

Göteborgs universitet
Institutionen för journalistik och masskommunikation (JMG)
Medie- och kommunikationsvetenskap

Intranätet ur ett chefsperspektiv

En kvalitativ studie av Schenkers intranät NOVA

Martin Efvergren & Tobias Skarpsvärd
Uppsats, 10 p, Höstterminen 2006
Handledare: Monica Löfgren Nilsson

Abstract

Titel:	Intranätet ur ett chefsperspektiv – en kvalitativ studie av Schenkers intranät NOVA
Författare:	Martin Efvergren och Tobias Skarpsvärd
Handledare:	Monica Löfgren Nilsson
Kurs:	Fördjupningskurs Medie- och kommunikationsvetenskap
Termin:	Höstterminen 2006
Antal sidor:	53 sidor exklusive bilagor
Syfte:	Att utifrån ett chefsperspektiv undersöka förutsättningarna för intranätet NOVA.
Metod:	Kvalitativa intervjuer
Material:	Sju semistrukturerade respondentintervjuer med högre chefer på Schenker
Huvudresultat:	Undersökningen har visat att ledarna på Schenker uppvisar en dubbelhet vad gäller kommunikationssyn i en organisationskontext. På en direkt fråga tenderade alla intervjuade att formulera sig i termer av dialog och samförstånd medan man i andra frågor kunde se att transmissionssynen egentligen var rådande. Synen på ledarskap var bland Schenkercheferna relativt enhetlig, struktur samt ordning och reda sågs av de flesta som mest väsentligt. Respondenterna använde sig överlag väldigt lite av NOVA som ett verktyg för kommunikation och ledarskap vilket troligtvis kan förklaras med låg grad av kunskap, och därutav låg förståelse för intranätmediets funktion och potential.

Innehållsförteckning

1. Inledning	3
2. Bakgrund.....	5
2.1 Historia	5
2.2 Organisationen	5
2.3 NOVA	6
2.4 Informationsavdelningen.....	7
3. Teori.....	8
3.1 Organisationskommunikation och PR.....	9
3.1.1 En definition av PR	10
3.1.2 Excellent Public Relations	12
3.1.3 Intranät och Excellent PR.....	13
3.2 Organisationsstruktur	14
3.2.1 Intranätet i organisationsstrukturen.....	15
3.3 Ledarskap	16
3.3.1 Ledartyper	17
3.3.2 Ledares kommunikativa roller	18
3.3.3 Intranät som del i ledarskap	20
4. Syfte och frågeställningar	22
5. Metod och material	23
5.1 Metodval.....	23
5.2 Urval.....	24
5.3 Undersökningens uppläggning	25
5.4 Tillvägagångssätt och bearbetning	26
5.4.1 Anonymisering	27
5.5 Metodproblem	27
5.5.1 Inter- respektive intrasubjektivitet	27
5.5.2 Validitet och reliabilitet.....	28
6. Resultat och analys.....	30
6.1 Kommunikation och organisation	30
6.1.1 Synen på extern kontra intern kommunikation	30
6.1.2 Schenkers internkommunikation.....	32
6.2 Ledarskap och kommunikation	35
6.2.1 Den strukturerade ledartypen	35
6.2.2 Chefskommunikation – en fråga om att kommunicera strategier mål och visioner	36
6.3 Intranätet NOVA	38
6.3.1 NOVA och intranätets utveckling.....	38
6.3.2 NOVA och intranätets funktion	39
6.3.3 NOVA och intranät som ledningsverktyg.....	43
6.4 Slutsatser av analys	46

6.4.1 Chefernas kommunikationssyn och dess konsekvenser för NOVA.....	47
6.4.2 NOVAs potentiella förtjänster	47
6.4.3 Hur avgör man vad som skall vara syftet med NOVA?.....	48
6.4.4 NOVAs förutsättningar som ledningsverktyg.....	49
6.4.5 NOVA och Grunigs PR-syn – ett helhetstänkande	49
7. Slutdiskussion	51
8. Sammanfattning	53

Referenslista

Bilaga 1 – Respondenterna

Bilaga 2 – Analysprotokoll

Bilaga 3 – Intervjufrågor

1. Inledning

I kontexten av en organisation eller företag finns många potentiella problemformuleringar och frågeställningar som gott skulle duga som bas för uppsatser och avhandlingar inom medie- och kommunikationsvetenskap. Just den här uppsatsen bygger på ett uppdrag som initierades av informationsdirektör Bo Hallams på företaget Schenker¹. I korta drag har Schenkers intranät NOVA blivit alltför vildvuxet och därmed svårt att orientera sig på.

