöten och det faktum att de anställda upplever fördelningen av arbete inom projekten som oklar. Respondent Karin påstår att det inte sker några inbokade interna projektmöten alls. Den brist som finns på formell kommunikation hos Event AB vägs därför i stor utsträckning upp av informell kommunikation.

Det finns två olika dimensioner av formell kommunikation enligt Jacobsen och Thorsvik (2008). Den vertikala kommunikationen följer det hierarkiska ledet från överordnad till underordnad i båda riktningar. Däremot sker den horisontella kommunikationen mellan de anställda och är mest frekvent inom den formella organisationsenhet man tillhör (Jacobsen och Thorsvik 2008). Att utläsa från empirin skiljer sig inte den vertikala eller horisontella kommunikationen åt i utformning. Det saknas ett tydligt hierarkiskt led från överordnad till de anställda i båda riktningar. Från empirin kan man också se att chefen i många sammanhang snarare har en kompisrelation med de anställda och saknar struktur i sin kommunikation. Respondent Michelle anser att chefen gärna kunde varit lite strängare. De anställda efterlyser också en tydligare kommunikation från chefen, på så sätt skulle arbetet i projekt effektiviseras utan dubbelarbete och väntetid. En ledare kan enligt Larsson (2008) använda sig av informella kommunikationskanaler genom att använda sig av informella ledare. Respondent Lisa påvisar att hon hellre går till den informella ledaren Michelle.

Clifford och Cavanaugh (1986) hävdar att små företag är den ultimata organisationen eftersom kommunikationen kan vara så pass informell och ändå fungera. Det är uppenbart att det är precis på det viset det har varit för Event AB under de senaste åren - utan någon form av formell kommunikation och detta har fungerat väldigt bra. Organisationen har de starka, positiva relationerna av en liten organisation - stöttande, förstående och bekväma gentemot varandra. Men allt som företaget och framgången växer ställs det högre krav på ledningen och dess tydlighet. Det framgår också att det är de som kommit in i företaget under det senaste året som känner sig otrygga i sin egen roll gentemot organisationen. Exempelvis finns det en viss förvirring vad gäller vardagliga arbetsuppgifter när några av de anställda hävdar att de gör lite det som krävs av dem under dagen snarare än att följa arbetsbeskrivningar.

5.3 Intern Marknadsföring på Event AB

Kotler, Armstrong och Parment (2012) menar att intern marknadsföring syftar till att motivera och stötta personalen för att få dem att arbeta som ett team. Respondent Olle berättar som tidigare antytt att ledningen på Event AB arrangerar samkväm med jämna mellanrum för att upprätthålla en god stämning på kontoret. Samtliga anställda pratar också gott om fredagsmötet som avslutas med att majoriteten väljer att stanna kvar efter mötet. Intern marknadsföring handlar även om hur människorna i organisationen presenterar sig för andra (Kotler, Armstrong & Parment 2012). Empirin visar på att ledningen inte tagit fram någon intern kommunikationsplan och respondent Fanny menar att kommunikationsplanen hade gett ett bättre intryck utåt. Detta styrker Kotler, Armstrong och Parment (2012) genom att påstå att den interna och externa marknadsföringen måste höras samman. Även Constantin och Baias (2015) menar att alla internt måste uppfatta och förstå värderingar, regler och organisationens strategi för att kunna sträva och arbeta enligt dessa. Wieseke, Ahearne, Lam & Van Dick (2009) belyser också att den interna marknadsföringen hör ihop med organisationens attraktivitet på marknaden. Respondent Olle säger att han känner sig osäker i sin anställning då det nu hela tiden kommer in nya medarbetare. Han har tagit upp detta med chefen och anser att det hade varit klokt att stanna i antalet anställda och värna om de som finns på kontoret. Ökad personalomsättning kan annars vara en konsekvens av felaktig kommunikation (Holá 2012). Dock visar empirin på en god inställning gentemot ledningen. Wieseke et al. (2009) menar också att den interna marknadsföringen bör vara en kontinuerligt pågående process som påminner personalen om organisationens värderingar och strategier. Empirin visar på att ingen av de anställda kunde nämna vilka värderingar Event AB har. Denna enligt Wieseke et al. (2009) önskade process är därmed icke existerande inom organisationen idag.

