



## Digital kommunikation inom HR-funktionen

*En kvalitativ intervjustudie av digitala kommunikationskanalers användning*

Pro gradu-avhandling

Saskia Währn

Handledare: Professor Anette Hallin

Organisation och ledning

Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi

Handelshögskolan vid Åbo Akademi

Åbo 2020

# ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI

Abstrakt för avhandling pro gradu

Ämne: Organisation och ledning	
Författare: Saskia Währn	
Arbetets titel: Digital kommunikation inom HR-funktionen – En kvalitativ intervjustudie av digitala kommunikationskanalers användning	
Handledare: Professor Anette Hallin	
<p>Abstrakt: Digitaliseringen och den fjärde industriella vågen har haft en stor inverkan på samhället. Flera nya kommunikationskanaler har introducerats inom organisationer, däribland sociala medier. Syftet med min avhandling är att analysera HR-medarbetares åsikter om användningen av digitala kommunikationskanaler och därigenom få veta vilka kommunikationskanaler de använder sig av, hur de använder dessa kommunikationskanaler och vilka konsekvenser detta kan få. Jag anser att detta är en aktuell och intressant fråga – speciellt till följd av det distansarbete som coronakrisen ledde till under våren 2020.</p> <p>Som bakgrund till studien har jag fokuserat på fem områden inom tidigare forskning: HR-funktionen, e-HRM, e-post, sociala medier och digital kommunikation. E-HRM är ”ett sätt att implementera HRM-strategier [...] inom organisationer genom medvetet och direkt stöd av [...] kanaler baserade på webbt teknologier” (Ruël et al., 2004:368). Därmed har jag i min studie konstaterat att olika former av digital kommunikation också kan anses vara del av begreppet, då de fungerar som stöd för det dagliga HR-arbetet. Vidare diskuteras begreppet <i>polymedia</i>, som syftar på hur olika medier används samtidigt sida vid sida, men för olika sociala ändamål (Madianou &amp; Miller, 2013).</p> <p>Vid utförandet av denna studie använde jag mig av semistrukturerade intervjuer som metod. I december 2019 intervjuade jag sex personer som arbetar inom samma finländska organisations HR-funktion. Alla informanter är anonymiserade, men även organisationen enligt deras önskan. För att analysera det insamlade materialet användes tematisk analys, vilket innebär att jag har letat efter mönster och teman som återupprepades under intervjuerna. I analyskapitlet presenterar jag tre teman: informationsöverflöd, individuella kommunikationskanaler och arbetsgemenskap.</p> <p>Den ökade mängden digitala kommunikationskanaler som används inom organisationer har lett till ett informationsöverflöd, som medarbetare anser är tidskrävande och svårt att navigera i. Samtidigt har digitaliseringen förändrat världen, och det är var och ens personliga ansvar att lära sig att handskas med (över)flödet. Eftersom alla medarbetare har sitt individuella kommunikationsmönster för hur de kommunicerar, blir det problematiskt då kanalerna används ”kors och tvärs”. Informanterna önskade en gemensam policy för hur digitala kommunikationskanaler bör användas inom organisationen, eftersom det skulle underlätta deras arbete. Via sociala medier kan organisationer upprätthålla och stärka arbetsgemenskapen inom teamet. Sociala mediernas struktur ger rum för jämlik kommunikation. Dessutom kan en skapa grupper för olika ändamål där medarbetarna kan diskutera relativt fritt och således stärka gemenskapen inom det egna teamet eller organisationen som helhet.</p>	
Nyckelord: digital kommunikation, HR, HR-funktion, e-HRM, e-post, sociala medier	
Datum: 1.6.2020	Sidantal: 62 + 1 bilaga

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1	PROBLEMFÖRMULERING .....	2
1.2	SYFTE .....	3
1.3	AVHANDLINGENS DISPOSITION.....	5
<b>2</b>	<b>TIDIGARE FORSKNING .....</b>	<b>6</b>
2.1	HR-FUNKTIONENS ROLL I ORGANISATIONER .....	6
2.2	ANVÄNDNINGEN AV E-HRM.....	8
2.3	E-POST SOM KOMMUNIKATIONSKANAL INOM ORGANISATIONER.....	10
2.4	SOCIALA MEDIER INOM ORGANISATIONER .....	12
2.5	DIGITAL KOMMUNIKATION.....	16
<b>3</b>	<b>METOD .....</b>	<b>20</b>
3.1	KVALITATIVA INTERVJUER .....	20
3.2	STUDIEN .....	21
3.2.1	<i>Urval av informanter.....</i>	<i>21</i>
3.2.2	<i>Organisationen .....</i>	<i>22</i>
3.2.3	<i>Utförandet av intervjuerna .....</i>	<i>24</i>
3.2.4	<i>Begränsningar med metodvalet .....</i>	<i>27</i>
3.2.5	<i>Forskningsetiska aspekter.....</i>	<i>28</i>
3.2.6	<i>Studiens trovärdighet .....</i>	<i>29</i>
3.3	ANALYSMETOD.....	30
3.3.1	<i>Analytiskan .....</i>	<i>31</i>
<b>4</b>	<b>ANALYS.....</b>	<b>33</b>
4.1	DE DIGITALA KOMMUNIKATIONSKANALERNA .....	33
4.2	INFORMATIONSOVERFLÖD .....	35
4.2.1	<i>Att navigera informationsflödet .....</i>	<i>36</i>
4.2.2	<i>Inget överflöd utan digitala kommunikationskanaler .....</i>	<i>39</i>
4.3	INDIVIDUELLA KOMMUNIKATIONSMÖNSTER .....	45
4.4	ARBETSGEMENSKAP .....	53
<b>5</b>	<b>AVSLUTANDE DISKUSSION .....</b>	<b>58</b>
5.1	FÖRSLAG PÅ FRAMTIDA FORSKNING .....	61
	<b>KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>63</b>
	ÖVRIGA KÄLLOR.....	67
	<b>BILAGA 1: INTERVJUGUIDE PÅ SVENSKA OCH FINSKA.....</b>	<b>68</b>

## 1 Inledning

Som 90-talist har jag vuxit upp i en digitaliserad värld. För mig har e-post alltid varit en del av livet, och jag fick min första telefon när jag var nio år gammal. Jag har alltid varit intresserad av hur människor kommunicerar med varandra – särskilt vad som kan gå fel och hur problem kunde undvikas. Så när jag valde ämne för min pro gradu-avhandling kändes det självklart att det skulle ha med digital kommunikation att göra.

I dag är det 16 år sedan jag fick min första mobiltelefon, och den digitala kommunikationen har utvecklats mycket på en relativt sett kort tid. I arbetslivet förväntas det ske stora förändringar då den fjärde industriella vågen är på intågande (World Economic Forum, 2019). Enligt Sandblad, Gulliksen, Walldius och Åborg (2018) har digitaliseringen förändrat arbetslivet och särskilt arbetsmiljön i de flesta branscher.

Inom HR-funktionen har en länge använt sig av diverse e-HRM-system som underlättat det administrativa arbetet (Ruël, Bondarouk, & Looise, 2004). Även kommunikationen har blivit allt mer digital, eftersom sociala medier står för en stor del av kommunikationen (Treem & Leonardi, 2013). Eftersom HR-funktionen har fått en mer strategisk roll inom organisationer (Armstrong, 2006; Bogardus, 2006; Lepak & Snell, 1998; Ulrich, 1997), har också den interna och externa kommunikationen ökat.

Därför anser jag att det finns orsak att undersöka vilken inverkan användningen av digitala kommunikationskanaler har på HR-funktionens kommunikation och arbete. Genom att intervjua HR-medarbetare kan studien skapa en förståelse för hur användningen av digitala kommunikationskanaler eventuellt kunde förbättras. Eftersom människor använder digitala kommunikationskanaler för olika sociala ändamål (Madianou & Miller, 2013) är det intressant att undersöka hur det ser ut inom HR-funktionen.

## 1.1 Problemformulering

Interpersonell kommunikation sker i dag allt oftare via digitala kommunikationskanaler såsom e-post och sociala medier (Perttula, 2018). Med begreppet interpersonell kommunikation syftar en på sådan personlig kommunikation som sker mellan två eller flera personer (Solomon & Theiss, 2012). En utökad användning av digital kommunikation har blivit allt vanligare inom organisationer (Cardon & Marshall, 2015; Treem, Dailey, Pierce & Leonardi, 2015).

I dag använder organisationer inte bara traditionella digitala kommunikationskanaler såsom e-post – också sociala medier utnyttjas allt oftare i det dagliga arbetet (Treem & Leonardi, 2013). Sociala medier är utmärkta digitala kommunikationskanaler som underhåller effektivt samarbete och gruppkommunikation (Turban, Liang & Wu, 2011) samt förbättrar produktiviteten och hjälper medarbetare att utveckla högkvalitativa arbets- och vänskapsrelationer sinsemellan (Song, Wang, Chen, Benitez & Hu, 2019).

Yngre medarbetare anser att digitala kommunikationskanaler i framtiden kommer användas allt mer inom organisationer som verktyg för gruppkommunikation (Cardon & Marshall, 2015). Digital kommunikation är således ett aktuellt ämne inom organisationer. Därför har jag valt att undersöka medarbetares åsikter angående användningen av digitala kommunikationskanaler vid den interpersonella, interna kommunikationen. På grund av studiens omfattning har jag avgränsat mig till HR-funktionen, som utför HRM-aktiviteter inom organisationer. HRM står för *human resource management* eller bara *human resources* (Armstrong, 2006; Bogardus, 2006). I fortsättningen kommer jag använda förkortningen HR i studien.

HR-funktionens främsta uppgift är att värna om och leda organisationens mest väsentliga resurs: medarbetarna (Armstrong, 2006; Bogardus, 2006; Ulrich, 1997). Begreppet *HR-funktion* syftar på HR-avdelningen och det värde som funktionen ger åt organisationen (Parry, 2011). HR-funktionen har ansvar för mångsidiga aktiviteter, bland annat rekrytering av ny personal, effektivt management och personalutveckling samt att erbjuda en säker arbetsplats (Bogardus, 2006; Parry, 2011). Således består HR-funktionens arbete till stor del av kommunikation både internt och externt.

En ytterligare orsak till att kommunikationen inom HR-arbetet har ökat, är att HR-funktionens strategiska roll har blivit större (Armstrong, 2006; Bogardus, 2006; Lepak & Snell, 1998; Ulrich, 1997). Till följd av digitaliseringen har digitala hjälpmedel blivit del av HR-arbetet (Ruël et al., 2004). Genom att implementera olika former av e-HRM-system har organisationer ämnat att underlätta och stödja utövandet av HR-arbete (Ruël et al., 2004). Eftersom digitala kommunikationskanaler har blivit en naturlig del av det dagliga HR-arbetet, kan även dessa inkluderas i e-HRM-begreppet, enligt Ruël et al. (2004).

Då organisationer tar in ny digital teknologi i sin verksamhet, är det avgörande att organisationen har skapat en välutvecklad strategi kring hur denna teknologi ska användas och för vilket ändamål (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet, & Welch, 2014; Turban, Liang & Wu, 2011). Vilket ändamål som en använder en digital kommunikationskanal för beror enligt Madianou och Miller (2013) på hur en ställer den i relation till övriga kommunikationskanaler. Begreppet *polymedia* syftar på hur det i dag är vardagligt att använda flera medier samtidigt, sida vid sida, för olika sociala ändamål (Madianou & Miller, 2013). Beroende på digitala kommunikationskanalers egenskaper ser personer olika funktioner för olika kommunikationskanaler (Madianou & Miller, 2013).

## 1.2 Syfte

Syftet med min avhandling är att analysera HR-medarbetares åsikter om användningen av digitala kommunikationskanaler och därigenom få veta vilka kommunikationskanaler de använder sig av, hur de använder dessa kommunikationskanaler och vilka konsekvenser detta kan få. Jag anser att det är av intresse att undersöka för vilka ändamål HR-medarbetare använder digitala kommunikationskanaler i sitt arbete. På grund av HR-funktionens mångsidiga aktiviteter (Bogardus, 2006; Parry, 2011), bör den som sagt kommunicera både internt och externt. Valfungerande intern kommunikation är avgörande för att organisationer ska kunna skapa en gemenskap och stödjande attityd mot organisationens strategi (de Ridder, 2004). Därför vill jag ta reda på ifall HR-medarbetare anser att användningen av digitala kommunikationskanaler har en inverkan på den interna kommunikationen.

Tidigare forskning har visat att användningen av e-post kan ha en negativ effekt på medarbetares välmående – särskilt på deras produktivitet och stressnivå (Mark, Iqbal, Czerwinski, Johns & Sano, 2016). Digitala hjälpmedel – däribland digitala kommunikationskanaler – används allt oftare inom HR-funktionen (Ruël et al., 2004), och sociala medier har tillkommit som ytterligare kommunikationskanaler inom organisationer (Cardon & Marshall, 2015; Treem, Dailey, Pierce & Leonardi, 2015). Därför kan en fråga sig om användningen av ännu flera digitala kommunikationskanaler kan innebära att de problem som e-post bevisligen kan leda till – lägre produktivitet och högre stressnivå (Mark et al., 2016) – även kan gälla vid användningen av andra digitala kommunikationskanaler.

Under våren som jag har arbetat med min pro gradu-avhandling förorsakade covid-19-viruset en pandemi som förändrade mångas vardag (HBL & TT, 2020). På grund av de restriktioner som pandemin gett upphov till runt om i världen har miljontals människor tvingats arbeta hemifrån med digitala kommunikationskanaler som den huvudsakliga kontakten till organisationen och sina medarbetare (Pantsu, 2020; Teir, 2020). Att ta reda på hur väl digital kommunikation fungerar i praktiken är således ett ytterst aktuellt ämne. Pandemin har lett till ett utökat intresse för frågor kring distansarbete, och många anser att distansarbete kommer bli vanligare i framtiden (Pantsu, 2020; Teir, 2020).

Genom att analysera HR-medarbetares åsikter kan studien ge en bild av huruvida digitala kommunikationskanalers utökade användning (Cardon & Marshall, 2015; Treem, Dailey, Pierce & Leonardi, 2015) har förändrat HR-funktionens arbete. Ökad kunskap kring HR-medarbetares åsikter angående digitala kommunikationskanalers användning ger organisationer bättre insyn i hur de kan förbättra HR-funktionens – och hela organisationens – interna kommunikation.

### 1.3 Avhandlingens disposition

Min avhandling är strukturerad enligt följande. Efter inledningen tar jag upp tidigare forskning kring relevanta ämnen för studien: e-HRM, e-post, sociala medier och digital kommunikation inom organisationer. Vidare följer metodkapitlet som inleds med metodvalet – semistrukturerade intervjuer – och vad denna metod i praktiken innebär. Därefter beskrivs studien detaljerat: hur urvalet av informanter gått till, detaljer kring organisationen där studien utfördes, hur jag kontaktade och gjorde intervjuerna, vilka begränsningar som metodvalet för med sig och forskningsetiska aspekter samt studiens trovärdighet. Avslutningsvis beskrivs den analysmetod som använts – tematisk analys – och vilka teman som materialet gav upphov till.

Analyskapitlet inleds med en beskrivning av de digitala kommunikationskanaler som använts av informanterna då studien utfördes. Efter detta går jag in på de tre teman som jag har identifierat genom analysen av det insamlade materialet: informationsöverflöd, individuella kommunikationsmönster och arbetsgemenskap. Avhandlingen avslutas med en diskussion kring vilka slutsatser som kan dras av studien, och förslag på framtida forskning inom ämnet.



## 2 Tidigare forskning

I detta kapitel tar jag upp den tidigare forskning som utgör en bakgrund till studien. Eftersom studien handlar om vilka kommunikationskanaler HR-medarbetare använder på vilket sätt, och de konsekvenser detta kan ge, tar jag upp tidigare forskning kring digitala kommunikationskanaler.

Kapitlet inleds med att jag definierar och förklarar begreppen HRM, HR-funktion och e-HRM. Vidare går jag in på hur e-HRM används inom organisationer. Även om studien inte behandlar traditionella e-HRM-system anser jag att ämnet är relevant, då nya former av digital kommunikation i kontext av HR-arbete också kan räknas som en del av e-HRM. Sedan tar jag upp de olika kommunikationskanaler som studien främst handlar om: e-post och sociala medier. Avslutningsvis avgränsar jag mig till att i studien behandla specifikt interpersonell digital kommunikation. Här förklaras vad digital och interpersonell kommunikation är, och varför dessa är relevanta för min studie.

De ämnen jag tar upp är alla breda och kan redan separat var för sig studeras i flera olika kontexter. Eftersom denna avhandlings omfattning är begränsad, har även avgränsningar till den tidigare forskning som kan tas upp varit nödvändig. Således kan jag inte gå in detaljerat på till exempel skillnader mellan olika former av sociala medier, trots att mängden sociala medier ökat under de senaste åren. Därmed finns det orsak att påpeka att alla sociala medier inte kan dras över samma kam, och den tidigare forskning jag behandlar bygger främst på studier av de största plattformarna eller sådana sociala medier som används inom organisationer.

### 2.1 HR-funktionens roll i organisationer

Innan jag går in på vad e-HRM är och vilken dess roll i organisationer är, bör jag introducera själva begreppet HRM, det vill säga *human resource management* (Armstrong, 2006; Bogardus, 2006). Ofta pratar en också om endast *human resources*, som förkortas HR (Armstrong, 2006). Som namnet säger, innebär HR-arbetet att värna

om och leda organisationens viktigaste resurs – medarbetarna – på ett strategiskt och sammanhängande tillvägagångssätt (Armstrong, 2006; Bogardus, 2006; Ulrich, 1997).

HR-avdelningen har ansvar för en medarbetares hela anställningscykel, det vill säga: rekrytering, urval, anställning och avslutande av medarbetares anställning (Bogardus, 2006). Detta innebär att HR är en funktion med ansvar för mångsidiga aktiviteter, till exempel att hitta och intervjua eventuella kandidater och anställa den mest kvalificerade personen (Bogardus, 2006). Flera exempel på typiska HRM-aktiviteter är att avgöra hur medarbetare ska kompenseras genom löner och förmåner, att erbjuda en trygg och säker arbetsplats samt att hålla organisationen uppdaterad på och utöva arbetsrättsliga frågor inom organisationen (Bogardus, 2006).