För att redan här göra klart vad vi menar med ett intranät passar Mats Barks definition bra. Enligt definitionen så stärker och utvecklar ett intranät den interna informationen/kommunikationen, den underlättar också tillgången till och utbytet av kunskap/data inom organisationen samt att den fungerar som ett interaktivt arbetsredskap för att understödja processer och arbetssituationer.² I definitionen ser man att ett intranät utvecklar organisationsintern kommunikation, en decentraliserad struktur samt att ett intranät fyller funktionen som strategisk lösning för att nå organisationens övergripande mål och visioner. Ett intranät har således starka kopplingar främst till den definition av organisation, men även till kommunikation och ledarskap, som presenteras i teorikapitlet.

Utifrån ett kommunikativt synsätt kan man säga att själva problematiken med Schenkers intranät är tredelad. Dels bör man ta reda på hur de anställda längre ned i organisationen uppfattar NOVA och vilka informationsbehov de har, och dels bör man undersöka högre chefers syn på vad NOVA kan tillföra organisationen Schenker. Den tredje delen blir sedan att utforma NOVA på bästa sätt utifrån båda parternas önskemål och behov. Vårt uppdrag blir i huvudsak att försöka utröna vilken funktion NOVA kan fylla utifrån ett ledarperspektiv. Det vi ämnar belysa här är att vi alltså inte kan ge en fullständig bild av hur NOVA skall utformas, utan endast den del av bilden som berör Schenkers ledning.

Vår utgångspunkt är att ett intranät bör ses som en del i en organisatorisk helhet, ett PR-perspektiv om man så vill. Av den anledningen har vikt lagts vid den organisatoriska kontext som NOVA ska fungera i med särskild betoning på ledare och ledarskap. Ledarperspektivet innefattar en syn på intranätmediet som ett ledningsverktyg, alltså något som ledare har användning för i sin roll som ansvariga för den övergripande verksamheten. Utifrån en tes om att ledare styr sina organisationer och alla dess underverksamheter för att uppnå vissa mål så bör rimligen också ett internt kommunikationsverktyg som ett intranät inbegripas i denna styrning. Detta gör att vi tror att intranät bör utformas utefter vad det kan hjälpa verksamheten med och inte utefter vad intranätmediet kan vara behjälplig med. Med detta menas att ledningens syn på, och utövande av, kommunikation och ledarskap bör få påverka intranätets utformning. Vi tror nämligen att ledningens syn på kommunikation och ledarskap i allmänhet, och intranätet NOVA i synnerhet, bör få stor inverkan på vilken roll intranätet skall ges i den organisatoriska helheten och vilken/vilka funktioner som skall uppfyllas. Genom att undersöka detta har vi för avsikt att bidra med insikter som kan göra att NOVA blir ett effektivare kommunikationsverktyg. Infallsvinkeln för denna studie är således organisationsteoretisk och inte intranätteknisk.

Som i alla vetenskapliga uppsatser bör också denna uppsats fylla ett behov, eller vara värdefull, utanför vetenskapliga sammanhang. Den utomvetenskapliga nyttan med vår uppsats ligger i att ett företag, Schenker, berörs av studien på ett direkt sätt. Våra resultat och analyser

¹ Se kapitel 2. Bakgrund

² Bark, 1997:9

hjälp förhoppningsvis dem att utveckla sitt intranät. Naturligtvis måste även uppsatsen ha en inomvetenskaplig nytta vilket kan vara att man undersöker något nytt fenomen eller att man vidareutvecklar gamla teorier. I vår uppsats relateras intranätmediet till ledarskap och ledares syn på kommunikation vilket kan sägas vara ett nytt angreppssätt och som då utgör den inomvetenskapliga nyttan.

Dispositionen för uppsatsen ser ut som följer; i kapitel två redovisas ett bakgrundskapitel främst för att öka förståelsen för företaget Schenker och deras intranät NOVA. För att uppnå syftet med studien presenteras en organisationsteoretisk ram med tankegångar kring Public Relations (PR) och organisationskommunikation, ledarskap och kommunikation samt intranät i kapitel tre. I kapitel fyra redovisas ett preciserat syfte och de frågeställningar som driver uppsatsen framåt. I kapitel fem klargörs de metodologiska ställningstagandena. De resultat och analyser som kommit fram i undersökningen redovisas sedan i kapitel sex. Avslutningsvis presenteras en slutdiskussion i kapitel sju.

2. Bakgrund

För att öka förståelsen för Schenker, dess verksamheter och särdrag, presenteras nedan dess historia och organisationen kortfattat.³ Det är självklart mycket svårt att få en känsla för en organisation via ett par rader text men är trots det bättre än ingen förförståelse alls. Efter att organisationen som sådan beskrivits presenteras intranätet NOVA samt Schenkers informationsavdelning.

2.1 Historia

Ur ett globalt perspektiv startades Schenker 1872 i Wien, som då tillhörde Österrike-Ungern, av Gottfried Schenker. Fröet till det som sedermera blivit Schenker Sverige lades dock 1891 i Göteborg av Ivar Fallenius. Han startade då en speditiionsagentur.