5.4 Kommunikation i Tillväxt på Event AB

Enligt Jacobsen (2013) är det viktigt att tänka på att en förändringsprocess är väldigt komplex. Han menar att man inte kan ta för givet att människorna i en organisation förändras bara för att man ändrar på strukturen i den. För mindre organisationer som står inför en tillväxt menar Smallbone (1995) att en viktig del i arbetet är att chefen utvecklar sin förmåga att delegera. Han belyser även vikten av att chefen borde förändra sitt arbete och bli mer administrativ och mindre operativ (Smallbone 1995). Detta menar majoriteten av de anställda på Event AB inte har skett. Respondent Lisa hävdar att chefen hela tiden är på benen och har svårt att se projekten som en helhet. Samtidigt påstår både respondenterna Albin och Olle att chefen saknar struktur och att han kan ge otydliga besked som är svåra att uppfatta. Vidare menar även respondent Anna att chefen inte gjort några förändringar i sitt arbetssätt utan att han jobbar på som tidigare och har svårt för att delegera ut arbetsuppgifter. Enligt Clifford och Cavanagh (1986) kan det faktum att ledaren inte ändrar sitt arbetssätt leda till att företagets tillväxt begränsas av ägarens egen kapacitet. Det kan även enligt Von Platen (2006) skapa oro i organisationen om strukturen förändras men inte människorna i den. Därför menar Clifford och Cavanagh (1986) på att organisationen borde institutionaliseras.

Clifford och Cavanagh (1986) hävdar även att mindre organisationer i uppstarten ofta drivs av en eller två personer som känner varandra väl, varav en av dessa ofta är grundaren. Chefens och den informella ledarens, Michelle har känt varandra länge och de kan båda två företaget utan- och innantill. När organisationen sedan expanderar och de anställda blir fler, är det viktigt för chefen att förstå att han inte längre kan vaka över varje individ. Clifford och Cavanagh (1986) menar då att chefen istället bör guida de anställda till att individuellt kunna

följa och uppträda i linje med organisationens värderingar. På Event AB där ingen av de anställda kunde uttala organisationens värderingar kan det i längden innebära konsekvenser för den fortsatta tillväxten. Värderingarna finns, men har inte kommunicerats till den nivå att samtliga anställda uppfattat och förstått dem.

Det finns enligt Gray (2002) samt Clifford och Cavanagh (1986) många svårigheter och utmaningar med tillväxt i små organisationer. Till exempel om organisationen, som Gray (2002) belyser, behåller sina familjära arbetssätt. Vid intervjuerna var samtliga anställda överens om att så är fallet på Event AB. Samtidigt menar Clifford och Cavanagh att detta är en fördel för mindre företag. Eftersom att organisationen är så pass liten och informell har kommunikationen en mer naturlig och avslappnad stil. De hävdar att kommunikationen kan avverkas på samma sätt som på Event AB och fortfarande fungera bra. Till exempel över skrivborden eller runt fikabordet. Respondent Fanny bekräftar detta när hon under intervjun sa att tack vare den storlek Event AB har just nu är kommunikationen överskådlig. Hon var däremot mycket skeptisk och sa att om antalet anställda hade expanderat till det dubbla hade allting fallerat. Å andra sidan uppskattas denna informella och naturliga jargong mycket av samtliga anställda. På Event AB fungerar det på samma sätt som Clifford och Cavanagh (1986) anser att det i mindre organisationer många gånger gör. Respondent Fanny hävdar att det är chefen som står för det största personliga engagemanget. Clifford och Cavanagh (1986) menar då att det är viktigt att implementera det engagemanget på organisationen som helhet. För att klara av den uppgiften krävs det för det första att ledningen förmedlar organisationens värderingar, mål och strategier vilket kan visa sig vara svårt. Porter (1996) hävdar nämligen att det i många organisationer finns en kunskapsbrist just kring strategier. Han menar att det är viktigt att samtliga i organisationen blir införstådda med att strategier är viktiga. För det andra fordras det även att Event AB lyckas förena en kreativ frihet med stark disciplin (Clifford & Cavanagh 1986). De flesta medarbetarna har en gemensam bild av hur chefens ledarskap ser ut. Till exempel är både respondenterna Albin och Fanny överens om att chefen ger mycket frihet till sina anställda, men saknar struktur. Samtidigt menar respondent Lisa på att den informella ledaren, Michelle, är mer administrativ och tydlig och därmed kompletterar chefen väldigt väl.