Ett ytterligare begrepp som kommer användas genomgående är *HR-funktion*. Begreppet HR-funktion syftar på inte bara själva HR-avdelningen och de som arbetar där, utan också på det värde som HR-medarbetarna ger organisationen genom sitt arbete (Parry, 2011). HR-funktionen kan genom att erbjuda mer effektivt management, utveckling eller gruppering av organisationens HR-resurser bidra till att stärka organisationens konkurrensfördelar (Parry, 2011).

Till HR-funktionens uppgifter hör strategi, organisationens infrastruktur, anställdas insatser och förändring (Ulrich, 1997). Med tiden har arbetet blivit allt mer komplext: ”for HR professionals to add value to their increasingly complex businesses, they must perform increasingly complex and, at times, even paradoxical roles” (Ulrich, 1997:24). Det innebär i praktiken att medarbetare inom HR-funktionen måste utföra både ett strategiskt och operativt arbete, med fokus både på kort sikt och på lång sikt (Ulrich, 1997). Planering, rekrytering och personalutveckling är exempel på uppgifter som måste utföras ur olika perspektiv. HR-funktionen bör utgå från att deras arbete ska främja organisationens värdeskapande (Ulrich, 1997). Det värde som HR-funktionen skapar kan beräknas som ”de strategiska förmåner som en specifik HR-aktivitet uppnår, i relation till de kostnader som utvecklandet av aktiviteten kräver” (Lepak & Snell, 1998:222, min översättning). E-HRM kan således användas som verktyg inom HR-funktionen i organisationer för att underlätta värdeskapandet (Parry, 2011).

## 2.2 Användningen av e-HRM

Begreppet e-HRM (det vill säga elektronisk human resource management), kan enligt Ruël et al. (2004:368, min översättning) definieras som ”ett sätt att implementera HRM-strategier, policyer och praxis inom organisationer genom medvetet och direkt stöd av och/eller med full användning av kanaler baserade på webbt teknologier”. Tidigare inkluderades främst andra teknologiska lösningar, som administrativa system som underlättat hanteringen av personuppgifter inom organisationer, i begreppet e-HRM (Ruël et al., 2004). I och med tillkomsten av sociala medier som kommunikationsmedel kan även dessa anses vara en del av begreppet. Bondarouk och Brewster (2016) skriver att syftet med e-HRM är just att integrera och effektivisera allt HRM-innehåll som delas via it. Tanken är att nyttan med e-HRM ska vara långvarig och ha en hög kvalitet (Bondarouk & Brewster, 2016). För att användningen av olika it-system inom e-HRM ska fungera, är det essentiellt att medarbetarna är medvetna om syftet bakom övergången till e-HRM, och att även de förstår fördelarna med detta, eftersom det kan innebära en stor förändring i deras arbetsuppgifter (Bondarouk & Brewster, 2016).

Allt fler organisationer ser möjligheten att utöka mängden teknologiska lösningar som något positivt, då många processer kan effektiviseras samtidigt som en i det långa loppet sparar pengar (Bondarouk & Brewster, 2016). Genom att implementera fler teknologiska lösningar i form av e-HRM, anser Ruël et al. (2004) att organisationer också eventuellt kan minska mängden HR-personal. Detta är en del av trenden med automatisering som sker inom de allra flesta industrier i dag.

Samtidigt kan det ändå behövas mer HR-personal ifall organisationen växer och därmed behöver fler medarbetare överlag – också inom personalavdelningen. Ruël et al. (2004) skriver att ett ytterligare mål med användningen av e-HRM är att kunna främja servicen till medarbetarna, vilket blivit allt viktigare då personalen i allmänhet fått mera makt över sin egen karriär, vilket till exempel leder till att medarbetare oftare byter arbetsplats än tidigare. Med andra ord kan investeringen i e-HRM-system också leda till att medarbetare stannar i organisationen (Ruël et al., 2004).

I dag använder de flesta organisationer någon sorts e-HRM-system vid rekrytering av nya medarbetare. Buckley, Minette, Joy och Michaels (2004) skriver att automatisering av rekryteringsprocessen kan öka dess hastighet, effektivitet och kvalitet. Dessutom kan automatiseringen leda till tydliga kostnadsinbesparingar (Buckley et al., 2004). Då it – eller e-HRM – utnyttjas allt flitigare, leder det till att HR-medarbetare får tillgång till mera information och kan utföra sitt arbete mer effektivt – till exempel då det gäller att svara på övriga anställdas förfrågningar och hantera mer komplex information (Gardner, Lepak & Bartol, 2003). Automatiseringen ger alltså rum för HR-medarbetare att fokusera på mer krävande arbetsuppgifter, då det administrativa inte längre kräver lika mycket arbetstid (Gardner et al., 2003).

Detta har också gett HR-medarbetare möjligheten att utveckla sina egna arbetsuppgifter och -roller, då teknologin även ger rum för mer innovation (Gardner et al., 2003). En nackdel som Gardner et al. (2003) upptäckte är att teknologiska lösningar även leder till att HR-medarbetare förväntas tillbringa mer arbetstid på olika aktiviteter inom it-stöd, såsom att uppdatera HR-system och lösa diverse teknologiskt relaterade problem. Detta innebär enligt Gardner et al. (2003) att HR-medarbetare eventuellt måste komplettera sina kompetenser, då arbetsinnehållet blir allt mer teknologiskt orienterat. Däremot kan det också innebära att organisationer bör upprätta helt nya positioner inom HR, där specifik it-kunskap krävs (Gardner et al., 2003). Vi lever i en allt mer teknologisk värld, vilket även gör att det är svårt för framtida arbetstagare att undvika krav på teknologisk kunskap.

Även Ruël, Bondarouk och Van der Velde (2007) konstaterar att e-HRM börjar bli allt vanligare inom organisationers HR-funktioner, och att effektiviteten ökar till följd av detta. Däremot finns det enligt Lepak och Snell (1998) flera utmaningar inom vad de kallar för *virtuell HR*. De skriver att organisationers allt större intresse för att ”*compete through people*” är en orsak till en ökad press på personalavdelningar att leverera, vilket i sin tur lett till intåget av virtuell HR, eller e-HRM (Lepak & Snell, 1998). Specifikt HR-funktionens allt mer strategiska roll i organisationer innebär att fokuset har skiftat, vilket även betytt att arbetet måste förändras och utföras på nya sätt (Lepak & Snell, 1998). De konstaterar att ”HR departments are charged with simultaneously being strategic, flexible, efficient, and customer-oriented” (Lepak & Snell, 1998:217).

Kraven på HR-avdelningen tycks öka i takt med teknologisk utveckling, även om en kunde tänka sig att teknologin främst hade underlättat arbetet (Lepak & Snell, 1998).

Eftersom personalavdelningen numera förväntas utföra både traditionella administrativa HR-uppgifter och ett mer strategiskt orienterat HR-arbete (Lepak & Snell, 1998) blir det tydligt varför behovet för e-HRM uppstått. Då kraven på personalavdelningen blivit högre och fler – till exempel paradoxen i att samtidigt lyckas bli mer effektiva och sänka kostnader – är e-HRM en lösning som attraherat allt fler organisationer. Även om användningen av e-HRM i sig är en investering som kräver både pengar och tid, har det en väldigt positiv inverkan då medarbetare kan lägga sin dyrbara tid på de (ofta mer krävande) strategiska uppgifterna (Gardner et al., 2003).

Dessutom har e-HRM enligt Lepak och Snell (1998) även lett till att många organisationer väljer att outsourca en del administrativa HR-aktiviteter, då detta kan visa sig vara både kostnadseffektivt och som sagt ge mer tid för de anställda att fokusera på annat. Samtidigt noterar Lepak och Snell (1998) att outsourcing av e-HRM-aktiviteter leder till att personalavdelningen måste koordinera de egna och de outsourcade aktiviteterna, vilket på sitt sätt kan leda till mera arbete. Det kan i sin tur kräva mer planering och ”innovativa metoder” för att lyckas samordna aktiviteterna (Lepak & Snell, 1998).

I och med en utökad användning av e-HRM har tidigare forskning även diskuterat HR-funktionens allt mer strategiska roll, och hur den kan utvecklas (Armstrong, 2006; Bogardus, 2006; Lepak & Snell, 1998; Ulrich, 1997), då en stor del av det administrativa arbetet kan automatiseras. Hur själva arbetet utförs, men också de roller som medarbetare har inom organisationer, skiftar då allt fler digitala lösningar introduceras (Gardner, et al., 2003).

### 2.3 E-post som kommunikationskanal inom organisationer

E-post är som sagt fortfarande den mest använda digitala kommunikationskanalen i arbetslivet (Cardon och Marshall, 2015). Förutom att e-posten har funnits längre än

sociala medier, är det också en kommunikationskanal som människor över generationer fortfarande använder sig av både privat och i arbetslivet.

Enligt Mark, Iqbal, Czerwinski, Johns och Sano (2016) har användningen av e-post i längden en negativ påverkan på medarbetares välmående. De skriver att medarbetare använder en betydlig del av arbetstiden till att läsa, svara på och skriva e-postmeddelanden. I och med att e-post används så flitigt inom organisationer, har det en stor inverkan på medarbetares arbetsprestation, och kan ha en negativ effekt på medarbetares produktivitet och stressnivå (Mark et al., 2016).

Ju mera tid medarbetare läsa på e-post under arbetsdagen, desto lägre var produktiviteten och desto högre var stressnivån (Mark et al., 2016). Däremot hade inte bara mängden tid lagd på e-post en inverkan, utan också hur medarbetarna valde att ta itu med den (Mark et al., 2016). De som valde att ta itu med e-posten en viss tid på dagen, eller helt enkelt valde specifika stunder för e-post, hade en högre produktivitet jämfört med de som kollade sin e-post på grund av att de fick en avisering (Mark et al., 2016). Även personer som konsekvent kollar sin e-post under arbetsdagen visade sig ha en lägre produktivitet (Mark et al., 2016). Däremot hittade de inget som visade på att stressnivån skulle ha varit lägre för de som tog itu med e-posten vid en specifik tidpunkt – dessa använde dock mera tid på e-post än de som svarade på meddelanden spontant (Mark et al., 2016). Samtidigt poängterar Mark et al. (2016) att e-post har många positiva sidor, då det underlättar kommunikationen inom organisationer, speciellt om en jämför med tiden innan e-post. I och med digitaliseringen och de nya digitala kommunikationskanaler som kunde anses vara ännu snabbare än e-post (till exempel chattar), har också kraven på att svara snabbt ökat.

Även om e-post är ett relativt nytt sätt att kommunicera på, finns det mycket utvecklade normer kring hur kommunikationen via e-post ska se ut. Enligt Chen (2006) upplevs det lättare att skriva e-post åt någon i jämlik position, än någon i auktoritär position. Medarbetare upplever att e-postmeddelanden till auktoritära personer, det vill säga chefer och ledare, kräver mer tid att planera och strukturera, än sådana de skickar till jämlika medarbetare (Chen, 2006). Orsaken till detta anser Chen (2006) vara att medarbetare upplever att de e-postmeddelanden de skickar åt jämlikar kan skrivas på ett sådant sätt som de själva vill. Chen (2006) skriver att e-posten har

setts som en friare form att skriva, utan lika standardiserade skrivregler som till exempel brev har.

Samtidigt kan medarbetare uppleva svårigheter med att åstadkomma ett lämpligt e-postmeddelande som möter mottagarens standard. Enligt Chen (2006) har människor olika åsikt om vad som är lämpligt språkbruk i e-postmeddelanden. Dock är det generellt de som har mera makt som avgör vilket språkbruk som ska användas inom organisationer (Chen, 2006). Därför upplever medarbetare också mera press på att leva upp till dessa standarder då de kommunicerar digitalt med auktoritära personer (Chen, 2006). Följaktligen är det värt att påpeka att vad som anses vara lämpligt språkbruk varierar även mellan olika sociokulturella kontexter – en dominerade sociokulturell grupp avgör således hurdant språkbruk de övriga grupperna ska utöva (Chen, 2006).

Hurdant språk som används i e-postmeddelanden är av stor betydelse enligt Chen (2006), eftersom sändaren endast kan förlita sig på ord. Hur sändaren väljer, uttrycker och organiserar orden har därför en stor inverkan på hur mottagaren tolkar meddelandet (Chen, 2006). Vid kommunikation som sker ansikte mot ansikte använder en förutom ord också bland annat röst, tonläge, gester och ansiktsuttryck för att kommunicera, och ger på så sätt mottagaren mer än bara ord att tolka för att förstå vad en avser (Chen, 2006). Därför anser Chen (2006) att formulering och strukturering av meddelandet är avgörande vid e-postkommunikation – eller egentligen vilken skriftlig kommunikation som helst.

## 2.4 Sociala medier inom organisationer

Under 2010-talet har sociala medier blivit populära. Den största delen av finländarna tillbringar en stor del av sin fritid, uppemot flera timmar per vecka, på sociala medier (Perttula, 2018). Kunskap kring vilka sociala medier som finns tillgängliga och hur de kan användas både i privat- och arbetslivet torde därmed öka hela tiden.

Namnet *sociala* medier visar på en alldeles ny form av medier som präglas av en interaktiv kommunikation mellan sändare och mottagare, som tidigare inte var möjlig i samma utsträckning (Kietzmann, Hermkens, McCarthy & Silvestre, 2011). Således föddes Web 2.0 och en ny del av den moderna digitala eran. Till skillnad från det så

kallade Web 1.0 har även äldre generationer (55 år och äldre) hittat till denna uppdaterade version av internet (Kietzmann et al., 2011).

Enligt Whiting och Williams (2013) finns det tio olika orsaker till att människor använder sociala medier. Dessa är social interaktion, informationssökning, tidsfördriv, underhållning, avslappning, för att uttrycka åsikter, för att ha något att diskutera med sina vänner, bekvämlighet, informationsdelning och övervakning (Whiting & Williams, 2013). Det finns således flera sätt att utnyttja sociala medier på, som inte nödvändigtvis har en direkt koppling till kommunikation.

Till en början koncentrerades användningen av sociala medier till privatlivet, men med tiden har allt fler organisationer även tagit in olika former av sociala medier i sin vardag (Cardon & Marshall, 2015; Treem, Dailey, Pierce & Leonardi, 2015). Unga har främst fått sin första kontakt med sociala medier via privatlivet, medan äldre generationer oftare blir introducerade för dessa direkt i arbetslivet (Treem et al., 2015). Ofta kan sociala medier användas för att underlätta den interna kommunikationen; istället för att skicka iväg ett e-postmeddelande, går det nu lätt att chatta med sina medarbetare via diverse applikationer. Samtidigt är det också ett sätt för business to customer-företag att nå ut till och kommunicera direkt med sina konsumenter (Kietzmann, Hermkens, McCarthy & Silvestre, 2011).

Enligt Cardon och Marshall (2015) är det fortfarande traditionella kommunikationskanaler, så som e-post, som används oftare inom arbetsgrupper i organisationer, och dessutom anses vara mer effektiva kommunikationskanaler. Däremot är det mer sannolikt att medarbetare som tillhör generationerna X och Y anser att sociala medier kommer vara huvudsakliga verktyg för gruppkommunikation inom organisationer i framtiden (Cardon & Marshall, 2015). Generation X klassas av Cardon och Marshall (2015) som personer födda mellan 1965 och 1984, medan generation Y är personer födda mellan 1985 och 1994.

I och med sociala mediers allt mer utökade användning i samhället, skriver Cardon och Marshall (2015) att allt fler organisationer börjat använda sig av sociala medier som är speciellt designade för att användas i arbetet: "generally housed on corporate intranets, these platforms can in some ways be considered Facebook-like applications for employees and other professional contacts" (Cardon & Marshall, 2015:276). Med



andra ord är det viktigt att påpeka att medarbetare inte förväntas använda sina privata konton på sociala medier i arbetet. Istället införskaffar organisationer sådana sociala medier som kan bli del av deras intranät (Cardon & Marshall, 2015).

Enligt Turban, Liang och Wu (2011) betraktas sociala medier som är designade för arbetslivet ofta som mer kapabla medel för effektivt samarbete och gruppkommunikation. Vidare konstaterar Turban et al. (2011) att förändringar i företagsvärlden – till exempel globalisering, outsourcing av verksamhet till utlandet, högre reseutgifter och ett behov av att kollektivt ta snabba beslut – har lett till förändringar i hur grupper arbetar och tar beslut. Det har således lett till ett behov för välfungerande digital kommunikation inom organisationer. Organisationer bör undersöka om användningen av ”social mjukvara” (det vill säga sociala medier) är genomförbar ekonomiskt, om de har nödvändig teknologi för att kunna använda kanalerna och ifall organisationen – det vill säga medarbetarna – är redo att integrera dessa i arbetet (Turban et al., 2011). Följaktligen, om sociala medier anses passa in och vara välfungerande, skriver Turban et al. (2011) att organisationen bör utveckla en strategi för hur teknologin ska implementeras. Med andra ord är det väsentligt att ha en plan för varför och hur de utvalda sociala medierna ska implementeras i organisationen – de måste tjäna ett syfte inom organisationen.

Unga är enligt Cardon och Marshall (2015) överlag mer vana vid att använda sig av diverse digitala kommunikationskanaler i sitt privatliv, vilket gör att de även i arbetslivet är mer benägna att se de positiva sidorna med digital kommunikation. Vidare konstaterar Cardon och Marshall (2015) att e-post fortfarande är den mest populära digitala kanalen i arbetslivet, men att detta troligen kommer förändras då yngre generationer kommer ut i arbetslivet. Med andra ord syns den digitala förändringen som sker allmänt i samhället relativt fort i arbetslivet, och yngre generationer för med förändringen till arbetsplatsen. Samtidigt är det intressant att unga också kan se negativt på användningen av sociala medier i arbetslivet, trots att unga oftast har mer erfarenhet av sociala medier (Treem, Dailey, Pierce & Leonardi, 2015).