Efter två världskrig, en börskrasch, ett antal namnbyten, börsintroduktion samt olika företagsförvärv blir år 1998 Schenker AB till. 2001 finns Schenker i varje land i Europa.

Från den lilla speditiionsagenturen på 1800-talet kan idag Schenker Sverige stoltsera med att vara en del i ett världsomspännande företag som bland annat har varit officiell speditör för de Olympiska Spelen 2002, 2004, 2006 samt är officiell logistikleverantör till Volvo Ocean Race. År 2006 fraktar Schenker inom Sverige 16 miljoner ton per år.

2.2 Organisationen

Med 47 800 anställda på 1500 kontor över hela världen och en omsättning på 11 miljarder euro är Schenker ett av världens största logistikföretag. Schenker Sverige, som finns utspritt över hela vårt land, har nästan en tiondel av personalstyrkan med 4000 anställda och står för cirka 18 procent av den totala omsättningen.⁴

Schenker delas in i tre underdivisioner; *Division Land*, *Division Logistics* och *Division Air & Sea*. Det ligger dock en klar tyngdpunkt på *Division Land* som är den dominerande delen av företaget. Landtransporter är grunden i Schenkers verksamhet och landdivision är också marknadsledande inom sitt område i Sverige. Cirka 3050 av Schenkers anställda arbetar inom *Division Land*. Landdivisionen är indelad i affärsområdena; Inrikes, Utrikes, Paket samt Schenker Coldsped. Utöver dessa ingår dessutom Schenker Åkeri som ett eget bolag inom divisionen. Tilläggas bör kanske också nämnas att cirka 7000 medarbetare är indirekt sysselsatta genom Schenker via samverkande åkerier.

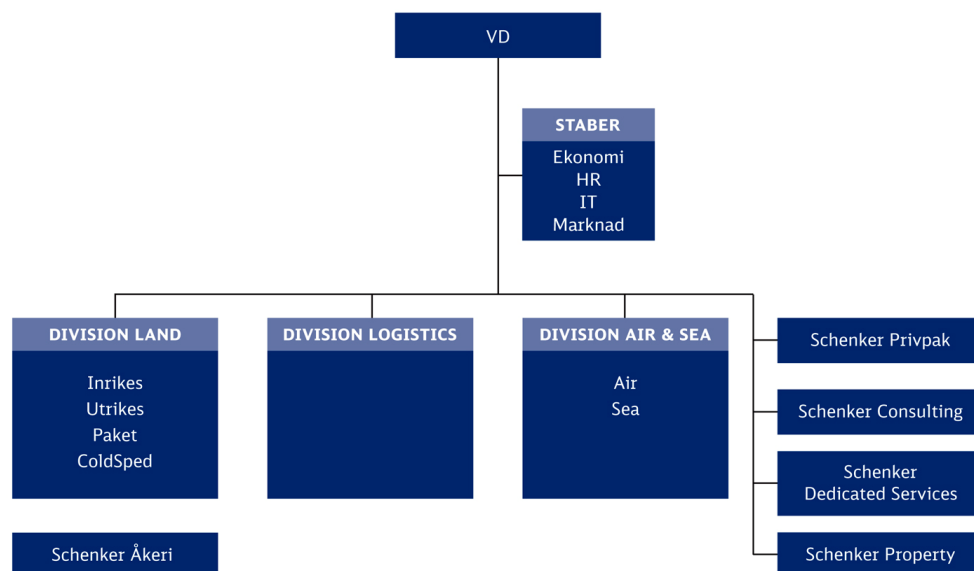
Schenker Air & Sea ansvarar, som namnet förtäljer, över sjö- och flygtransporter. Räknat i antalet anställda utgör Schenker Air & Sea, med sina 140 anställda, en liten del av företaget.

³ All information om organisationen Schenker är hämtad från Schenkers ”Affärsplan 2008” eller den officiella webbsidan: www.schenker.se. Detta implicerar att ett extra kritiskt förhållningssätt kan vara att föredra. Affärsplan 2008 bifogas på företagets begäran inte.

⁴ Hädanefter benämns Schenker Sverige som Schenker med anledning av att uppsatsen endast berör den svenska delen av Schenker.

Schenker Logistics är ett helägt dotterbolag till Schenker AB med 450 anställda. Grunden för denna verksamhet är lagerhantering. De fem staberna HR⁵, Ekonomi, IT, Marknad och VD-staben stödjer samtliga divisioner och bolag i företaget.

För att ge en bild av hur Schenker är organiserat finns här nedan det officiella organisationsschemat:



Den organisationsstruktur som beskrivs i organisationsschemat ovan kan sägas vara funktionsindeldad.⁶ Detta innebär att organisationen delas in efter vilka uppgifter som ska lösas, likartade uppgifter samlas då inom samma organisatoriska enhet eller division.