Tufvesson (2014) menar att när ledning och medarbetare har tydliga och icke föränderliga uppgifter krävs det inte en särskilt hög kommunikationsnivå. Respondent Fanny uttrycker att hon själv har tydliga arbetsuppgifter men att hon inte vet vad sina kollegor har för uppgifter. Respondent Karin hävdar att det inte finns någon arbetsbeskrivning alls. Majoriteten av de anställda uttrycker samtidigt i empirin att de ofta under dagen får göra det som behöver göras, utöver deras egna uppgifter.

Holá (2012) visar att brister i kommunikationen kan uppstå och felaktig information spridas inom en organisation på grund av att störningsmoment eller gap uppstår i informationsledet. Majoriteten av de anställda anser att det sällan uppstår missförstånd inom organisationen och respondent Olle menar att de fel i kommunikationen som mot förmodan uppstår beror på otydlighet. Daneci-Patrau (2011) belyser risken av att information kan vridas eller tolkas annorlunda av mottagaren gentemot det avsändaren till en början menar att kommunicera och att missförstånd därför uppkommer. Respondent Fanny påstår att de anställda sinsemellan är raka mot varandra och att det sällan pågår skitsnack på kontoret. Det faktum att personalen är öppna mot varandra kan sättas i relation till Daneci-Patraus (2011) påstående om att missförstånd uppstår på grund av hur mottagaren tolkar informationen och empirins påvisande om att missförstånd sällan sker hos Event AB. Holá (2012) uttrycker också att öppen och effektiv kommunikation kan leda till att man reducerar risken för fel i kommunikationen.

Respondent Karin menar att mycket av det arbete som utförs är sådant som akut måste göras för att man halkat efter eller missförstått uppgifter från chefen. Enligt Holá (2012) är det ledarens ansvar att i största mån motverka att felaktig information sprids. Respondent Olle anser att beskedet från chefen kan uppfattas som oklart. Respondent Fanny menar även hon att chefen behöver ge mer klara besked då det i dagsläget är svårt att veta om man ska driva en uppgift vidare eller ej. Respondent Anna tror inte att chefen ännu vant sig i sin nya chefsroll utan kommunicerar som han tidigare gjort till mindre skara. Chefens verkar i dagsläget istället motarbeta Holás (2012) påstående om att det är ledarens uppgift att motverka missuppfattningar. Holá (2012) menar också att missförstånd kan uppstå om inte ledaren kommunicerar öppet med sina anställda, inte delar med sig av nödvändig information samt om företagets mål. Det faktum att respondent Karin menar att hon inte förstår varför tillväxten av organisationen sker samt att samtliga anställda inte har en tydlig uppfattning om vad Event ABs affärsidé är visar på att ledaren inte delar med sig av organisationens mål.

Brister i kommunikationen kan enligt Holá (2012) resultera i en ineffektiv strategi och därtill att målen framstår som otydliga. Den felaktiga kommunikationen kan även leda till att personalomsättningen ökar, arbetssättet blir ineffektivt samt att det uppstår en oförmåga att konkurrera mot andra bolag (Holá 2012). Ännu finns det ingenting som tyder på att Event AB drabbats av detta genom den struktur de har idag. Holá (2012) påvisar ett antal verktyg för att effektivisera kommunikationen. Empirin berättar att majoriteten av de anställda gärna skulle se en tydligare roll- samt arbetsbeskrivning. Holá (2012) menar även hon att förtydligande av uppgifter samt regelbundna bedömningar av arbetsprestationer är ett effektivt sätt att motverka tänkbara följder av felaktig kommunikation. Von Platen (2006) hävdar att det speciellt under en förändringsprocess är viktigt att ge de anställda tydliga roller. Det är enligt henne en förutsättning för att medarbetarna ska kunna vara bekväma med strukturen. Respondenterna Olle, Anna och Karin nämner specifikt att de saknar en tydlig arbetsbeskrivning. Även respondenterna Albin och Fanny nämnde under intervjuerna att de är nöjda med sina egna rollbeskrivningar, men att de dessvärre inte har någon aning om vad sina kollegor sysslar med. Von Platen (2006) menar då att dessa tveksamheter lätt kan leda till att det uppstår konflikter mellan de anställda. För respondent Fanny är det en förutsättning att man vet vad sina kollegor jobbar med för att känna sig som en del av organisationen.