Treem et al. (2015) undersökte i en större organisation hur medarbetarnas tidigare erfarenhet av sociala medier påverkade deras förväntningar på teknologin inom arbetslivet. Enligt deras studie hade medarbetarnas egna erfarenheter från deras

privata användning av sociala medier en stor påverkan på huruvida de såg sociala medier på arbetsplatsen som positivt eller negativt (Treem et al., 2015). Dock kan resultaten ses som smått oväntade, eftersom majoriteten av den yngre generationen på arbetsplatsen ansåg att användningen av sociala medier på arbetsplatsen inte var ändamålsenlig (Treem et al., 2015). De kopplade samman användningen av sociala medier med sitt privatliv, och tyckte därmed att sociala medier rentav kunde skada deras produktivitet i arbetet, eftersom de troligen främst skulle använda funktionerna till att chatta (Treem et al., 2015). Detta tolkar jag som att Treem et al. (2015) avser att de skulle chatta om icke-arbetsrelaterade ämnen. Treem et al. (2015) konstaterar även att de medarbetare som använde sociala medier mer i privatlivet var mer skeptiska till införandet av sociala medier på arbetsplatsen.

Äldre medarbetare, som oftare använt sociala medier mindre utanför arbetet, var mer flexibla och såg mer positivt på denna förändring (Treem et al., 2015). Detta är ett intressant resultat, i och med att sociala medier oftast anses vara något som unga människor förespråkar. Studien visar på att det finns ett tydligt samband mellan medarbetarnas egen erfarenhet av sociala medier och deras attityd till användningen av dessa i arbetslivet (Treem et al., 2015). Sociala medier blir en allt större del av den digitala kommunikationen inom organisationer (Treem et al., 2015). På grund av detta, torde medarbetares attityd gentemot sociala medier ha en inverkan på deras attityd till sina arbetsuppgifter överlag (Treem et al., 2015).

De rädslor som de yngre medarbetarna enligt Treem et al. (2015) hade för att användningen av sociala medier skulle skada deras produktivitet, visade sig i en annan studie vara obefogade. En kvalitativ studie utförd av Song, Wang, Chen, Benitez och Hu (2019) som undersökte vilken inverkan användningen av sociala medier hade på arbetsgruppers och medarbetares prestanda, visade att så inte är fallet. De kom fram till att användningen av sociala medier som är arbetsrelaterade respektive socialiserande, snarare tillsammans skapar en balans som förbättrar produktiviteten (Song et al., 2019). Arbetsrelaterad social media ger organisationer ett instrumentellt värde, som i sin tur förstärks av det expressiva värdet som socialiserande sociala medier ger (Song et al., 2019).

Song et al. (2019) skriver att socialiserande sociala medier, i studiens fall kinesiska WeChat, hade en positiv inverkan på medarbetarnas personliga relationer.

Användningen av applikationen hjälpte medarbetarna att utveckla vänskapsrelationer och högkvalitativa arbetsrelationer (Song et al., 2019). En deltagare i studien menade att teamet utvecklade familjära band och emotionella anknytningar till kollegorna och teamet (Song et al., 2019). Enligt hen ledde detta således till att även konkurrensen kolleger emellan minskade – det viktiga var inte vem som gjorde vilken uppgift, utan att kollektivt nå de gemensamma målen (Song et al., 2019). Med andra ord skapade teamet en stark gemenskap och tillhörighet, både till teamet och organisationen, genom att använda sig av sociala medier (Song et al., 2019). Sammanfattningsvis anser Song et al. (2019) att organisationer kan skapa mervärde genom att välja att investera i informationsteknologi – det vill säga också i sociala medier. Då medarbetare känner sig sedda, motiverade och har en stark tillhörighet, ökar också deras produktivitet (Song et al., 2019).

## 2.5 Digital kommunikation

Eftersom studien kretsar kring kommunikation, är det essentiellt att jag definierar min syn på kommunikation. I och med att kommunikation är ett brett begrepp som kan användas på olika sätt, har jag valt att avgränsa mig till ett specifikt begrepp: *interpersonal communication*, det vill säga ”interpersonell kommunikation” (Solomon & Theiss, 2012, min översättning). Begreppet syftar på kommunikation som sker mellan två eller flera personer, och skapar en personlig förbindelse mellan dessa (Solomon & Theiss, 2012). Interpersonell kommunikation sker ofta ansikte mot ansikte, men detta är inte alltid fallet. Interpersonell kommunikationskompetens syftar på en persons förmåga att hantera kommunikationen i interpersonella relationer (Rubin & Martin, 1994).

Hur kommunikationen sker – till exempel via telefonsamtal, textmeddelande, chatt, e-post – spelar inte någon roll enligt Solomon och Theiss (2012), snarare är det innehållet som avgör ifall det handlar om interpersonell kommunikation. För att innehållet ska falla i kategorin interpersonell kommunikation, ska det vara personlig kommunikation som i någon mån sammankopplar sändare och mottagare (Solomon & Theiss, 2012). Massutskick av ett e-postmeddelande till hundratals personer skulle

till exempel inte klassas som interpersonell kommunikation. Det är värt att poängtera att personlig kommunikation inte betyder privat: snarare att meddelandet är menat för en eller flera specifika mottagare, som sändaren har en personlig förbindelse till (Solomon & Theiss, 2012). Således kan en stor del av kommunikationen som sker inom organisationer klassas som interpersonell kommunikation.

Berger och Calabrese (1974) skriver att en genom att undersöka interpersonell kommunikation kan utveckla förutsägelser och förklaringar för vårt eget och andras kommunikativa beteende. Kommunikationsbeteende i sig själv leder till dessa förutsägelser och förklaringar – vi har således ofullständig kunskap om kommunikationsbeteenden (Berger & Calabrese, 1974). Samtidigt är denna ofullständiga kunskap också det som vägleder hur vi kommunicerar med varandra (Berger & Calabrese, 1974). Därmed är kunskap om vilken typ av förutsägelser och förklaringar en individ har för beteendet hos personen hen interagerar med avgörande för vår förståelse för individens kommunikationsbeteende, anser Berger och Calabrese (1974). Att kontinuerligt undersöka hur interpersonell kommunikation sker är således viktigt, då den kunskap vi har om kommunikationsbeteenden påverkar hur vi väljer att kommunicera, skriver Berger och Calabrese (1974).

Enligt de Ridder (2004) är intern kommunikation av hög kvalitet viktigt för att skapa en gemenskap med en stödjande attityd gentemot organisationens strategi. Däremot kan god kommunikation i sig inte direkt framkalla mera stöd för organisationens strategi (de Ridder, 2004). För att uppnå bättre intern kommunikation kan ledare inom organisationer skapa en känsla av engagemang bland medarbetare eller skapa förtroende för ledningen (de Ridder, 2004). I moderna organisationer är självständigt arbete som utförs av högtbildade medarbetare vanligt, vilket i sin tur innebär att det blir allt viktigare att skapa en gemenskap bland medarbetarna, enligt de Ridder (2004). En bra arbetsgemenskap anser de Ridder (2004) att är mer avgörande än att skapa processer och regler för arbetet.

Att ha en välfungerande kommunikation inom organisationer är viktigt (de Ridder, 2004), och att gå över till digitala medel behöver inte alltid innebära att den interna kommunikationen underlättas. Madianou och Miller (2013) konstaterar att det i dag finns mängder av digitala medier att välja mellan vid interpersonell kommunikation. De tar upp begreppet *polymedia*, (härefter på svenska polymedier) som syftar på

”kommunikativa möjligheter” i en växande miljö, där olika former av medier används samtidigt sida vid sida, men för olika sociala ändamål. Varje enskilt medium ställs enligt Madianou och Miller (2013) i relation till övriga medier, och på så vis skapas en integrerad struktur för alla dessa kommunikationskanaler.

Nuförtiden kan vi kontakta en och samma person via flera olika medier: telefonsamtal, sms, chattapplikationer, videosamtal, e-post och sociala medier. Således anser Madianou och Miller (2013) att polymedier har lett till en resocialisering av teknologin, eftersom vi i dag gör val utgående från moraliska, sociala och emotionella orsaker. Vi har helt enkelt skapat nya sociala relationer till teknologin, och dessa relationer avgör vilka medier vi använder för vilka ändamål.

Författarna konstaterar som sagt att polymedier är en växande miljö – sedan denna artikel skrevs år 2013 har både mängden sociala medier och övriga kommunikationskanaler ökat. Samtidigt har också sättet vi använder dessa kanaler på skiftat. Före internet var internationella telefonsamtal, brev eller fax de enda sätten att kommunicera med någon i ett annat land. På grund av detta utgick en ofta ifrån kostnad och kvalitet (Madianou & Miller, 2013). I dag är har största delen av världen tillgång till internet, och olika medier som tillkommer, till ett förmånligt pris.

Därför skriver Madianou och Miller (2013) att vi i dag snarare väljer vilka medier vi använder enligt de sociala och emotionella konsekvenser som vi förväntar oss av valet. Detta innebär att hur vi utövar och upplever våra interpersonella relationer således påverkas stort av hur vi navigerar i den polymediala miljön. Det essentiella här är att inte bara teknologin i sig har utvecklats – även hur den används och vilka så kallade fördelar en anser sig hitta i den (Madianou & Miller, 2013).

En studie av verkställande direktörers syn på vikten av digital teknologi i organisationer gav intressanta resultat. Hela 78 procent av informanterna ansåg att hur väl de lyckas integrera digital teknologi i sin organisation kommer vara kritiskt för framtiden (Fitzgerald et al., 2014). Den digitala förändringen som konstant pågår i samhället, påverkar enligt Fitzgerald et al. (2014) alla industrier. Som organisation är det nödvändigt att inse var och hur i organisationen som digital teknologi skapar mervärde (Fitzgerald et al., 2014). Sedan studien av Fitzgerald et al. (2014) publicerades har ännu fler teknologiska framsteg hunnit ske; det går att argumentera

för att organisationers behov av att hänga med i utvecklingen endast ökat. Detta betyder även att inverkan implementeringen av olika teknologiska lösningar har på olika yrkens arbetsuppgifter också har ökat sedan dess.

### 3 Metod

I detta kapitel går jag detaljerat in på hur jag rent praktiskt har utfört studien. Inledningsvis tar jag upp metodvalet, semistrukturerade intervjuer, och berättar mera allmänt om vad metoden innebär. Vidare förklarar jag varför denna metod lämpar sig för studien, och hur jag gick tillväga vid valet av informanter. Efter detta kommer en kort beskrivning av den anonyma organisation vars HR-funktion studien är utförd på. Sedan går jag in på utförande av intervjuerna, hur jag till exempel kontaktade informanterna och hur intervjuguiden skapades. Avslutningsvis nämns metodvalets begränsningar, forskningsetiska aspekter och studiens trovärdighet.

#### 3.1 Kvalitativa intervjuer

För studien har jag valt att använda mig av intervjuer som metod. Eftersom mitt intresse ligger i medarbetares åsikter kring digitala kommunikationskanaler, känns det som ett självklart val. Det finns många olika sätt att göra intervjuer på, och nedan går jag detaljerat in på varför jag valt att använda mig av specifikt semistrukturerade intervjuer och öppna frågor.

Enligt Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) ger kvalitativa intervjuer ett stort utrymme för flexibilitet, till skillnad från till exempel ett kvantitativt frågeformulär som binder forskaren till vissa frågor och kortare svar. De poängterar dock vikten av att välja en metod som passar ens studie, och att forskaren måste kunna motivera varför hen valt just denna metod (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015). Fördelen med att använda sig av kvalitativa metoder är som sagt att flexibiliteten ofta är större, vilket till exempel syns i möjligheten att själv planera och forma sina frågor efter intervjusituationen (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015). Som sagt ligger mitt fokus i denna studie på medarbetarnas egna synpunkter, och då anser jag att det är viktigt att kunna vara flexibel i frågeställningen. Vid semistrukturerade intervjuer har forskaren en intervjuguide där ett antal frågor eller teman som ska behandlas under intervjun finns listade färdigt, men där även ett fritt rum för följdfrågor finns (Bryman & Bell,

2013a). Tanken är att forskaren ska kunna anpassa sig till situationen, och till exempel kunna be informanten att utveckla sitt resonemang eller tydliggöra vid behov (Bryman & Bell, 2013a). Eftersom studien behandlar specifikt medarbetarnas personliga åsikter och synpunkter, är det viktigt att jag förstår personerna rätt och inte misstolkar deras svar. I och med ett mer flexibelt metodval minskar denna risk, då jag fick möjligheten att själv styra intervjusituationen i större grad.

Förutom att ha semistrukturerade intervjuer, valde jag även att öka flexibiliteten ytterligare genom att använda mig av öppna frågor. Öppna frågor utgår ifrån tanken att forskaren ska behålla en neutral attityd, och inte begränsa informanternas möjligheter att svara på frågorna (Bryman & Bell, 2013b). På detta sätt kan de svara så ärligt som möjligt utan att bli påverkade av vad de tror att forskaren är ute efter för svar eller synsätt på saken (Bryman & Bell, 2013b). Det är med andra ord oerhört viktigt att planera frågorna väl, och inse på vilka olika sätt de kan tolkas av informanterna (Bryman & Bell, 2013b). På samma sätt kan informanterna också ge mer oförutsedda och kanske rentav oväntade svar, vilket inte skulle vara möjligt vid slutna frågor. Som forskare kan jag också använda mig av följdfrågor vid en semistrukturerad intervju, vilket innebär att jag kan få en bättre förståelse för vad personen avser och hur hen resonerar (Bryman & Bell, 2013b).

## 3.2 Studien

I och med att jag är intresserad av HR-medarbetares syn på digitala kommunikationskanaler i deras arbetsvardag, krävde det att jag får direkt kontakt med sådana personer för att kunna utföra studien. I detta underkapitel presenterar jag rent praktiskt hur jag gick tillväga med utförandet av min studie.

### 3.2.1 Urval av informanter

Jag har utfört sex intervjuer med personer som arbetar inom personalavdelningen på en anonym organisation. Ett sampel på ”sex till åtta personer ur en särskild grupp” är



enligt Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015:42) redan tillräckligt stort för att minska risken att resultatet av studien ska bli oberoende av specifika personers åsikter. Den HR-avdelning som jag utfört min studie på består av 22 personer, och därmed har mer än en fjärdedel av medarbetarna deltagit i studien. Av denna orsak anser jag att sex personer är ett lämpligt antal, då detta antal informanter ger ett tillräckligt brett svarsmaterial (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015:42), som ändå inte är för stort för denna avhandlings omfattning.

Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) konstaterar att det vid kvalitativa undersökningar inte finns samma krav på att försvara sitt urval av sampel som vid kvantitativa undersökningar. Samtidigt är det dock viktigt att förklara varför en valt att intervjua just de personer som deltar i ens studie (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015). I och med att personerna som arbetar på organisationens HR-avdelning kommer från olika professionella bakgrunder, anser jag att det kommer göra studien ännu intressantare, eftersom det blir mer sannolikt att de kommer fästa uppmärksamhet vid olika saker under intervjuerna. I teamet finns personer som arbetat på personalavdelningen (men också inom organisationen överlag) mindre än ett år, samtidigt som det finns personer som tjänstgjort där i mer än tio år. Det betyder alltså att personerna kommer ha olika perspektiv på hur digitaliseringen av kommunikationen har påverkat HR-funktionen.

### 3.2.2 Organisationen

Organisationen är ett finländskt företag inom handelsbranschen (på finska: kauppa-ala) med tusentals anställda. Den verkar inom bland annat restaurangs-, hotell- och dagligvarubranschen, och har därmed anställda inom flera olika områden. Detta innebär att HR-personalen till exempel har flera olika kollektivavtal som de bör se till att organisationen följer. Deras arbete består också därför till stor del av personalresursplanering och rekrytering, på grund av det stora antalet anställda där många arbetar i skift.

På HR-avdelningen, där jag utfört intervjuerna, arbetade det 22 personer vid utförandet av intervjuerna i december 2019. De allra flesta arbetar med

personalresursplanering, men även med andra HR-uppgifter såsom rekrytering och administrativa uppgifter är en del av de flestas vardag. Inom teamet arbetar också några HR-experter, HR-assistenten och en HR-praktikant. Till HR-avdelningen hör både en separat personalresursplaneringschef och en HR-chef för hela teamet. Mycket av HR-funktionens arbete går ut på att kommunicera med övrig personal inom organisationen, och största delen av denna kommunikation sker via digitala kanaler såsom e-post och sociala medier. På grund av detta anser jag att dessa personer har ändamålsenlig erfarenhet inom området, och har mycket att bidra med till studien.

Även om det vore möjligt att identifiera organisationen via den information som kommer fram i studien, har jag valt att inte nämna specifikt vilken organisation det är frågan om. Detta beror delvis på deras önskan, eftersom de beroende på innehållet i studien var smått tveksamma till att uppträda med organisationens namn i studien. Vidare har jag också lovat informanterna anonymitet – och genom att skriva ut att jag till exempel har intervjuat HR-chefen på organisationen, vore det lätt att ta reda på vem hen är. Samtidigt ser jag inte heller någon egentligen orsak att specificera organisationen, eftersom fokuset trots allt ligger på HR-avdelningen i sig.

Det bör noteras av organisationen i fråga är min tidigare arbetsplats, vilket innebär att jag som forskare vet hur kommunikationen brukar ske inom deras personalavdelning och även mellan personalavdelningen och övriga delar av organisationen. Som forskare är jag medveten om att detta kan påverka hur intervjuerna med informanterna framskridit, då de är mina tidigare kollegor. Samtidigt kan detta även ge mig en fördel, då de redan känner mig och eventuellt känner sig mer bekväma med att bli intervjuade av en sedan tidigare bekant person. Vidare vet jag att organisationen i fråga tidigare har deltagit i liknande forskningsprojekt, och att de gärna tar chansen att få utveckla sin egen verksamhet – vilket torde betyda att de inte har begränsningar på vilka svar deras anställda skulle få ge. Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) anser att det viktigaste är att en som forskare kan se kritiskt på hur urvalet av personer gått till, och kan återge detta i studien. Nedan kommer jag redogöra för hur jag kontaktade organisationen, valde mina informanter och slutligen utförde själva intervjuerna.