Gray (2002) menar att det är vanligt att mindre företag inte tar sig tillräckligt med tid att komma till insikten att en förändring är nödvändig. Därför påstår han att deras motvilja kan hindra dem från att utföra förändringen i tid. Von Platen (2006) håller med och menar på att om de anställda inte förstår behovet av förändring kommer de bli negativt inställda till det. Respondent Olle uttrycker under intervjun att han saknar den struktur som han anser krävs för att organisationen ska kunna expandera. Han ser gärna att ökningen av antalet anställda inte fortskrider mer än det är idag. Även respondent Albin håller med. Han menar att det är roligt med tillväxten men att han vill se mer struktur, till exempel genom att få tydligare ansvarsroller. Karin anser att hon inte förstår sig på tillväxten och tycker nu istället att antalet anställda är överflödigt. Von Platen (2006) hävdar då att ledningen borde vara tydliga och ge medarbetarna den information de behöver för att kunna skapa mening.

6 Slutsats

6.1 Hur ser den interna kommunikationen ut på Event AB?

Event AB är en liten, plan organisation med få nivåer av hierarki, och har därmed en tendens att etablera relationer på samma vis oberoende i vilken riktning eller led de går. Den vertikala kommunikationen skiljer sig inte från den horisontella i utformning, vilket ger kommunikationen en mer naturlig och avslappnad karaktär. Detta innebär att det är ett väldigt fritt flöde av kommunikation. Det saknas ett tydligt led från överordnad till underordnad och chefen använder sig av en informell ledare. Det finns för tillfället ingen fastställd kommunikationsplan och organisationen använder sig i stort sett enbart av informell kommunikation i dagens läge, vilket väger upp för saknaden av formell kommunikation. Det finns emellertid en tydlig ambition hos ledningen att förbättra den formella kommunikationen och det görs aktiva försök till utveckling. Ett schemalagt möte hålls med hela organisationen varje fredag för att gå genom allt som företaget arbetar med, och vad som kommer att hända. Verbal kommunikation är idag det främsta kommunikationsmedlet, vilket sker utan att dokumenteras och det finns idag heller inget formellt kommunikationsverktyg som används aktivt. Trots detta uppstår det sällan missförstånd inom organisationen, vilket kan vara resultat av att det är en öppen och rak kommunikation. Det har dock nyligen gjorts ett försök att implementera ett elektroniskt planeringsverktyg som uppskattas av samtliga. Organisationen har nämligen en tendens att arbeta reaktivt istället för proaktivt som resultat av oklara besked från ledningen. Kommunikationen på företaget och ledningens aktiva arbete med att arrangera samkväm har bidragit till att organisationen har en fantastisk gemenskap, vilket uppskattas av alla anställda. Dessa arrangemang är dock inte relaterade till själva arbetet eller arbetsprocessen i sig, utan har snarare ett fokus på att etablera relationer på ett mer privat plan. Det råder en generell förvirring gällande förmedling av organisationens policys och anställdas uppgifter. Företagets värderingar, vision och mål har inte kommunicerats ut på ett sådant vis så att anställda har uppfattat och förstått vilka dessa är, vilket i sin tur gör det svårt för personalen att identifiera sig. Detta har i sin tur resulterat i att de anställda inte kan kommunicera ut dem externt och att den externa kommunikationen blivit lidande. Majoriteten av de anställda tycker sig inte ha någon specifik arbetsbeskrivning, och trots att några anställda anser att de själv har en klar rollbeskrivning och tydliga arbetsuppgifter finns det ett kommunikationsgap vad gäller resterande anställda då man inte vet exakt vad kollegorna arbetar med. Företaget är ett litet företag vars struktur och anställda skött sig själv, men allt som företaget växer blir de mer och mer beroende av tydlighet. Event ABs kommunikation och dess struktur ser ut som det gjort sen redan innan tillväxten, men ledningen är medveten om bristerna i sin kommunikation och arbetar aktivt för att förbättra den.