### 3.2.3 Utförandet av intervjuerna

Jag kontaktade min tidigare chef på organisationen i fråga via e-post under oktober 2019, och frågade ifall organisationen skulle vara intresserade av att delta i studien. Jag förklarade att det handlar om min pro gradu-avhandling, och att jag vill undersöka hur HR-funktionen ser ut i dag, då digital kommunikation är en så stor del av arbetet. Att digital kommunikation har förmågan att både underlätta och försvåra arbetsuppgifter märkte jag själv var fallet under min praktikperiod på organisationen. Därmed ansåg jag att organisationen skulle vara ett utmärkt mål för min undersökning, då jag på förhand fått en inblick i hur mina dåvarande kollegor använder digitala kommunikationskanaler i det vardagliga arbetet. Dessutom visste jag också på förhand att de utnyttjar flera olika digitala kanaler, vilket också väckte mitt intresse för ämnet överlag.

I e-postmeddelandet förklarade jag också att jag gärna skulle utföra högst en eller två intervjuer per dag, eftersom det skulle ge mig mera tid att reflektera över det som sagts vid intervjuerna och dessutom att transkribera dem. Samtidigt nämnde jag att intervjuerna kommer att ta cirka en timme, och att jag spelar in dem för att sedan transkribera inspelningarna. Vidare berättade jag att intervjuerna naturligtvis kommer att vara anonyma, och att även organisationen kan vara anonym ifall medarbetarna så önskar. Jag skrev att jag hoppas på att flera personer med olika arbetstitlar och -uppgifter skulle vilja delta, så att min undersökning kunde bestå av personer med olika arbetserfarenhet. Förhoppningen var att detta skulle ge mig olika perspektiv på ämnet, för att ge ett större djup åt analysen.

Cirka en vecka senare svarade min tidigare chef att de gärna deltar i studien, och bifogade en lista över tio av mina tidigare kollegor som gärna deltar i studien. Efter detta gjorde jag upp en plan över vilka personer som skulle utgöra en bra bas för de sex intervjuer jag planerat. Som sagt var ett av mina mål att få in personer med olika bakgrund. I och med att jag hade ett jämnt antal personer, var det enkelt att dela in informanterna enligt kön: jag valde ut tre kvinnor och tre män. Vidare ville jag ha personer i olika åldrar, och valde därför två medelålders kvinnor och en medelålders man, och två män och en kvinna i 25–35-årsåldern. På detta sätt inkluderade jag personer som tagit del av olika stadier av samhällets digitalisering under olika

tidsperioder i deras liv, vilket jag antog skulle ge differentierande – och förhoppningsvis tänkvärda – svar på mina frågor. Vidare valde jag att bredda svaren också genom att intervjua personer med olika arbetstitlar och -uppgifter, vilket även innebar att de alla använder digitala kommunikationskanaler på olika sätt och i varierande grad i sitt arbete.

Efter att jag hade valt ut dessa sex personer, skickade jag ytterligare ett e-postmeddelande till dem. I detta meddelande berättade jag att jag önskar att utföra intervjuerna under vecka 51, men att jag är flexibel och även kan boka in enstaka intervjuer vid en senare tidpunkt. För att underlätta saken för informanterna, valde jag att låta dem alla meddela vilka dagar och tider som passar in i deras agenda, så att jag utgående från detta kunde göra upp en fungerande tidtabell. Vidare återupprepade jag att intervjun tar cirka en timme, och att jag kommer spela in den för att sedan transkribera intervjuerna. Jag nämnde även att jag kommer spara filerna ända tills min avhandling blir klar och godkänd, och att all information kommer att behandlas anonymt.

Under den kommande veckan fick jag svar av alla informanter, och kunde på så sätt bygga upp ett schema med en intervju per dag. Vid själva intervjuveckan var det en informant, Doris, som blev tvungen att avboka på grund av sjukdom. Dock lyckades jag boka in henne senare under veckan, och hade denna dag istället två intervjuer. Intervjuerna varade i snitt cirka 50 minuter, den kortaste var 35 minuter och längsta en timme och sex minuter.

För att behålla informanternas anonymitet har jag förutom att ge dem fingerade namn, även valt att inte specificera deras ålder. Jag valde också att göra alla namn kvinnliga och därmed hänvisar jag till alla informanter som hon. De namn jag har gett informanterna är följande: Agnes, Berit, Cecilia, Doris, Ester och Flora. I tabell 1 har jag summerat informanternas arbetserfarenhet inom HR, ålder, arbetstitel och intervjulängden. För att skydda deras anonymitet har jag valt att inte skriva ut vilken pseudonym som hör ihop med vilken arbetstitel – speciellt för att skydda HR-chefen.

**Tabell 1.** Information om informanter

Erfarenhet inom HR	Ålder	Arbets titel	Intervjulängd
6 år	25–30	Personalresursplanerare	35 min
3 år	40–55	Servicechef	53 min
13 år	40–55	HR-chef	66 min
1 år	25–30	HR-specialist	48 min
12 år	40–55	HR-specialist	47 min
1,5 år	25–30	Personalresursplanerare	47 min

Inför intervjuerna skapade jag en intervjuguide med åtta frågor (se bilaga 1). Avslutningsvis fanns även en mer praktiskt riktad fråga, där jag ber informanterna att beskriva en hypotetisk situation. Jag valde att delvis använda mig av en så kallad ”interview to the double” eller ITTD (Nicolini, 2009). En ITTD strävar att få informanten att tydligt och detaljrikt kunna beskriva praktik, genom att be hen att föreställa sig en situation där hen måste förbereda någon annan att kunna utföra hans arbetsuppgifter (Nicolini, 2009). Idén är enligt Nicolini (2009) att personen ska vara så tydlig i sin beskrivning att de praktiska handlingar som denna dubbelgångare utför inte skulle kunna åtskiljas från informantens. Nicolini (2009) anser att denna metod är ett utmärkt sätt att undersöka praktiska handlingar, eftersom personen blir tvungen att tänka efter exakt hur hen gör. ITTD kan ofta leda till att informanten själv lär sig något om hurdan praktik hen utövar (Nicolini, 2009). Hur en rent praktiskt väljer att utföra vissa arbetsuppgifter är inte alltid så lätt att formulera, vilket är orsaken till att jag valde att inkludera en fråga där jag till viss del utnyttjar denna metod. Nicolini (2009) skriver också att det inte är önskvärt att utföra en hel intervju på detta sätt, då det kan leda till flera problem.

Jag valde att som avslutande moment i intervjun delvis använda ITTD (Nicolini, 2009) genom att be informanterna att föreställa sig ett scenario där de stöter på ett HR-

relaterat problem som de måste kommunicera vidare (se bilaga 1). Vid intervjuerna konstaterade jag att de under sina arbetsdagar troligen möter på flera olika sorters problem som de även skulle kommunicera vidare på olika sätt – för att inte göra saken alltför komplicerad eller svår, konstaterade jag att de kan berätta hur de allra oftast brukar gå till väga. Ifall det underlättade saken för dem, sade jag att de alternativt kan föreställa sig ett specifikt scenario.

### 3.2.4 Begränsningar med metodvalet

Ovan har jag nämnt varför jag valt att använda mig av intervjuer, och mer specifikt semistrukturerade intervjuer med öppna frågor. Som forskare är det nödvändigt att även vara kritisk mot de val en gör, eftersom varje val innebär att något annat utesluts. En stor avgränsning jag gjorde var att välja att fokusera på en specifik organisation och dess personalavdelning – med andra ord kommer mina resultat att baseras på endast denna organisations situation. Detta gör det omöjligt att hävda att dessa resultat kunde ses som någon allmän sanning för hur digitaliseringen av kommunikationen har inverkat på HR-funktionens arbete på alla personalavdelningar i Finland. Samtidigt ger detta en unik bild av hurdan situationen var i just denna organisation vid det tillfälle då intervjuerna utfördes.

En påtaglig nackdel med intervjuer är att det är svårt att veta huruvida en kan lita på att det som ens informanter säger stämmer. Även om personen själv anser att hens utsagor är sanning, är det omöjligt att veta ifall dessa kan kopplas till de verkliga handlingar som informanten *egentligen* utför. Sällan är vi särskilt medvetna om hur det vi *kan* och *gör* är ihopkopplade (Gherardi, 2000), vilket gör det viktigt att inte begränsa sin egen frågeställning. Speciellt då det gäller att motivera varför en gör sina arbetsuppgifter på ett visst sätt, blir det påtagligt hur viktigt det är att be informanterna att beskriva hur de gör noggrant och detaljrikt.

Fangen (2005) konstaterar att forskaren bör vara väl förberedd för att undvika en situation där informanten strävar efter att ge sådana svar som hen antar att jag som forskare förväntar mig att få. Det är därmed viktigt enligt Fangen (2005:191) att ”efterfråga såväl positiv som negativ information, ställa bra följdfrågor och be om

konkreta detaljer om hur ett händelseförlopp utspelat sig”. På detta sätt begränsas inte informanten till att endast fokusera på det positiva, vilket kan vara lätt hänt då hen vill ge en positiv bild av sig själv som arbetstagare eller i detta fall även påtala arbetstagaren gynnsamt. I och med att mitt ämnesval inte kan anses vara speciellt känsloladdat eller kontroversiellt, är det också lätt att efterfråga vilka negativa sidor informanterna upplever att digitala kommunikationskanaler för med sig. Vidare minskar risken för att informanterna inte skulle tala sanning, då jag som tidigare anställd redan har en inblick i hur deras arbete ser ut – jag skulle troligen se igenom deras argument ifall de skulle försöka försköna verkligheten.

Ytterligare en begränsning som intervjuerna för med sig, är att de alla utfördes på finska. Även om jag kan flytande finska är det inte mitt modersmål, och jag är mer benägen att missförstå och -tolka någon då samtalet förs på finska, än ifall språket är svenska. Vidare är min finska inte lika smidig och felfri som min svenska, vilket även innebär samtalen inte framskridit på ett lika naturligt och enkelt sätt, som ifall de varit på svenska. Samtidigt kom jag till intervjuerna väl förberedd med frågorna översatta till finska och har som sagt utmärkta kunskaper i finska – så hur stor begränsning språket utgör, om någon alls, är svårt att sätta fingret på.

### 3.2.5 Forskningsetiska aspekter

Som forskare är det viktigt att beakta även de forskningsetiska aspekterna av intervjuandet (Forskningsetiska delegationen, 2009). Att få samtycke av samtliga informanter är av stor vikt (Forskningsetiska delegationen, 2009). I detta fall har jag både fått samtycke skriftligt via e-post då informanterna har godkänt min intervjuförfrågan, och muntligt vid själva intervjutillfället. Informanterna ska även innan deltagande i studien få information ”om 1. forskarens kontaktuppgifter, 2. forskningstemat, 3. det konkreta genomförandet av materialinsamlingen och den beräknade tidsåtgången, 4. hur det insamlade materialet ska användas, sparas och utnyttjas i fortsättningen och 5. att deltagandet är frivilligt” (Forskningsetiska delegationen, 2009:7). Alla dessa uppgifter gavs via e-post åt informanterna. För att

säkerställa att alla informanter kände sig bekväma med sitt deltagande i studien, skrev jag också att de gärna får kontakta mig ifall de har frågor kring något.

Kvalitativ forskning bygger ofta, även i detta fall, på enskilda personers åsikter och erfarenheter (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015). Därför anser jag att det är viktigt att informanterna är medvetna om hur de kommer porträtteras i studien, och huruvida det finns en möjlighet att de kommer vara möjligt att identifiera dem via dessa beskrivningar. Detta är naturligtvis särskilt viktigt i och med att jag utlovat personerna anonymitet i studien. Eftersom medarbetarna på HR-avdelningen är medvetna om vilka som blev utvalda att delta i studien blev det viktigt för mig att inte vara alltför specifik vid beskrivningen av informanterna så att de inte ska kunna känna igen varandra. Därför har jag som sagt valt att inte specificera deras ålder. Samtidigt är detta inget känsligt ämne, och ingen av informanterna uttryckte sig särskilt kritiskt mot den egna arbetsgivaren. Med andra ord skulle informanterna knappast påverkas negativt av att bli igenkända i studien. Flera av informanterna kom med förbättringsförslag kring den interna digitala kommunikationen, vilket säkerligen skulle välkomnas av arbetsgivaren.

### 3.2.6 Studiens trovärdighet

Inom kvantitativa studier bör forskaren fastställa studiens validitet (Golafshani, 2003). Eftersom kvalitativa studier inte utgår ifrån insamlad data som kan kategoriseras med hjälp av statistik, används begreppet inte på samma sätt inom området; däremot bör forskare också i kvalitativa sammanhang kunna argumentera för sin studies validitet och trovärdighet (Golafshani, 2003).

Enligt Creswell och Miller (2000:129) ska en i kvalitativa sammanhang ”acknowledge the lens being employed in a study and the paradigm assumptions of the researchers”. Som forskare är det med andra ord väsentligt att inte bara diskutera hur en har gått tillväga, utan också kunna uppmärksamma de brister som finns i ens eget förfarande. På detta sätt ökar studiens validitet (Creswell & Miller, 2000), eftersom forskaren genomgående kan påvisa att hen är medveten om att studien inte visar en allmän, obestridd sanning. Detta genom att till exempel noggrant redogöra för hur en har gått



tillväga vid studiens olika skeden (Creswell & Miller, 2000), som jag har gjort tidigare i detta kapitel. För att öka studiens validitet är det viktigt att ha pålitliga källor som styrker studiens analys och resultat (Creswell & Miller, 2000; Golafshani, 2003). Vidare är det därför väsentligt att genomgående vara tydlig med vad som är mina tolkningar av det insamlade materialet, och vad som kommer från utomstående källor.

### 3.3 Analysmetod

I och med att detta är en kvalitativ studie, är det också viktigt att redogöra för hur jag valt analysmetoden, och varför den lämpar sig för den här studien. Jag har valt att använda mig av tematisk analys. En tematisk analys innebär att forskaren systematiskt går igenom det insamlade materialet, och letar efter mönster som återupprepar sig (Braun & Clarke, 2006). Dessa mönster, eller teman, utgör sedan basen för de slutsatser som kan dras av studien (Braun & Clarke, 2006).

För att skapa och upprätthålla tillförlitligheten i studien, ska en som forskare genomgående vara tydlig med hur en har gått tillväga (Creswell & Miller, 2000). Ifall det inte blir klart för läsaren hur forskaren har gått tillväga vid analysen av det insamlade materialet, och vilka antaganden hen har gjort, blir det svårt för läsaren att evaluera processens tillförlitlighet (Nowell, Norris, White & Moules, 2017). Vid en kvalitativ studie är det särskilt viktigt att grundligt redogöra för ens analysmetod, eftersom det inte går att luta sig tillbaka på statistiska samband, vilket ofta är fallet vid kvantitativa studier.

Begreppet tematisk analys ses inte av alla forskare på samma sätt. Nowell et al. (2017) skriver att vissa påstår att tematisk analys är ett begrepp som omfattar flera olika analysmetoder, medan andra anser att tematisk analys är en separat metod för sig. Vid en tematisk analys ”identifierar, analyserar, organiserar, beskriver och rapporterar” forskaren de teman hen hittar i sitt insamlade material (Braun & Clarke, 2006). Poängen är alltså att hitta olika samband och gemensamma faktorer som forskaren kan dra slutsatser från (Braun & Clarke, 2006). I detta fall har jag genomgående analyserat mina intervjuer för att hitta gemensamma åsikter och synpunkter hos informanterna.

Samtidigt är det lika viktigt att ta upp de synpunkter som informanterna har olika syn på, eftersom detta också är viktigt att belysa.

### 3.3.1 Analysteman

Via min analys av det insamlade materialet identifierade jag tre teman: informationsöverflöd, individuella kommunikationsmönster och arbetsgemenskap. Dessa teman representerar de åsikter informanterna uttryckte under intervjuerna. Innan jag utförde intervjuerna hade jag som tidigare medarbetare vid organisationen färdigt en inblick i hur den digitala kommunikationen fungerade. Trots min förkunskap om organisationen hade jag en mycket begränsad helhetsbild av varför och hur HR-medarbetarna använde sig av de olika kommunikationskanalerna. Som tidigare nämnts, valde jag att använda mig av öppna frågor för att vid behov kunna ställa följdfrågor och ta fasta på det som informanterna själva ville betona under intervjuerna (Bryman & Bell, 2013b). Genom detta val kunde jag således identifiera teman som jag inte hade väntat mig då jag inledde arbetet med studien.

De tre teman som jag valt att fokusera på utgår som sagt från det insamlade materialet. Jag valde dessa utifrån återkommande kommentarer från informanternas sida, då flera personer tog upp liknande synpunkter. Förutom detta valde jag också naturligt nog de teman som kändes mest intressanta och relevanta för mig som forskare – att vi alla översköls av information dagligen är ingen nyhet, men hur vi handskas med detta överflöd, eller förväntar oss att andra bör handskas med det, är aktuellt i vårt digitaliserade samhälle. Under intervjuerna var jag noga med att påpeka att jag var ute efter deras åsikter – trots detta var det flera som valde att nämna att det enligt dem är helt förståeligt och naturligt att människor har individuella kommunikationsmönster. Vissa föredrar att använda sig av en kommunikationskanal, medan andra vill utnyttja flera, eftersom de hittar olika syften för olika kommunikationskanaler. Även om flera av informanterna sade sig respektera andras val av kommunikationskanal, leder detta också till problem. Då två personers användning av kommunikationskanaler krockar, kan det i sin tur leda till en bristfällig kommunikation.

Det tema som var mest oväntat var arbetsgemenskap. Flera av informanterna påpekade hur speciellt sociala medier kan användas för att bygga upp eller stärka

arbetsgemenskapen. Till skillnad från övriga digitala kommunikationskanaler har sociala medier egenskaper som enligt informanterna uppmuntrar till diskussion. Förutom detta är det rent tekniskt enkelt att kommentera på någon annans inlägg – eller att rentav *kommentera en kommentar*. På organisationens sociala medier var det i viss mån tillåtet att också diskutera icke-arbetsrelaterade frågor – som att publicera den där senaste kattvideon en hittat på Youtube. Informanterna menade att denna informella kommunikation stärkte arbetsgemenskapen – utan att de behövde ses ansikte mot ansikte.

## 4 Analys

I analyskapitlet är det dags att diskutera intervjuerna, och de synpunkter och åsikter informanterna hade om digitala kommunikationskanaler inom HR-funktionen. Här är det viktigt att påpeka att jag gör mina egna tolkningar utifrån deras utsagor. Under intervjuerna har jag gjort mitt bästa att ställa följdfrågor och be om mera detaljer, ifall jag ansåg att något blev oklart. Dock är det möjligt – och mänskligt – att jag har misstolkat deras utsagor, speciellt i efterhand i arbetet med att transkribera och analysera intervjuerna.

De informantcitaten som förekommer i kapitlet är direkta, men för att göra det enklare för läsaren har jag valt att ställvis förkorta citaten och ta bort överflödiga ord som inte påverkar slutsatsen av det som jag tolkat att informanten velat säga. I början av varje citat har jag skrivit ut informanternas fingerade namn, för att tydliggöra vem som sagt vad. I de längre citat där mina frågor också återfinns, har jag märkt ut det jag sagt med ett S.

Inledningsvis tar jag upp vilka kommunikationskanaler medarbetarna använder inom organisationen, vilket också är en del av syftet med studien. Som tidigare nämnts i metodkapitlet, har jag delat in analysen i tre teman: informationsöverflöd, individuella kommunikationsmönster och arbetsgemenskap.

### 4.1 De digitala kommunikationskanalerna

Den första frågan till alla informanter var vilka digitala kommunikationskanaler de använder allra mest i sitt arbete. Eftersom studien utgår från en enda specifik organisations HR-funktion, betyder det att de slutsatser som en kan dra av den utgår från de kommunikationskanaler som de använder. Därför är det nödvändigt att presentera vilka dessa är, och vilken deras funktion är. Vid temat individuella kommunikationsmönster går jag in på hur olika personer använder – eller inte använder – de olika kanalerna, och vilka konsekvenser detta kan ha. De digitala kommunikationskanaler som erbjuds inom organisationen är också de som HR-medarbetarna använder sig av i praktiken. Ingen nämnde under intervjuerna att de

skulle använda något utöver det som organisationen erbjuder – vilket också är logiskt ur ett sekretessperspektiv.

Inom organisationen har Facebook-applikationen Workplace introducerats för cirka tre år sedan som en obligatorisk kommunikationskanal för alla medarbetare. Applikationen fungerar som Facebook, men är designad för att användas inom organisationer. Organisationen använder sig därmed av precis en sådan ”Facebook-liknande applikation” (i detta fall bokstavligen Facebook) som Cardon & Marshall (2015:276) skrev att har blivit vanliga inom organisationer. Detta innebär även att den tillhörande applikationen Workchat (det vill säga motsvarigheten till Facebooks Messenger-chattapplikation) har tagits i bruk. Alla informanter konstaterade att de allra mest använder e-post, i form av Microsofts Outlook. Här lyfte de flesta fram att e-post fortfarande är det mest använda kommunikationsmedlet, främst eftersom det ”kommer på köpet” och helt enkelt är ett användbart kommunikationsmedel. Detta stämmer överens med Cardon och Marshalls (2015) påstående om att e-post fortfarande är den mest använda kommunikationskanalen i arbetslivet. Dock kom det också fram att flera informanter såg e-post som ett gammalt kommunikationsmedel som snart kommer vara passé.

Förutom dessa, används också Microsoft-applikationerna Onenote och Teams, en digital anteckningsbok respektive videchattapplikation. Inom organisationen har det därmed gjorts ett tydligt val att använda Microsofts programvaror, och utöver dessa Facebooks Workplace och Workchat som komplement. Förutom dessa digitala kommunikationskanaler, har flera också en personlig arbetstelefon, och kan på så sätt vid behov även använda sig av telefonsamtal.

Denna studie fokuserar som sagt på användningen av digitala kommunikationskanaler, men också övriga kommunikationssätt nämns i analysen. Orsaken till detta är att jag också diskuterar när medarbetarna anser att digitala kommunikationskanaler inte räcker till – och vad de använder istället.

I tabell 2 har jag listat de tre kommunikationskanaler som varje informant själv nämnde att hon personligen använder allra mest. Ester blir ett undantag, då hon endast nämnde två kommunikationskanaler som hon aktivt använder, eller följer med. Det är värt att notera att informanterna ändå kommer i kontakt med alla fem digitala

kommunikationskanaler i någon utsträckning. Även om de inte personligen använder dem, så kan en kollega göra det då se samarbetar kring något.

**Tabell 2.** Informanternas mest använda digitala kommunikationskanaler

Informant	Workplace	Workchat	Outlook	Teams	Onenote
Agnes			✓	✓	✓
Berit	✓	✓	✓		
Cecilia	✓	✓	✓		
Doris	✓	✓	✓		
Ester	✓		✓		
Flora	✓	✓	✓		

## 4.2 Informationsöverflöd

Det första temat är informationsöverflöd. Det var ett av de största problem som kom på tals under intervjuerna, eftersom den ökade mängden digitala kommunikationskanaler lett till att mängden information som medarbetarna möts av varje dag också har ökat. Överlag är mängden information som en dagligen översköls av via digitala kanaler stor. I och med att sociala medier också tagits in i arbetslivet, har mängden information ökat också där. Applikationer så som Workplace har ett oändligt flöde – Cecilia sade att det alltid finns något att läsa och hålla sig uppdaterad på inom organisationen.

Vid detta tema tar jag upp de problem som informanterna upplevde att informationsöverflödet orsakar, men också de positiva sidor som informationsöverflödet har enligt dem. Detta var ett tema som alla informanter reflekterade över, vilket är logiskt i och med den digitala värld vi lever i. Mycket av det som informanterna sade, konstaterade de att helt enkelt beror på digitaliseringen. De problem som finns är enligt dem inte unika för deras arbete, utan är sådana som vem som helst, i arbetslivet eller inte, kan stöta på vid användningen av digitala kommunikationskanaler.

#### 4.2.1 Att navigera informationsflödet

Ester gav ett exempel på när informationsöverflödet blir ett konkret problem: varje gång en medarbetare återvänder från semester, eller bara några dagars sjukledighet, väntar ofta en stor mängd meddelanden i inkorgen. Speciellt då det handlar om den årliga semestern, som ofta sträcker sig över tre till fyra veckor, kan det handla om hundratals e-postmeddelanden. Då menade Ester att detta kan ta upp till en hel arbetsdag att sortera och läsa igenom. Förutom att det är tidskrävande och kan upplevas som irriterande, innebär det också att det tar mycket tid för medarbetaren att hitta den absolut viktigaste informationen. Detta informationsöverflöd gör det svårt för medarbetare att snabbt kunna bli uppdaterade på vad som har hänt i organisationen medan de varit borta. Här efterlyste Ester någon slags system, där den absolut viktigaste informationen skulle finnas tillgänglig direkt för medarbetaren. En annan lösning på problemet skulle vara att medarbetare skulle få tillbringa den första arbetsdagen efter en längre frånvaro med att sortera all denna information. Ester ansåg att det till exempel vore bättre att inte ha några möten alls den första dagen, då det enligt henne är svårt att delta utan att ha fått chansen att bli uppdaterad efter frånvaron.

E-posten är således ett stort problem då det kommer till informationsöverflödet. Flera av informanterna – Agnes, Cecilia, Doris och Ester – sade att särskilt e-posten tar mycket arbetstid och kan tidvis försvåra utföringen av deras egentliga arbetsuppgifter. Detta är precis vad Mark et al. (2016) konstaterat – i längden kan det ha en negativ påverkan på medarbetares välmående, då stressnivån höjs. Produktiviteten minskar också (Mark et al., 2016) ifall e-posten försvårar medarbetares egentliga arbetsuppgifter. Agnes upplevde att e-posten dessutom kan störa en pågående arbetsprestation – något som enligt Mark et al. (2016) kan leda till en sämre arbetsprestation överlag. Informationsöverflödet som når medarbetare via e-post är något som alla informanter nämnde som stressigt tidvis. E-post är också den kommunikationskanal som alla informanter använder regelbundet – för de flesta den mest använda kanalen. Detta stämmer som tidigare nämnt överens med Cardon och Marshalls (2015) konstaterande att e-post fortfarande är den mest använda digitala kommunikationskanalen i arbetslivet.

Utöver varje HR-medarbetares personliga e-postkonto, har HR-funktionen också ett gemensamt e-postkonto. Via detta konto kan organisationens övriga personal få kontakt med HR-personalen, då de behöver hjälp med något HR-relaterat. Ofta kan det handla om enkla administrativa uppgifter, till exempel lönefrågor och frånvaro. Dock brukar det också handla om svårare problem, vilket är naturligt, eftersom cheferna inte kan lösa krävande problem utan HR-funktionens expertis.

Att svara på dessa meddelanden och lösa de problem som personalen har, är ett arbete som roteras sinsemellan HR-medarbetarna dagligen. Detta innebär att en person kan börja arbeta med en uppgift som följande dag tas upp av en annan person. Det menade Berit att lätt blir ett problem, eftersom svårare uppgifter ofta leder till långa meddelanden som dels tar tid att läsa, dels kan det vara svårt att veta vad som redan har gjorts för att lösa problemet utan att behöva fråga personen som arbetade med ärendet dagen innan. Med andra ord kräver det redan mycket tid att sätta sig in i de redan påbörjade uppgifterna, förrän personen kan ta tag i själva arbetet.

Också Agnes nämnde detta som problematiskt, då hon anser att ”i värsta fall” kan till och med tre eller fyra personer arbeta med samma uppgift under veckans gång, ifall det gäller ett mer krävande ärende. Det betyder att risken att något ska gå fel också blir större enligt Agnes – ju fler kockar, desto sämre soppa. Agnes anser också att då flera personer arbetar med samma fall, kan det försvåra HR-funktionens ambition att alltid ge en gemensam linje i sakfrågor, ifall en person ger en ståndpunkt i en sakfråga, bara för att följas av en helt annan från följande person som arbetar med fallet. I och med HR-funktionens allt mer strategiska roll i organisationer (Armstrong, 2006; Bogardus, 2006; Ulrich, 1997) är det nödvändigt för HR-funktionen att kunna visa en enad front i förhållande till den övriga organisationen.

Speciellt ifall en medarbetare har svarat fel på en fråga – till exempel på grund av bristande kunskaper inom ett specifikt område – kan det som sagt leda till dubbelt arbete. Förutom detta, kan det även skada HR-funktionens anseende inom organisationen, ifall de som Agnes säger misslyckas med att ge uttryck för en gemensam linje. På grund av HR-funktionens viktiga och centrala roll i organisationens verksamhet (Armstrong, 2006; Bogardus, 2006; Parry, 2011; Ulrich, 1997), är det essentiellt att personalen kan lita på att de får kunnig och korrekt hjälp då de kontaktar HR-funktionen.



Detta system är således inte optimalt, då det både innebär mycket onödigt arbete eftersom medarbetarna alltid måste gå igenom hela e-postkonversationen och tillhörande information, för att kunna sätta sig in i fallet. En kunde argumentera för att detta system är ett exempel på då teknologi har implementerats i en organisation, utan att en tillräckligt utförlig strategi kring dess praktiska användning har utvecklats (Lee & Bai, 2003). Turban et al. (2011) anser att det är väsentligt att utveckla en strategi, som gör att medarbetarna klart ser orsaken för hur tekniken ämnas implementeras för ett specifikt syfte. Även Fitzgerald et al. (2014) anser att hur organisationer implementerar teknologi i praktiken är kritiskt för deras framtid.

Samtidigt konstaterade informanterna att de inte har ett svar på hur detta system kunde ersättas eller förbättras – förutom Berit som sade att det kunde vara nödvändigt att istället inrätta en ny arbetsposition inom HR-funktionen för en person som skulle ta hand om alla administrativa HR-uppgifter. Således kan en även konstatera att problemet inte ligger i själva e-posten i detta fall – snarare i det roterande systemet i sig. Ifall en enda person skulle använda och arbeta med detta e-postkonto, skulle samma problem med informationsöverflöd inte uppstå. Organisationen kunde således göra ett strategiskt bättre val genom att se över detta system och utveckla en specifik strategi för hur det administrativa arbetet kunde göras smidigare (Fitzgerald et al., 2014; Turban et al., 2011).

Det kan också vara svårt överlag veta var en ska leta efter någon viss information. Enligt Agnes försvårar också mängden kanaler detta – att ens minnas var hon ska börja letandet gör redan saken svår. Samtidigt poängterar hon att detta också är upp till användarna, det vill säga medarbetarna, att så många kanaler används samtidigt. Även om informationsöverflödet är ett problem, anser Agnes ändå att hon hellre får för mycket information, än för lite. Ifall den nödvändiga informationen inte når fram kan det påverka arbetet negativt, anser hon. En annan aspekt som kan försvåra arbetet är ifall hon hittar annorlunda information gällande samma fråga på två olika ställen, då detta kräver ännu mer tid för att ta reda på vilken information som faktiskt stämmer.

*Flora: Se helpottaa viestintää kun sä tiedät et sul on niinku yhes paikkaa kaikki se keskustelu ja tieto mikä sä oot käyny sen kyseisen henkilön kaa.*

Också Flora tog fasta på det att mängden kanaler kan göra det svårt att gå tillbaka och leta efter ett visst meddelande som innehåller någon specifik information. Även om hon vet vem hon har diskuterat saken med, och fått ett specifikt svar av, så kan det hända att diskussioner har förts med personen via flera olika kanaler. Det innebär att hon då måste leta igenom alla dessa. Däremot underlättas detta direkt ifall hon vet att hon använt endast en kanal för att kommunicera med personen. På så sätt kan alltså medarbetarna själva påverka hur enkelt eller svårt det är att hitta en viss konversation. Däremot är det inte helt lätt för en enskild HR-medarbetare att själv bestämma vilka kommunikationskanaler hen vill använda, då detta givetvis också beror på vilka kommunikationskanaler övriga medarbetare använder sig av.

#### 4.2.2 Inget överflöd utan digitala kommunikationskanaler

För att få en bild av hur problematisk eller icke-problematisk informanterna upplevde mängden information som digitala kommunikationskanaler kan ge upphov till, bad jag dem att berätta hur de anser att deras arbete skulle påverkas ifall de skulle leva i en värld utan digitala kommunikationskanaler. För flera av de yngre informanterna blev detta ett svårt scenario att överhuvudtaget tänka sig, då de precis som jag är uppvuxna i en värld där e-post och internet alltid har funnits. De äldre informanterna har däremot upplevt livet före internet – både Web 1.0 och Web 2.0 – så de kunde ge konkreta svar på hur de ansåg att deras arbete skulle påverkas. Jag fick således intrycket av att de äldre informanterna blivit introducerade till både Web 1.0 och Web 2.0 främst via arbetslivet, eller samtidigt i både privat- och arbetslivet, vilket stämmer överens med Kietzmann et al. (2011).

Utan digitala kommunikationskanaler menade informanterna att deras arbete förmodligen skulle bli tydligare – det skulle inte finnas en lika stor mängd information att utgå ifrån då beslut tas. Eftersom det stora informationsflödet i dag drivs av det

digitala, menade Agnes att mängden onödig information som skickas iväg skulle minska. Enligt henne är tröskeln för att ringa ofta högre än att till exempel skicka iväg ett e-postmeddelande. Därför skulle troligen så kallade onödiga meddelanden inte nå henne överhuvudtaget, eftersom den övriga personalen skulle behöva fundera noggrannare över vilka frågor som är tillräckligt angelägna för att vara värda ett samtal. Således skulle medarbetare behöva tillbringa mindre tid på att navigera informationsflödet, eftersom mängden information skulle minska.

Både Cecilia och Ester, som hörde till de äldre informanterna, menade att informationsflödet inte alls såg likadant ut som i dag – ens då e-posten kom. Samtidigt poängterade båda två att de absolut föredrar att behöva navigera i ett allt mer krävande informationsflöde – precis som övriga informanter – än att gå tillbaka till livet före internet. Detta på grund av alla de fördelar som de upplever att digitala kommunikationskanaler för med sig. Cecilias och Esters synsätt stämmer överens med studien av Treem et al. (2015), där äldre medarbetare visade sig se mer positivt på användningen av sociala medier i arbetet. En eventuell orsak till detta kunde vara att de inte har använt sociala medier alls (eller på samma sätt) som yngre medarbetare i sitt privatliv. På grund av detta har de äldre medarbetarna lättare att urskilja sociala mediars plats i arbetslivet, då detta är något som de inte kopplar ihop med sin fritid, till skillnad från unga (Treem et al., 2015).

Samtidigt skulle arbetet också bli tyngre utan digital kommunikation. Flora menade att det mesta skulle ta längre tid utan möjligheten att kommunicera digitalt och att samla in information skulle bli svårare, något som även Cecilia noterade. Jag tolkar detta som att informanterna hellre har ett informationsöverflöd, än bristfällig information. Att ha en helt centraliserad HR-funktion skulle inte heller fungera utan digitala kommunikationskanaler, eftersom det skulle bli för svårt att till exempel planera arbetsturer utan att kunna diskutera med cheferna i organisationen, enligt Flora. Också övriga informanter – Agnes, Berit, Cecilia, Doris, och Ester – menade att den digitala kommunikationen är speciellt viktig för en fungerande kontakt till den övriga organisationen. Att ha tillgång till flera kanaler som kan användas för olika ändamål – polymedier – möjliggör således en centraliserad HR-funktion (Madianou & Miller, 2013). Det skulle bli betydligt svårare att kunna få in viktig information, då största delen av organisationens över 2 000 medarbetare arbetar på olika fysiska

arbetsplatser. Informanterna menade att just e-posten främst är viktig för att få ut information till och från cheferna – vilket i sin tur beror på att dessa arbetar på varsin fysisk arbetsplats, till exempel en mataffär eller restaurang. De är upptagna med sina egna arbetsuppgifter under öppettiderna, och har därför inte möjlighet att vara uppkopplade till en dator på samma sätt som medarbetare vid huvudkontoret.