6.2 Hur uppfattar samtliga anställda den interna kommunikationen i samband med tillväxten?

De anställda uttrycker ett missnöje kring informationsspridningen gällande tillväxten. De uppfattar att ledningen inte arbetar aktivt med att informera om förändringar som företaget står inför, och de involveras inte heller i beslut som rör tillväxten. De anställda uppfattar att arbetsprocessen har en tendens att bli lidande och ineffektivt på grund av oklara besked från ledningen. Å andra sidan uppskattas chefens lediga jargong otroligt mycket. Det är uttryckt positivt att ledaren är väldigt kreativ och har en förmåga att visa engagemang gentemot

företaget - och därmed engagera andra. Den uteblivna kommunikationen resulterar i att några anställda inte känner sig trygga i sin position på företaget. Det finns ingen som uttryckt en direkt negativ inställning till tillväxten, och även om den är uppskattad av majoriteten av de anställda, förstås den inte av alla. Detta kan vara ett resultat av att ledningen inte effektivt kommunicerar mål och vision till samtliga anställda. Det är generellt en väldigt positiv inställning till organisationen, ledningen och arbetsplatsen i sig, men det finns en kommunikationsbrist gällande tillväxten och ett uttryckt missnöje gällande detta. De anställda menar att det finns ett behov av en kommunikationsplan och mer formell kommunikation trots att den informella naturliga jargongen är generellt uppskattad. Försöken till att strukturera upp kommunikationen med hjälp av formella möten och kommunikationsverktyg är högt värderad.

7 Källförteckning

- Andersson, C. (2016). Öppnade för ny ordning. *Dagens Industri*, 14 februari.
- Brown, W. (2009). Culture Change. *Professional safety*, 54(6), pp. 8.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Andra upplagan. Stockholm: Liber AB
- Clifford, Jr. Donald, K. & Cavanagh, Richard. E. (1986) *Det vinnande företaget: Strategier för tillväxt och innovation*. Falkenberg: Bonnier Fakta Bokförlag AB.
- Constantin, E.C. & Baias, C.C. 2015, "Employee Voice •Key Factor in Internal Communication". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 191, pp. 975-978.
- Daneci-Patrau, D. (2011). Formal Communication in Organization, *Economics, Management and Financial Markets*, vol. 6, no. 1, pp. 487.
- Elving, W.J.L. (2005), "The role of communication in organisational change", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 10, no. 2, pp. 129-138.
- Gray, C. (2002). Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 9, no. 1, pp. 61-72.
- Hassel, D. (2014). Four Steps For Building A Culture Of Open Communication. *Forbes Magazine*, 3 oktober.
- Holá, J. (2012). Internal communication in the small and medium sized enterprises, *E+M Ekonomie a Management*, , no. 3, pp. 32
- Jacobsen, D.-I. (2013) *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, D.I. Thorsvik, J. (2008) Hur moderna organisationer fungerar. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur AB.
- Johansson, C., Heide, M., (2008). Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications*, 13(3), pp. 288-305.
- Kitchen, P., Daly, F. (2002) Internal communication during change management, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 7 Iss: 1, pp.46 - 53
- Kotler, P. Armstrong, G. & Parment, A. (2012) *Principles of Marketing Swedish Edition* 13th ed. Pearson Education LTD England
- Kraut, RE., Fish, RS., Root, RW & Chalfonte, BL. (1990). *Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology*. Bellcore, Morristown NJ.
- Larsson, L. (2008) *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur

Lies, J. (2012) Internal communication as power management in change processes: Study on the possibilities and the reality of change communications. *Public Relations Review*, Vol 38 Iss 2, pp. 255-261.