Alla informanter menade som sagt att digitala kommunikationskanaler har flera fördelar. Agnes konstaterade att det alltid finns ett digitalt fotspår av all kommunikation – utan denna möjlighet skulle en lätt kunna glömma vad som avtalats angående en specifik fråga. Samtidigt kan det också i vissa frågor vara nödvändigt att det finns ett digitalt fotspår – både Agnes och Doris konstaterade att det kan vara viktigt i vissa personalfrågor att de som HR-medarbetare kan bevisa att de har yttrat sig på ett visst sätt i en sakfråga. Tack vare det digitala fotspåret går det att gå tillbaka i e-postinkorgen, leta upp ett inlägg i en grupp på Workplace eller skrolla tillbaka i en chatt. Fördelen med det stora flödet är att informationen överhuvudtaget finns någonstans, relativt lättillgänglig – dock kan det vara problematiskt att veta var den finns.

*Agnes: Toisaalta sielt ei ehkä sitä tärkeä tietoo saatais, ja sitten kun-  
-ja sit taas Outlookin hyvii puolii on et kaikesta jää koko ajan  
niinkun jälki, sä voit palata siihen, sä voit lähtee kattoo ens viikon  
'mitäköhän se oli taaskaan mitä se laitto'. Siel on kuitenkin--saa  
arkistoitua kaikki talteen, niin sit ku sä oot pelkästään  
puhelukeskustelun varassa niin sitten siinä on se unohtamisen vaara  
suuri, et miten se menikään, kun sä et pääse palaamaan siihen  
mitenkään et se on ... En ois valmis luopumaan ihan kaikesta.*

Också Doris menade att det positiva med digitala kommunikationskanaler är att det finns ett digitalt fotspår av allt, precis som Agnes konstaterade hon att det är lätt att gå tillbaka och leta upp en gammal konversation. Doris menade samtidigt att mängden information kan vara ”väldigt kvävande”. Jag frågade ifall hon ansåg att det finns en

specifik kommunikationskanal som skulle fungera bäst för den interna kommunikationen enligt henne. Doris konstaterade att informationsöverflödet är mycket lättare att handskas med via Workplace, då det går att leta i en viss grupp med en hashtag för att hitta ett inlägg om ett specifikt ämne.

Inom HR-teamets egen Workplace-grupp brukar medarbetarna använda hashtaggar vid inlägg, för att göra dem lättare att hitta vid senare tillfällen. Som exempel gav Doris att då de publicerar ny information i Workplace-gruppen kring uppdateringar i fackföreningsavtalen, använder de sig av #TES (det vill säga den finska förkortningen av työehtosopimus, fackföreningsavtal) för att göra inlägget lätt att hitta. Av denna orsak menade Doris att Workplace vore en bättre kommunikationskanal för att publicera liknande information som medarbetarna kommer behöva hitta också i framtiden. Om hon istället måste leta efter något i sin e-post, till exempel ett över ett år gammalt e-postmeddelande, kan det leda till att Outlook kollapsar, eftersom applikationen inte kan handskas med att leta igenom en så stor mängd meddelanden. Jag tolkade detta som att Doris anser att sociala medier har bättre designade sökfunktioner och att grupperna också underlättar sökandet. Då särskild information har lagts upp i en Workplace-grupp behöver hon endast leta igenom den gruppen, istället för att behöva leta i hela sin enorma e-postinkorg. Detta visar återigen på hur sociala medier, som Workplace, har en struktur som anpassar sig för organisationers interna digitala kommunikation (Cardon & Marshall, 2015).

*Doris: Se et periaattees siit jää digitaalinen jälki niin sehän on niinku todella hyvä justiinsa sen takii ehkä [...] et pystyy palaamaan siihen tääl on vaik sovittu joskus, tai tääl on informoitu, et löytyy ne selkeet sävelet, mut toisaalt taas se informaatiomäärä voi olla taas todella tukahduttavaa omalla tavalla.*

*S: Hm, sanoisit sä, et mikä kanava sä haluisit käyttää sit enemmän niinku sisäisesti, kun mitä nyt käytetään? Onks joku mikä on sun mielest, tai just se mikä toimis paremmin?*

*Doris: Mmm... Mun mielest meijän niinku omas viestinnäs jos puhutaan pelkästään meijän tiimistä-niin mun mielestää, meidän*

*tiimin sisäistä Workplace-ryhmää pitäis käyttää enemmän, mut ei ainoastaan, mun mielest sen viestin vois myös laittaa niinku samaan viesti periaattees sähköpostilla. Tää on vähän ristiriidas siihen ku mä puhuin niiden-niinku et määrä tukahduttaa tai se informaatio tulvii, mut toisaalt se et siihen Workplace-ryhmään niin se tulee sinne niin se on semmonen Facebook-tyylinen et sen pystyy hakemaan jotenkin helposti, sinne muodostuu se folder, kansio, mihin tulee esimerkiks kaikki pdf-tiedostot, niin sielt pystyy sit helposti ettii, meil on niinku tää hashtag-malli niin pystyy ettimään vaik et jos puhutaan jostain uudest säädöksestä tai nyt lähtee TES-kierros niinku työehtosopimukset lähdetään nyt tuleville vuosille niin kattomaan uusiks, et sit ku sielt tulee jotain informaatioo niin pystyis vaiks ettii #TES niin sielt tulis ne tiedot et on tossa usin, niin semmonen helppo saatavuus toisaalta, eikä se et sun sähköposti kaatuu kun sä lähet hakee jotain vuoden vanhaa sähköpostii sieltä, niin ku sähköposti kaatuu, se ei pysty niinku pöyrittämään sitä määrää siel, ettimään sen yhden hakusanan siitä. – Doris*

Även Berit menade att digitala kommunikationskanaler har flera fördelar, trots det informationsöverflöd de förorsakar. Utan dessa menade hon att hennes arbetsuppgifter skulle bli mer krävande, och att konflikter skulle uppstå då viktig information inte skulle nå människor samtidigt. Hon menade också att digitala kommunikationskanaler förenklar kommunikationen mycket – i dag kan Berit informera personalen om förändringar via videosamtal. Fördelen med detta är att Berit kan förklara läget utan att behöva skriva ner detta i ett långt meddelande – vilket hon anser att minskar risken för missförstånd. Utan digital kommunikation tror hon att missförstånden skulle öka, eftersom mycket mer information skulle måsta gå ut i skriven form, som hon upplever kan misstolkas lättare – precis som Ester. Vid videosamtal är det också lättare att informera, eftersom personalen direkt kan ställa frågor och Berit hela tiden kan följa med hur de tolkar vad hon säger.

*Berit: Mut sit toisaalt sit taas tarviiks kaik tietää, ne on sit kanssa et ei sitä välttämättä ihan kaikkea tarvii ees tietää. Et seki on-et tarvis kans myös suodattaa ei ihan kaikkea tarvii ees tietää, ja mikä merkintä sille omalle työlle on.*

Vidare konstaterade Berit att all information inte alltid är nödvändig för det egna arbetet. Hon poängterade precis som Cecilia att medarbetaren har ett eget ansvar i att filtrera ut den information som inte är relevant för det egna arbetet. De menade att alla har ett personligt ansvar att handskas med informationsöverflödet – det är omöjligt att veta allt.

Cecilia har observerat att medarbetare kan uppleva att de måste vara medvetna om allt som sker. I och med att informationsflödet är konstant, kan det lätt ge en känsla av otillräcklighet då medarbetare vill försäkra sig om att de har all viktig information. Samtidigt påpekar Cecilia att detta är något som alla överlag i samhället måste lära sig att leva med – en måste kunna nöja sig och förstå att det är omöjligt att konstant vara uppdaterad på allting. Det är således något som Cecilia anser står på alla medarbetares eget ansvar.

Tidsmässigt måste en medvetet göra val och begränsa sitt informationsintag, för att det helt enkelt inte hinns med att ha koll på all information, speciellt i en så stor organisation. Medarbetarna måste enligt Cecilia lära sig att handskas med polymedier (Madianou & Miller, 2013), som möjliggör en välfungerande digital kommunikation som är nödvändig för att organisationen ska kunna nå sina mål (de Ridder, 2004).

*Cecilia: Sitte et se on kaikilla aina kaikkialla mukana, mikä on tietysti haastekin sitten, että kaikki ovat vähän niinku aina töissä ja aina voidaan katsoa ja vastata ja kaikkee tällästä, mutta mun mielestä se on nyt paremmin kaikkien ulottuvilla, työntekijöiden ulottuvilla, nimenomaan et sitte ku se on toi mobiili, eli sähköposti ei sovi mitenkään viestintäkanavaksi tämmöseen kaupan alan*

*yritykseen esimerkiksi, [...] Et todella hyvä et tulee tommonen kanava.*

### 4.3 Individuella kommunikationsmönster

Under intervjuerna poängterade flera informanter – Agnes, Doris, Ester, Flora – att de är medvetna om att olika medarbetare har olika preferenser för hur de vill kommunicera digitalt. Till exempel sade Ester att hon använder sig av e-post dels för att hon är van vid det, dels för att hon blivit instruerad att använda det på grund av sina arbetsuppgifter.

Däremot kan det finnas en skillnad i vilka kommunikationskanaler som olika personer föredrar – det finns de som inte alls gillar att organisationen också har tagit in sociala medier som kommunikationsmedel. Enligt Ester är Workplace och Workchat obligatoriska kommunikationskanaler för alla medarbetare. Trots detta finns det medarbetare som inte ens har laddat ner applikationerna – eller de som har laddat ner dem, men inte använder dem i praktiken.

Då det gäller den interna kommunikationen, efterlyste de allra flesta informanter en policy från arbetsgivarens sida kring vilka kanaler som borde användas för vilka ändamål. Detta vore strategisk klokt (Fitzgerald et al., 2014 & Turban et al., 2006), med tanke på hur avgörande intern kommunikation av hög kvalitet är (de Ridder, 2004).

För tillfället är det främst upp till medarbetarna själva att välja vilka kanaler de vill använda för vilket sorts kommunikation. Detta ger dem friheten att till stor del själva välja via vilka digitala kommunikationskanaler de aktivt deltar i diskussioner, men gör det också svårt för dem att veta hur de ska gå tillväga med mer officiell information, eller svårare sakfrågor. Som tidigare nämnts sade Agnes och Doris att digitala kommunikationskanaler är viktiga för att de ger ett digitalt fotspår av allt informationsutbyte, vilket till exempel telefonsamtal inte kan ge.



En tydlig policy kring hur den digitala kommunikationen bör utnyttjas skulle inte bara underlätta deras arbete, utan kunde också vara nödvändig för att ta reda på hur HR-medarbetare ska gå tillväga då de ska diskutera en specifik arbetstagares situation. Är det till exempel godtagbart att diskutera en medarbetares löneförhöjning via Workchat, om personen själv går med på det? Var går gränsen för vilka frågor som inte kan diskuteras på sociala medier?

*Cecilia: Jonkun näköset pelisäännöt pitää aina olla, et pidetään ne mitä tänne laitetaan ja onko velvotetta sitte seurata jotain virallista kanavaa, mut vapaamuotonen kanava sit jos haluaa, ei oo pakko osallistua.*

Cecilia sade att ”någon sorts spelregler måste det alltid finnas kring vad som kan publiceras var” (min översättning). I min tolkning verkade de flesta medarbetare känna ett behov av att få en policy uttryckligen för sociala medier, eftersom de är de nyaste kommunikationskanalerna som organisationen tagit in. Doris önskade en tydligare ståndpunkt kring vilka diskussioner som kan tas var – hur officiella ärenden det till exempel går att diskutera via chatt, eller ifall vissa ärenden måste tas via e-post för att försäkra att det finns ett tydligare digitalt spår.

Samtidigt menade Doris att e-posten är ett stort problem, då det kommer nya meddelanden och arkivet fylls på konstant. Enligt henne är det svårt att klassificera vilken information som är viktig och måste finnas kvar i arkivet, och vilken som kan raderas – om det fanns en klar policy skulle det följaktligen vara lättare att hitta informationen vid behov.

*Doris: Et mikä on se oikee kanavaa tietyille asioille, onks joku vaan niinku pelkkä keskustelu jossain kahvihuonees niin sanotusti, vaan pitääks sit taas jäädä se digitaalinen jälki viel sitte. Ja sit et kuinka viralliset asiat et käydään missäkin, et on se mahdollisesti siel chatissa, tai sitten täytyyks kaikest jäädä se jälki viel sähköpostis sitten vielä et tota.. Ja sit ehkä semmoset tiedotettavat asiat, niin-*

*niin niihin kokis ehkä semmosta parannettavaa vielä. Eli toisaalt se et sähköpostikin täytyy todella paljon niinku et tulee paljon sähköpostii, ne jää sinne ja arkistoon et miten periaatteessa, ”stick notes” esimerkiksi muistiks sinne, niin nehän aina uppoo sinne kun sitä tietoo tulee niin paljon joka paikasta, niin-niin tota. Semmonen tiedon jäsentäminen on ehkä kans sit se ongelma, et ne mitkä on ne tärkeimmät sit mitkä täytyy jäädä sinne muistiin myöskin sit-tai ehkä näkyviin.*

Också Flora tog upp det att det är ett stort problem att det finns så många kommunikationskanaler, och det skulle underlätta HR-funktionens interna kommunikation ifall den lade fokus på en kommunikationskanal. Enligt Flora är HR-funktionen på väg bort från e-post, och hon menade att de i framtiden torde fokusera på högst en eller två kommunikationskanaler: problemet är att bestämma vilken eller vilka dessa kommunikationskanaler ska vara. Hon menade att det just nu är svårt att klassificera vad som är viktig och oviktig information, eftersom medarbetare använder alla de nuvarande kommunikationskanalerna ”kors och tvärs” för tillfället.

*S: Miten sanoisit et se digitaalinen viestintä toimii sisäisesti?*

*Flora: Noo sanotaanko keskinkertasesi, elikkää sitä vois hyödyntää paljon enemmän ja tehokkaammin, ja paremmin. Et se hakee vähän niinku ehkä sitä omaa paikkaansa et mikä se oikee kanava nyt oli mikä käytettäis, nythän on niinku kaikki noi, sähköposti, Workplace, kun aikasemmin puhuttiin niin ne on periaatteessa ristiin käytössä, ja sit taas tulee... erilaisia Teamseja, ja Onenote, ja niinku tällösiä käytettyä ja yrittää niinku miettiä sitä et mikä niist on paras, mut ollaan niinku mun mielestä ehkä siirtymävaiheessa, et nyt mennään enemmän sähköpostista pois päin. Ja sit se tehoituu ja paraantuu se niitten viestimien käyttö siinä ohessa kun päästään niinku oikeesti siihen tilanteeseen että kohdistetaan se johonki yhteen tai kahteen, korkeintaan kahteen sovellukseen, sisäinen viestintä. [...] Lähinnä*

*se on just sitä et mikä se on se sovellus sit mitä halutaan jatkossa käyttää sillä pääviestimenä. Et se just tosiaan helpottais sitä tiedon etsintää ja hakemista ja tällai, et mitkä on niinku.. Mikä on tärkeätä kun sitä tietoo on niin paljon niin tarvis niinkun pystyä se olennainen ja epäolennainen tieto jotenkin ... erottelemaan keskenään et mist on oikeesti hyötyy ja mistä on niinku semmosta... Toiskäteistä tietoa mille ei oo niin suurta merkitystä.*

Den enda som sade att arbetsgivaren har gett mer specifika instruktioner åt henne angående vilka kommunikationskanaler hon bör använda i sitt arbete är Ester. Hon arbetar med svårare HR-expertfrågor, som att till exempel göra linjedragningar kring hur arbetsgivaren ska förhålla sig i en specifik fråga. Esters arbete består således till stor del av att tolka vad arbetslagstiftningen och fackförningsavtalen i praktiken innebär i specifika fall. Vidare samarbetar hon med förtroendepersonerna kring fackrättsliga frågor. Här har organisationen valt är göra en strategisk plan för hur Ester ska använda digitala kommunikationskanaler i sitt arbete – precis såsom Turban et al. (2006) och Fitzgerald et al. (2014) poängterar att organisationer bör.

Det kan till exempel handla om att ett visst problem uppstår med en medarbetare, där Esters uppgift blir att undersöka hur arbetsgivaren förhåller sig till problemet. Vidare är det Esters uppgift att informera om detta till närcheferna och mellancheferna, så att de också är medvetna om hur arbetsgivaren vill att liknande problem ska behandlas i framtiden. På grund av detta är Esters kommunikation med den övriga organisationen ofta mer officiell än de övriga HR-medarbetarnas.

Av denna orsak har också arbetsgivaren instruerat henne att använda e-post som kommunikationsmedel, då hon informerar om beslut i dylika frågor. E-post anses därmed vara ett mer officiellt eller formellt kommunikationsmedel, som lämpar sig bättre för längre, komplicerade sakfrågor. Alla informanter nämnde i någon mån att de såg e-post som ett mer officiellt eller formellt digitalt kommunikationsmedel. Detta kan delvis bero på den förväntade etikett eller stilnivå på språket som Chen (2006) konstaterade att finns.

Då det gällde den interna kommunikationen inom HR-funktionen var jag speciellt intresserad av att ta reda på vilka kommunikationskanaler informanterna ansåg lämpade sig bäst för det, i enlighet med Madianou och Millers (2013) teori kring polymedier. Samtidigt ville jag också ta reda på när – eller ifall – de ansåg att fysiska möten, det vill säga kommunikation ansikte mot ansikte, var nödvändigt. Det berodde till stor del på att jag under min arbetstid på organisationen märkte att det speciellt för vissa medarbetare var vanligt med flera möten per dag. Andra medarbetare utnyttjade ofta möjligheten att kunna be en kollega om råd på plats.