Linke, A., Zerfass, A. (2011). Internal communication and innovation culture: developing a change framework. *Journal of Communication Management*, Vol. 15 Iss: 4, pp.332 - 3

ORSINI, B. (2000), *Improving internal communications*, Institute of Internal Auditors, Inc, Altamonte Springs.

Porter, M.E. (1996). *What is strategy?*, Harvard Business School Press, Boston.

Schein, E.H., (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), pp. 109-119.

Sergiu, G., (2015). Developing the Organizational Culture. *Revista de Management Comparat International*, 16(1), pp. 137-143.

Smallbone, D., Leig, R. & North, D. (1995). The characteristics and strategies of high growth SMEs, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 1, no. 3, pp. 44-62.

Tufvesson, A. (2014) *Kommunikation som verktyg för ledare och medarbetare*. Tredje upplagan. Stockholm: Liber AB.

Von Platen, S. (2006). *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring : en studie av Sveriges television*. Diss. Örebro Universitet, Örebro. Örebro: Universitetsbiblioteket.

Welch, M. (2012), "*Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication*". *Public Relations Review*, vol. 38, no. 2, pp. 246-254.

Wieseke, J. Ahearne, M. Lam, S.K. & van Dick R. (2009) *The Role of Leaders in Internal Marketing*. American Marketing Association.

Williamson, Oliver E. (1995) *Organizational theory*. New York: Oxford University Press.

INTERVJUFRÅGOR

Arbetsbeskrivning -

- Hur länge har du varit anställd på Ideas?
- Berätta lite om Ideas affärsidé?
- Hur ser din rollbeskrivning ut - vad är dina ansvarsområden och arbetsuppgifter?

Tycker du själv att du har en tydlig beskrivning på arbetsuppgifter - Varför?

Företagets arbetsprocess -

- Berätta lite kort om hur processen går när ni får in ett projekt?
(Hur ser det ut med kundkontakt, fördelning, ansvar, genomförande fakturering etc.?)

Kultur -

- Hur ser jargongen ut hos er anställda?

Var äter du oftast lunch? (Själv, med kollegor, med någon annan)

Vad handlar oftast småpratet i din arbetsgrupp oftast om?

Umgås du med någon kollega på din fritid? Hade du kunnat tänka dig det?)

- Vad gör ledningen för att främja sammanhållningen på arbetsplatsen?

Kommunikation -

* En kommunikationsplan är en mall som visar exakt vad du ska säga, genom vilka kanaler och till vem du behöver säga det. Alltså - den visar på strukturen som finns i företaget. Vilka chefer som finns, hur alla i företaget är kopplade till varandra etc. *

- Har ni någon fastställd kommunikationsplan på företaget?

Hur ser den i så fall ut?

- Hur ofta har ni schemalagda möten?

Vilken typ av möten är detta?

Håller ni schemalagda projektmöten?

- Vilka verktyg använder du oftast dig av då du vill ta kontakt med en kollega som befinner sig på kontoret?
- hur ser fördelning av arbete och kommunikation ut inom projektgruppen inför ett projekt? Är det tydligt?
- Missförstår ni någon gång varandra? Hur tror du man kan förebygga det?
- Hur gör du för att förmedla ny information kring ett projekt till resterande involverade?
- Hur arbetar ledningen med att hålla personalen informerad om vad som händer på företaget?

Ledarskap -

- Hur är er chef som ledare?

Vad hade han kunnat göra för att bli ännu bättre?

- Finns det någon utöver den kreativa chefen - dvs. Tony - som du vänder dig till för beslut eller liknande?

Vilken är skillnaden mellan dessa?

Tillväxt -

- Ideas har vuxit otroligt mycket på senaste tiden. Hur uppfattar du denna tillväxt?
- Ser du några hinder med tillväxten? Vilka?
- Har arbetssättet förändrats sedan tillväxten startades och i så fall hur?

- Vilka skillnader har du märkt i ledarskapet om du jämför före och efter tillväxten?

Hur hade du önskat att den såg ut?

- Hur håller ledare/chef de anställda informerade om förändringar? Fungerar det? Kan det förbättras - hur?
- Är anställda involverade i beslut etc. Angående förändringsprocessen? Hur upplevs detta?

Värderingar -

- Vilka värderingar har företaget?



HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se