Alla medarbetare inom organisationens HR-funktion arbetar på samma kontor, vilket innebär att de relativt enkelt kan diskutera ansikte mot ansikte. Dock arbetar alla inte på samma våning, och distansarbete samt övrig frånvaro innebär att det finns behov för en intern digital kommunikation. Berit nämnde också att hon ofta kan föredra att skicka ett chattmeddelande åt en kollega av den enkla orsaken att hon inte vill störa kollegans arbetsro med att knacka hen på axeln. Däremot uppskattar informanterna att möjligheten finns att diskutera också på plats med varandra. Ester konstaterade att hon medvetet valt att arbeta inom HR, eftersom hon ville ha ett arbete där socialt umgänge är en del av det, till skillnad från att ensam sitta framför en datorskärm.

*Ester: Aina kun mahdollista niin mä suosin sitä suoraa keskusteluyhteyttä, joko kasvotusten tai puhelimessa. Se myöskin nopeuttaa, työelämässä, kun sä kirjoitat se hidastaa, mun käsityksen mukaan huomattavasti. Ja, lisäksi, se myöskin köyhittää, ihminen on vuorovaikutteinen eläin, sen pitää olla vuorovaikutuksen toisten kanssa, enkä tarkoita et ainoastaan kirjottamalla ja läppärivälityksellä.*

Ester ansåg att diskussioner ansikte mot ansikte, alternativt via telefon, är det bästa alternativet då det är snabbare eftersom hon ansåg att skrivande saktar ner processen. Att skriva menade Ester att även kan göra meddelandet ”fattigare” eftersom all mening inte går att få fram på samma sätt via digital kommunikation. Samtidigt är det värt att

notera att Ester inte nämnde något om användningen av videoapplikationer – dessa kan ändå ha en väldigt liknande funktion som att ses fysiskt.

Också Flora menade att det inom HR-funktionen är viktigt att medarbetarna har möjligheten att diskutera ansikte mot ansikte. Hon sade att så kallade ad hoc-frågor som uppkommer under arbetsdagen är lättare att sköta genom att på plats ta personen åt sidan. Flora preciserade även att dessa frågor är sådana som gäller hennes eget arbete, eller arbetssätt, som det inte behöver finnas något digitalt fotspår av. Att kunna be om kollegors åsikter kring hur de skulle lösa en specifik situation är alltså viktigt för Flora, då hon vid intervjutillfället hade arbetat inom HR en kort tid.

*Agnes: Mun mielestä se toimii aika hyvin, et kyllä kaikkia osaluueita pidetään kartalla ja tieto kulkee ihan hyvin että--et aina on se osa tietty semmosii juttuja että niis vois kestää saada sisäsesti se vastaus kun sitä tarvitaan [...] Mun mielestä ihan ok, et ei täydellisesti mut emmä usko et kauheen täydelliseen päästään--ihmisiä ollaan, ihmiset unohtelee ja tekee virheitä.*

Agnes menade att den interna kommunikationen fungerar bra, men att åsikterna inom teamet går isär. Vissa anser att det finns mer är förbättra, medan andra anser att läget är bra som det är. Detta beror förmodligen till stor del på hur avgörande välfungerande intern kommunikation (de Ridder, 2004) är för respektive medarbetares arbetsuppgifter. Agnes konstaterade vidare att det knappast går att skapa någon form av perfekt digital kommunikation, då ”vi är människor, människor glömmer och gör misstag” (min översättning).

*Berit: Nyt se ehkä toimii vähän paremmin, mutta edelleen meil ollaan-tehdään niin moni erilaisii asioita, ja on erilaisii vastuualueita, niin-niin ehkä semmost-viel tarvittais semmost lisää, koska niin paljon asioit tietenkin tapahtuu ku on iso-iso työryhmä meitä jo pelkästään, sit koko [organisaatiossa] mikä asioit me hoidetaan niin on paljon. Mut paranemaan päin koko aika, tietyl*

*tavalla. Jaa, mielestäni ollu kuitenkin niinku avointa viestintää, se on niinku hyvä myöskin. Et se on ollu, ainaki ite kokenut että HR:n kesken ollu avointa viestintää aina. Se on yks iso juttu myöskin.*

Berit poängterade vikten av att ha öppen kommunikation. Enligt henne är det en mer avgörande faktor för den interna kommunikationen, än hur väl den digitala aspekten av kommunikationen fungerar. Samtidigt påpekade hon att det kan vara utmanande att hålla sig uppdaterad kring olika frågor, då teamet är stort och medarbetarna har flera olika arbetsuppgifter och ansvarsområden. Till skillnad från Agnes ansåg hon att det ändå finns en hel del att förbättra. Däremot poängterade Berit också att all information inte är *nödvändig* för hennes egna arbetsuppgifter, utan att det ofta kan handla om sådant som är ”nice to know”.

*S: Ootko tavallaan huomannu jos oot esim etänä-niin huomaat sä sit ku tuut seuraavan päivän töihin et niinku, onks siin sit jotain jääny väliin tai tämmöstä, ku et oo ollu paikalla?*

*Berit: Kyllä, kyl siin on varmaan just se, on sitä parantamista siinä, niinku siihen viestintävälineissä, tokihan ne voi olla myös semmosii mikä ei vaikuta mun työhön, mut sit toisaalta niinku hyvä tietää et “nice to know”-tyylisesti niin, se antaa tietenkin sitä sisältöä sitte, et on noi. [...] Ne HR-asiat on ehkä semmosii vaikeeta laittaa mihinkään viestintävälineeseen, asioita mitä tapahtuu ja mitä me käsitellään. Niin ei myöskään varmaastikaan välttämät oo semmosii asioita mikä ois niinku kiva kirjottaa tietyl tavalla, et ne tulee sit herkästi sitte sellai ... suullisesti sanottu.*

För att få reda på mera frågade jag Berit ifall hon märker att hon efter en distansarbetsdag har missat någon information medan hon varit borta från kontoret. Hon menade att det sällan handlar om viktig information, snarare sådan som berör organisationen allmänt, men som ändå diskuteras tillsammans inom HR-teamet. Berit nämnde också att det eventuellt kunde behövas någon specifik person vars

arbetsuppgifter skulle inkludera att hålla koll på denna information, och att den når alla HR-medarbetare. Enligt henne att detta sådan information ändå viktig att ha koll på, för att ha en övergripande bild av olika situationer som utspelar sig inom organisationen. Därför önskade hon bättre rutiner för att eventuellt kunna få ut informationen också via digitala kommunikationskanaler. Här kom det åter igen fram att en policy för användningen av digitala kommunikationskanaler skulle underlätta HR-medarbetarnas vardag.

Cecilia och Ester menade att det kan vara problematiskt ifall inte alla medarbetare inom organisationen använder alla de nyare kommunikationskanalerna, såsom Workplace till exempel. Ester sade att hon själv inte är speciellt aktiv på de sociala medier som har introducerats, och syftade då på att hon personligen inte gör egna inlägg eller kommenterar på andras. Däremot följer hon med kanalerna och läser nyheter, inlägg, artiklar och så vidare – enligt henne vore det viktigt att alla medarbetare förstår att det finns information som eventuellt endast publiceras på dessa kanaler.

Således kan de missa något viktigt, ifall de inte följer med dessa kommunikationskanaler. Enligt Song et al. (2019) kan socialiserande digitala kommunikationskanaler skapa en stark tillhörighet inom organisationen, vilket också påvisar hur avgörande det är att alla medarbetare deltar i de sociala medier som organisationen använder för att det ska ge maximal nytta.

Ester berättade att hon vid ett möte med flera medarbetare som har mycket samarbete med HR-teamet, upptäckte att flera av dem inte använder Workplace överhuvudtaget. De har kanske laddat ner applikationen till sina mobiltelefoner, men följer inte aktivt med det som läggs upp. Ester menade att detta kan bli ett stort problem, då det inte bara är HR-funktionen som till viss del använder Workplace för att informera personalen om aktuella frågor.

*Cecilia: Kaikki varmaan muuttuu ja muotoutuu aikaa myöden kun tullaan tutuimmiks ja välineet tulee tutuimmiks, et aika lyhyt käyttöaika koko firmassa vielä näillä. Ja tarvii aina tietty vastaanottajankin, et jos paljon laitetaan jotain mikä toisessa*

*päässä ei tykätä käyttää, tai ei haluta käyttää niin. Jotain vähän semmonen et kaikkien tarttis olla mun mielest mukana. [...] Jotta siit saatais todellinen hyöty irti.*

Cecilia poängterade att alla måste vara med för att organisationen – eller ens HR-funktionen i sig – ska få ut den maximala nyttan av att använda sociala medier som kommunikationskanaler. Hon sade också att detta förmodligen kan ta sin tid, i takt med att medarbetare blir bekvämare och vanare vid att använda dessa digitala hjälpmedel. Enligt henne är det därmed helt naturligt att det finns medarbetare som protesterar och har svårt att vänja sig vid det nya – som med de flesta förändringar. Även om medarbetare just nu är vana vid vissa individuella kommunikationsmönster, som andra eventuellt måste anpassa sig till, kan detta ändras i framtiden.

Att medarbetare har individuella kommunikationsmönster är naturligt – alla informanter påpekade att människor är olika, och gör såtillvida också olika val efter sina egna preferenser (Madianou & Miller, 2013). Samtidigt är det viktigt att det finns någon sorts regler eller policy, så att medarbetarna inte missar någon information eller använder kommunikationskanalerna på ett oaksamt sätt. Om inte alla finns tillgängliga via sociala medier, kan det också göra kommunikationen långsammare.

#### 4.4 Arbetsgemenskap

Flera informanter menade att Workplace har varit ett väldigt bra tillägg till de övriga kommunikationskanalerna, då det ger rum för en annan sorts kommunikation. Som tidigare nämnts ansåg informanterna att e-post är en mer officiell och formell kommunikationskanal, i linje med Chen (2006). Däremot ansåg de att sociala medier var ett bra tillägg då det gav en helt annan funktion. Informanterna upplevde att Workplace kunde användas för att skapa och underhålla arbetsgemenskapen inom teamet – och organisationen som helhet. Till skillnad från övriga kommunikationskanaler fungerar sociala medier utmärkt för att diskutera och kommentera varandras åsikter. Det ger en interaktiv kommunikation som inte tidigare varit möjlig (Kietzmann et al., 2011). Enligt Whiting och Williams (2013) är social



interaktion det främsta sättet som människor använder sociala medier på – vilket naturligt nog också har en plats i utnyttjandet av sociala medier i arbetslivet.

*Cecilia: Mun mielestä tää Workplace, Workchat, on tuonut erinomaisen lisän siihen, että aiemmin oltiin aina pienessä piirissä niinku Whatsappissa saatavilla, mut niinku ei se ollu ollenkaan sitä- verratakaan tähän näin, tähän juttuun. Et tietty sitä ennen vielä sähköpostilla sit, et kaikkien tulis tietää nyt tämä juttu. Nyt ollaan ihan-ihan eri tasolla, ja eri tunnetasolla, ihan eri tieto, ihan eri nopeustasolla. Tää on niinku tasapuolempaa kaikille ja jokanen voi sitte sopivana aikana tiettenkin vilkasta sen ja ... tiedot ja asiat on löydettävissä ja voidaan kommentoida erivälisiä kysymyksiä. Mun mielest aivan erinomainen, ja se chatti juuri et voit kysyä yhdeltä tai ottaa pari kolme ja kysyä heiltä.*

Enligt Cecilia har användningen av Workplace haft en stor positiv inverkan på den interna kommunikationen. Hon anser att det är snabbare och enklare än tidigare att informera om något som angår hela teamet. Tidigare har HR-funktionen haft en gemensam Whatsapp-grupp, men det var inte lika välfungerande. Enligt Cecilia är en stor fördel med Workplace att hon ser det som ett mer jämlikt sätt att kommunicera digitalt på, än just Whatsapp.

Jag tolkar detta som att hon syftar på strukturen: någon kan göra ett inlägg i gruppen, som alla sedan kan kommentera på i tur och ordning – precis som på Facebook. Här återkommer den ”Facebook-liknande” strukturen som Cardon & Marshall (2015:276) nämnde. Att organisationen har valt att använda sig av just Workplace beror förmodligen på de kommunikativa möjligheter dess struktur ger upphov till.

Till skillnad från Whatsapp – eller vilken chattapplikation som helst – går det i Workplace inte att av misstag tappa bort eller förbise någon synpunkt på sakfrågan, eftersom kommentarerna på inlägget inte åker uppåt i flödet på samma sätt som i en chattapplikation. Det går smidigare att ha en diskussion där allas röst blir hörd – vilket

således gör kommunikationen jämlikare. Detta gör också att arbetsgemenskapen underhålls (Song et al., 2019), då alla känner sig inkluderade och kan delta på sina egna villkor. Samtidigt nämnde Cecilia också att Workchat gör det enkelt att skapa chattgrupper, i de fall då hon behöver diskutera en särskild fråga med två eller tre kollegor.

*S: Okei. Oot sä huomannu yhtään et mikä ois-mitä vois viel parantua, jos mietit just HR:ää. ihan sisäisesti teidän viestintää, et onks siinä jotain mitä on tullu mieleen?*

*Cecilia: Ainahan vois olla tietenkin enemmän tai pitäis olla enemmän silleen koko porukalla, mutta en oo varmaankaan sinänsä et-et digitaalisesti, mut ehkä semmonen-semmosta näkemis koko porukalla ollaan samassa tilassa, niin sitä pitäisis olla tälläsen rinnalla enemmän. Se jollakin tavalla vielä enemmän sitä yhteisöllisyyttä rakentaa, mutta kyllä tämäkin uskomattoman paljon mun mielestä auttaa siihen.*

*S: Mm.*

*Cecilia: Se on hämmästyttävää, koska ei sähköpostilla rakenneta yhteisöllisyyttä, vaik se on vaan semmonen eri näkönen, seki-se on ihme, miten nää on niin erilaiset-jotenkin se on hämmästyttävää. Ehkä se on se vuorovaikutteisuus, sähköpostiin harvemmin kukaan nyt lähde kommentoimaan kenellekään, jos ei oo niinku asiaa-asiaa. Että 'olippas kiva viesti' tai eri mieltä tai. Niin ehkä semmosta läsnäolo[a] ja sitä että kaikki osallistuu tietenkin, se on tärkeä että on aktiivisuuseroja. Toiset on tosi aktiivisia ja kaiken tienoilla ja kommentoi aina, iso osa on tälläsia, sit on vähemmän aktiivisia ja ehkä se ois kiva että kaikki haluaisivat osallistua paljon. Mäkään en oo tienoilla, olen vähemmän aktiivinen, mutta sitten kyllä kai lukemassa ja kommentoimassa ja tykkäämässä ja kaikki tämmöset herkästi.*

Cecilia tog upp att införandet av sociala medier inom HR-funktionen har bidragit till att skapa och stärka gemenskapen inom teamet (Song et al., 2019). Hon reflekterade själv över hur annorlunda medarbetare kommunicerar via sociala medier jämfört med till exempel e-post: ”det är häpnadsväckande, för en kan inte skapa gemenskap via e-post, även om den bara ser annorlunda ut [...] Kanske det beror på interaktionen, via e-post brukar ingen kommentera utan att ha ett tydligt ärende” (min översättning).

Kommunikationen som sociala medier ger upphov till är alltså helt annorlunda, och Cecilia såg det som något väldigt positivt, då det går att skapa en gemenskap utan att en ses fysiskt. Enligt Song et al. (2019) har sociala medier en positiv inverkan på medarbetares personliga relationer – vilket i sin tur stärker gemenskapen. Således stärks också känslan av att det viktiga är att tillsammans nå de gemensamma målen, vilket gynnar organisationen då medarbetarna inte fokuserar allt för mycket på att framhäva sina individuella prestationer (Song et al., 2019). Cecilia anser att just fysiska tillfällen då hela teamet ses samtidigt sker allt för sällan – och här kan således sociala medier hjälpa till att stärka gemenskapen, vid de tillfällen då fysiska möten inte är möjliga.

Samtidigt konstaterade Cecilia att hon inte själv är speciellt aktiv på Workplace då det gäller att ta initiativ till någon specifik diskussion – snarare i form av en åskådare som läser, gillar och kommenterar andras inlägg. Hon sade att det är tydligt att det mellan medarbetarna finns de som är mer och mindre aktiva – dock är alla en del av gemenskapen, och kan vara delaktiga på olika sätt. Till exempel Ester, som hör till de äldre medarbetarna, sade att hon inte själv är så aktiv på Workplace, men att hon nog läser och följer med vad andra lägger upp. Ester anser att det vore viktigt att alla medarbetare åtminstone följer med organisationens sociala medier, eftersom många Workplace-grupper används för informationsdelning (Whiting & Williams, 2013).

Detta tolkar jag som att sociala medier till viss del kan stödja och underhålla den gemenskap som finns i verkligheten inom HR-funktionen (Song et al., 2019). Tack vare sociala medier går det att stärka den här gemenskapen utan fysiska träffar. Genom effektiv gruppkommunikation (Turban et al., 2011) och högkvalitativ intern kommunikation (de Ridder, 2004) på sociala medier kan organisationen främja arbetsgemenskapen och har således lyckats skapa mervärde genom att investera i sociala medier (Song et al., 2019).

Flera andra informanter påpekade att sociala medier också ger möjligheten att skapa grupper – och en del av dessa grupper är specifikt avsedda för medarbetarna att kunna diskutera sinsemellan om i princip vad som helst. HR-teamet har både en officiell och en inofficiell grupp på Workplace. Tanken bakom detta är att göra det lättare att hitta viktig information, då det endast publiceras arbetsrelaterade inlägg i den officiella gruppen. I den andra gruppen är det tillåtet att publicera i princip vad som helst – medarbetarna kan till exempel dela något från sitt privatliv, eller lägga upp den där senaste kattvideon nämndes vid analysmetoden. Doris beskrev detta som ”kafferumsprat” – det vill säga sådant som medarbetare normalt diskuterar på sina pauser under arbetsdagen.

Nu har detta prat delvis förflyttat sig till sociala medier – och det går att delta i konversationen också utanför arbetstid och -platsen. Således har användningen av sociala medier – i detta fall Workplace – en mer uttänkt strategi kring vilka sociala ändamål de ska användas för (Fitzgerald et al., 2014; Madianou & Miller, 2013; Turban et al., 2011) än de övriga kommunikationskanalerna.

## 5 Avslutande diskussion

Inom organisationer används digital kommunikation allt mera i dag (Cardon & Marshall, 2015; Treem et al., 2015). Kommunikationen har ökat inom HR-arbetet som en följd av HR-funktionens mer strategiska roll inom organisationer (Armstrong, 2006; Bogardus, 2006; Lepak & Snell, 1998; Ulrich, 1997). Digitala kommunikationskanaler, däribland sociala medier, används för interpersonell kommunikation eftersom de främjar effektivt samarbete och gruppkommunikation (Turban, 2011) samt kan förbättra produktiviteten och utvecklar medarbetares interpersonella relationer (Song et al., 2019).

Syftet med studien var att analysera HR-medarbetares åsikter om användningen av digitala kommunikationskanaler och därigenom få information om vilka kommunikationskanaler de använder sig av, hur de använder dessa kommunikationskanaler och vilka konsekvenser detta kan få. Eftersom HR-funktionen utövar mångsidiga aktiviteter (Bogardus, 2006; Parry, 2011), bör den kommunicera både internt och externt. Således finns det orsak att undersöka för vilka ändamål HR-medarbetare använder digitala kommunikationskanaler i sitt arbete. Jag anser att jag har uppfyllt syftet med studien. De resultat som uppvisades och analyserades i analyskapitlet har även stärkts av tidigare forskning som uppvisat liknande resultat.

I analyskapitlet har jag presenterat de fem digitala kommunikationskanaler som organisationens HR-funktion använder: e-post, Onenote, Teams, Workplace och Workchat. Av dessa digitala kommunikationskanaler visade sig e-post vara den mest använda kommunikationskanalen (Cardon & Marshall, 2015). Sociala medier, i detta fall Facebook-applikationerna Workplace och Workchat, var de näst mest använda digitala kommunikationskanalerna. Informanterna diskuterade hur de själva använder sociala medier i arbetet, men att de också är medvetna om att deras medarbetare kan använda dessa polymedier för andra sociala ändamål (Madianou & Miller, 2013). Alla medarbetare använder således inte samma kommunikationskanal på samma sätt (Madianou & Miller, 2013).

Det finns mycket att förbättra i användningen av digitala kommunikationskanaler inom HR-funktionen i organisationen som jag studerat. Samtidigt som digitala kommunikationskanaler – och e-HRM – har så pass stora fördelar att ingen av informanterna skulle vilja arbeta utan dem, skapar e-HRM också helt nya problem inom organisationer. Till exempel kan redan vetskapen om informationsöverflödet som kan vänta en medarbetare efter semestern leda till stress.

Att navigera i informationsöverflöden tar mycket arbetstid och upplevs tidvis som överväldigande och stressigt (Mark et al., 2016). Flera menade att det är på vars och ens eget ansvar att kunna handskas med informationsöverflödet – vi lever trots allt i en digitaliserad värld där alla måste handskas med detta i sina privatliv också (Madianou & Miller, 2013; Song et al., 2019; Treem et al., 2015). Det gäller att förstå att det finns en gräns för hur mycket information en kan behandla. Ingen kan eller behöver veta allt.

En stor orsak till detta informationsöverflöd var enligt informanterna att antalet kommunikationskanaler har ökat de senaste åren. Informanterna ansåg att informationsöverflödet i sin tur leder till stress och lägre produktivitet (Mark et al., 2016). I inledningen konstaterade jag att ökningen av mängden digitala kommunikationskanaler eventuellt kunde leda till samma problem som e-post kan förorsaka (Mark et al., 2016), vilket informanterna bekräftade. En informant, Flora, gav ett konkret förslag på att HR-funktionen bör välja ut en eller två digitala kommunikationskanaler för sin interna kommunikation. På så sätt skulle mängden kommunikationskanaler minska, och därmed även informationsöverflödet och de problem det kan leda till enligt informanterna.

Enligt alla informanter var inte bara mängden kommunikationskanaler och informationsöverflödet i sig problematiskt, utan också det att alla medarbetare har sitt individuella kommunikationsmönster (Madianou & Miller, 2013). I min studie har jag påvisat hur åtskilda förhållningssätt det finns till dessa digitala kommunikationskanaler redan inom ett litet sampel (Madianou & Miller, 2013). Alla informanter önskade att det skulle finnas en policy inom organisationen – eller HR-funktionen – för hur kommunikationskanalerna ska användas i praktiken. Därmed verkar det som att organisationen åtminstone delvis har misslyckats med sin strategi och implementering av digitala kommunikationskanaler (Fitzgerald et al., 2014; Lee

& Bai, 2003; Turban et al., 2011). Med en tydlig policy skulle medarbetarna inte behöva använda arbetstid på att fundera över vilken kommunikationskanal som de tror skulle fungera bäst – istället kan de luta sig tillbaka på policyn. Samtidigt vore det enligt min mening absolut nödvändigt att inkludera medarbetarna i utvecklandet av denna policy, eftersom de skulle kunna ge värdefull respons på hurdan den borde vara enligt deras arbetserfarenheter. På så sätt kan organisationen utveckla en strategi för användningen av digitala kommunikationskanaler (Turban et al., 2011) som ger mervärde (Fitzgerald et al., 2014).

En av de största positiva sidoeffekter som informanterna ansåg att användningen av sociala medier ger, är stärkandet och uppbyggandet av arbetsgemenskapen (Song et al., 2019) utan fysiska möten. Våra interpersonella relationer har även inom organisationer flyttats till digitala kommunikationskanaler (Cardon & Marshall, 2015; Treem, Dailey, Pierce & Leonardi, 2015), och dessa används för olika sociala ändamål (Madianou & Miller, 2013). Informanterna konstaterade att sociala mediers struktur ger upphov till jämlik social interaktion, och att särskilt möjligheten att skapa grupper möjliggör detta. HR-funktionens interna kommunikation är smidigare och möjligheten att diskutera icke-arbetsrelaterade frågor stärker HR-teamets gemenskap (Song et al., 2019).

Till följd av coronakrisen har det blivit uppenbart hur viktig välfungerande intern digital kommunikation är för organisationer (de Ridder, 2004), då så många medarbetare har varit tvungna att arbeta på distans (Pantsu, 2020). Bara i Finland har över en miljon människor arbetat på distans under våren 2020, och det uppskattas att distansarbete kommer bli vanligare i framtiden (Pantsu, 2020; Teir, 2020). Således är det av stort intresse för organisationer att utveckla strategier och policyer för hur digitala kommunikationskanaler kan användas på bästa sätt för att underlätta den interna kommunikationen då alla medarbetare inte är närvarande samtidigt på den fysiska arbetsplatsen.

Även om jag endast har intervjuat sex personer ger den här studien en inblick i vilka konsekvenser användningen av digitala kommunikationskanaler kan ha inom en särskild organisations HR-funktion och bidrar således med en unik bild av medarbetares åsikter.

## 5.1 Förslag på framtida forskning

Vid intervjuerna hade informanterna intressanta åsikter kring hur användningen av digitala kommunikationskanaler kan se ut i framtiden. Som jag nämnde i analyskapitlet var flera informanter – Berit, Cecilia, Doris, Flora – av den åsikten att e-postens tid snart kommer vara över. Det beror troligen på de negativa sidor som e-post har, eftersom e-postanvändningen upplevs som tidskrävande och stressig och har en negativ inverkan på medarbetares produktivitet (Mark et al., 2016). Däremot hade ingen av informanterna någon konkret idé kring vad som kunde ersätta e-postens funktioner. Här kunde framtida forskning ta upp ifall det redan finns någon eller flera kommunikationskanaler som kunde ersätta e-post – eller integrera dess funktioner i en annan kommunikationskanal.

Dessutom nämnde informanterna att de önskade att organisationen skulle utveckla en strategisk policy kring användningen av digitala kommunikationskanaler. Vidare önskade informanterna att organisationen skulle använda sig av färre antal kanaler – till exempel ansåg Flora att det vore bäst med endast en till två huvudsakliga kommunikationskanaler. Framtida forskning kunde undersöka det kanalöverflöd som enligt denna studie bidrar till informationsöverflödet inom organisationer, och på så sätt stärka denna slutsats. Utanför arbetslivet använder medarbetare ofta även digitala kommunikationskanaler privat. Sammanlagt måste enskilda medarbetare följa med en stor mängd kommunikationskanaler. Därmed behövs det mera forskning kring hur mängden digitala kommunikationskanaler inverkas på HR-arbetet.

Denna vår har distansarbete blivit mer aktuellt än någonsin – och det finns de som hävdar att vi i framtiden kommer arbeta mycket mera på distans (Pantsu, 2020; Teir, 2020). Vid distansarbete är digitala kommunikationskanaler såsom sociala medier, e-post och videoapplikationer nödvändiga för att kommunikationen mellan medarbetare ska fungera. Flera av informanterna i min studie konstaterade att de till viss del föredrar fysiska möten, eftersom videoapplikationer kan leda till tekniska problem, det kan vara svårt att ha en smidig konversation där alla deltagare blir hörda och det är lättare att missa viktig information, då en inte är närvarande på arbetsplatsen.



Det vore intressant att ta reda på hur distansarbetet under denna vår har inverkat på medarbetares åsikter, och jag är säker på att flera studier kring detta ämne har inletts. Situationen har tvingat många att ofrivilligt lära sig använda och fördjupa sig i användningen i digitala kommunikationskanaler. Har detta lett till en mer positiv eller negativ syn på användningen av dessa? Saknar medarbetare det sociala utbytet som arbetet ger? Har distansarbetet till och med lett till effektivare arbete? Frågor som dessa skulle vara intressanta att få svar på, då vi hela tiden går mot en mer digital värld.

## Källförteckning

- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Berger, C. R., & Calabrese, R. J. (1974). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human communication research, 1*(2), 99-112.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*, 77–101.
- Bogardus, A. M. (2006). *Human resources jumpstart*. John Wiley & Sons.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management, 27*(21), 2652–2671.
- Buckley, P., Minette, K., Joy, D. & Michaels, J. (2004). The Use of an Automated Employment Recruiting and Screening System for Temporary Professional Employees: A Case Study. *Human Resource Management, 43*(2/3), 233–241.
- Bryman A. & Bell, E. (2013a). *Företagsekonomiska forskningsmetoder. Kapitel 18. Kvalitativa intervjuer*. (2. uppl.) Stockholm: Liber AB. (s. 473–506)
- Bryman A. & Bell, E. (2013b). *Företagsekonomiska forskningsmetoder. Kapitel 10. Att ställa frågor*. (2. uppl.) Stockholm: Liber AB. (s. 261–280)
- Cardon, P. W., & Marshall, B. (2015). The hype and reality of social media use for work collaboration and team communication. *International Journal of Business Communication, 52*(3), 273–293.
- Chen, C. F. E. (2006). The development of e-mail literacy: From writing to peers to writing to authority figures. *Language Learning & Technology, 10*(2), 35–55.

- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory Into Practice*, 39(3), 124–130.
- de Ridder, J. A. (2004). Organisational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, 14(3), 20–30.
- Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2015). *Intervjuer. Ingår i: G. Ahrne & P. Svensson (Red.) Handbok i kvalitativa metoder* (s. 34–54). Stockholm: Liber.
- Fangen, K. (2005). *Deltagande observation*. Övers. Harald Nordli. Malmö: Liber ekonomi.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT sloan management review*, 55(2), 1.
- Gardner, S. D., Lepak, D. P., & Bartol, K. M. (2003). Virtual HR: The impact of information technology on the human resource professional. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 159–179.
- Gherardi, S. (2000). Practice-Based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations. *Organization*, 7(2), 211–223.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597–607.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business horizons*, 54(3), 241–251.
- Lee, G. G., & Bai, R. J. (2003). Organizational mechanisms for successful IS/IT strategic planning in the digital era. *Management decision*, 41(1), 32–42.
- Lepak, D.P. & Snell, S.A. (1998). Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21st Century. *Human Resource Management Review*, 8(3), 215–234.

- Madianou, M., & Miller, D. (2013). Polymedia: Towards a new theory of digital media in interpersonal communication. *International Journal of Cultural Studies*, 16(2), 169–187.
- Mark, G., Iqbal, S. T., Czerwinski, M., Johns, P., & Sano, A. (2016). Email duration, batching and self-interruption: Patterns of email use on productivity and stress. In *Proceedings of the 2016 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1717–1728.
- Nicolini, D. (2009). Articulating practice through the interview to the double. *Management learning*, 40(2), 195–212.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1609406917733847.
- Parry, E. (2011). An examination of e-HRM as a means to increase the value of the HR function. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(05), 1146–1162.
- Rubin, R. B., & Martin, M. M. (1994). Development of a Measure of Interpersonal Communication Competence. *Communication Research Reports*, 11(1), 33-44.
- Ruël, H., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2004). E-HRM: Innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on web based HRM. *Management Revue*, 364–380.
- Ruël, H. J., Bondarouk, T. V., & Van der Velde, M. (2007). The contribution of e-HRM to HRM effectiveness: Results from a quantitative study in a Dutch Ministry. *Employee relations*, 29(3), 280–291.
- Sandblad, B., Gulliksen, J., Lantz A., Walldius Å., Åborg, C. (2018). *Digitaliseringen och arbetsmiljön*. Lund: Studentlitteratur.
- Solomon, D., & Theiss, J. (2012). *Interpersonal communication: Putting theory into practice*. Routledge.

- Song, Q., Wang, Y., Chen, Y., Benitez, J., & Hu, J. (2019). Impact of the usage of social media in the workplace on team and employee performance. *Information & Management*, *56*(8), 103–160.
- Treem, J. W., Dailey, S. L., Pierce, C. S., & Leonardi, P. M. (2015). Bringing technological frames to work: How previous experience with social media shapes the technology's meaning in an organization. *Journal of Communication*, *65*(2), 396–422.
- Treem, J. W., & Leonardi, P. M. (2013). Social media use in organizations: Exploring the affordances of visibility, editability, persistence, and association. *Annals of the International Communication Association*, *36*(1), 143–189.
- Turban, E., Liang, T.-P., & Wu, S. P. J. (2011). A Framework for Adopting Collaboration 2.0 Tools for Virtual Group Decision Making. *Group Decisions and Negotiation*, *20*, 137–154.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Whiting, A., & Williams, D. (2013). Why people use social media: a uses and gratifications approach. *Qualitative Market Research: An International Journal*, *16*(4), 362–369.

## Övriga källor

- Forskningsetiska delegationen. (2009). *Etiska principer för humanistisk, samhällsvetenskaplig och beteendevetenskaplig forskning och förslag om ordnande av etikprövning*. URL: <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/etiskaprinciper.pdf> (Hämtad 2.3.2020)
- HBL & TT. (2020). *WHO klassar viruset som pandemi – betonar att alla länder fortfarande kan bromsa spridningen*. URL: <https://www.hbl.fi/artikel/who-klassar-viruset-som-pandemi/> (Hämtad 31.5.2020)
- Perttula, V. (2018). *Miksi suomalaiset ovat tuntitolkulla somessa?* URL: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/miksi-suomalaiset-ovat-tuntitolkulla-somessa/081401d4-fb1f-397c-9772-ad818bbcbbaa> (Hämtad 10.10.2019)
- Pantsu, P. (2020). *Ylen kysely: Yli miljoona suomalaista siirtynyt etätöihin koronakriisin aikana – heistä noin puolet haluaa jatkaa etätöissä koronan jälkeekin*. URL: <https://yle.fi/uutiset/3-11291865> (Hämtad 25.5.2020)
- World Economic Forum. (2019). *Fourth Industrial Revolution*. URL: <https://www.weforum.org/focus/fourth-industrial-revolution> (Hämtad 12.1.2020)
- Teir, J. (2020). *Folk kommer att arbeta hemifrån också efter coronaviruset – sättet att jobba ändras för gott, tror kommundirektörer*. URL: <https://svenska.yle.fi/artikel/2020/03/30/folk-kommer-att-arbeta-hemifran-ocksa-efter-coronaviruset-sattet-att-jobba-andras> (Hämtad 7.5.2020)

## Bilaga 1: Intervjuguide på svenska och finska

Bakgrundsinformation: Hur länge har du arbetat med HR? Hur länge har du arbetat inom denna organisation?

1. Vilka digitala kommunikationskanaler använder du dig mest av i ditt arbete? Varför?
2. Vid vilka HR-aktiviteter behövs digital kommunikation? Varför just dessa? Finns det aktiviteter som inte behöver digital kommunikation?
3. Hur skulle dina arbetsuppgifter se ut utan digital kommunikation?
4. Hur anser du att den digitala kommunikationen fungerar inom HR-avdelningen?
5. Hur anser du att den digitala kommunikationen fungerar mellan HR och övriga organisationen?
6. Är fysiska möten nödvändiga i ditt arbete? Varför/varför inte?
7. Vad är fördelar med användningen av digital kommunikation?
8. Vad är nackdelar med användningen av digital kommunikation?

**Avslutningsvis:** Föreställ dig att du har ett HR-relaterat problem som du måste kommunicera vidare: hur går du till väga? Berätta detaljerat.

Taustatietoa: Kuinka kauan olet työskennellyt HR:n parissa? Kuinka kauan olet työskennellyt tässä organisaatiossa?

1. Mitä digitaalisia viestintäkanavia käytät eniten työssäsi? Miksi?
2. Mitkä HR-toiminnot vaativat digitaalista viestintää? Miksi juuri nämä? Onko olemassa HR-toimintoja jotka eivät vaadi digitaalista viestintää?
3. Miltä työtehtäväsi näyttäisivät ilman digitaalista viestintää?
4. Miten digitaalinen viestintä toimii HR-osaston sisällä?
5. Miten digitaalinen viestintä toimii HR-osaston ja organisaation osien välillä?
6. Ovanko fyysiset kokoukset välttämättömiä työssäsi? Miksi/miksi ei?
7. Minkälaisia hyötyjä koet että digitaalisen viestinnän käyttö tuo?
8. Minkälaisia haittoja koet että digitaalisen viestinnän käyttö tuo?

**Lopuksi:** Kuvittele että sinulla on HR-ongelma josta sinun tulisi viestiä eteenpäin: miten toimit? Kerro yksityiskohtaisesti.