Utan att föregå metodkapitlets urvalsdiskussion kan det i anslutning till organisationsschemat vara passande att nämna vilka chefer vi har intervjuat och vilka ansvarsområden de har. Detta ger förhoppningsvis en bättre känsla för hur företaget ser ut men också en bättre förståelse för det som till slut blev vår urvalsgrupp. Längst upp i organisationsschemat ser man en ruta för VD-staben som, naturligtvis, VD:n för Schenker tillhör. Även vår kontaktperson, informationsdirektören Bo Hallams, tillhör denna del av organisationen. Två av de intervjuade tillhör marknadsstaben, där den ena är ansvarig för Pulp and Paper och den andra för Fashion and Retail. Från Landdivisionen intervjuades deras controller, chefen för affärsområdet Coldsped och VD:n för bolaget Schenker Åkeri. Ur divisionen för sjö och flyg intervjuades dess högste chef tillika VD.⁷

2.3 NOVA

Schenkers intranät kallar man alltså för NOVA. I den här uppsatsen använder vi båda benämningarna.

Det finns ett NOVA för varje land där Schenker är verksamma. Dessa har sitt egna specifika innehåll men det övergripande utseendet är dock detsamma överallt. Var och ett av de länder

⁵ HR står för Human Relations som motsvarar Personalavdelning översatt till Svenska.

⁶ Jacobsen & Thorsvik, 2002:90

⁷ Se Metodkapitlet för genomgång av urvalsprocessen samt Bilaga 1 för lista på intervjurespondenter.

där Schenker finns kan så att säga välja vilket innehåll, och till stor del vilka länkar och applikationer som ska finnas, men utseendet ska i det stora hela vara detsamma.

På NOVA hittar man aktuella nyheter för hela organisationen men även mer specifika nyheter för varje division eller underavdelning. Exempel på nyheter kan vara att man nyanställt någon (då oftast högre chefer), att man har gjort någon stor affär eller att det har uppstått problem någonstans. Ofta försöker man publicera ”goda nyheter”, som att man till exempel skickar pengar till någon ideell verksamhet istället för att skicka ut julkort till anställda och kunder.

På NOVA finns även en hel del IT-system, eller arbetsverktyg, som åtminstone tjänstemännen har användning för i sitt dagliga arbete. I övrigt hittar man bland annat introduktionsböcker, policys, handböcker för daglig verksamhet, organisationsplaner, telefonbok, jämställdhetsåtgärder samt friskvårdsinformation.

2.4 Informationsavdelningen

Informationsavdelningen på Schenker, med informationsdirektören Bo Hallams som högste chef, har två stycken heltidsanställda informatörer samt en person med ansvar för tekniken, med andra ord uppdateringar av länkar på webbsida och dylikt. Dessa befinner sig organisatoriskt på marknadsavdelningen. Utöver dessa tre personer finns 40 stycken NOVA-redaktörer som har befogenhet att lägga upp material på NOVA. NOVA-redaktörerna är utspridda över hela organisationen och tillhör således egentligen inte informationsavdelningen.

Informationsavdelningens huvudsakliga uppgifter berör intranätet NOVA, samt interntidningen Insidan och kundtidningen Outside. Tidningarna utkommer vardera fyra gånger per år. Man har även ansvar för massmediekontakter och varumärkesvård.

Nyligen har informationsavdelningen omorganiserats vilket, enkelt uttryckt, har inneburit att den organisatoriskt har flyttats längre upp i organisationen och att den informationsansvarige flyttats närmre VD:n. Tidigare hade man också trycksaksproduktion inom Schenker men detta har man numera extern hjälp med.

3. Teori

För att anlägga en teoretisk ram bör först och främst begreppet organisation definieras. Organisationen utgör kontexten för allt som den här uppsatsen ämnar belysa. Begreppet som sådant har inte något egentligt analytiskt värde men ger uppsatsen en position samt förståelse för de skarpare teoretiska begrepp som följer. Nedanstående definition av organisationen fungerar inledningsvis utmärkt.

“Organisationer är sociala enheter (eller mänskliga gruppbildningar) som avsiktligt konstrueras och rekonstrueras för att uppnå speciella mål. Korporationer, arméer, skolor, sjukhus, kyrkor och fängelser hör dit; stammar, samhällsklasser, etniska grupper, vängrupper och familjer faller utanför.”⁸

I början av citatet ovan återfinns tre viktiga begreppspar; *sociala enheter*, *avsiktligt konstruerat* samt *speciella mål*. Med sociala enheter menas att en organisation består av ett visst antal personer som mer eller mindre är tvungna att kommunicera, interagera och samordna. Utan det sociala kittet blir personerna inte mer än just ett antal personer. Med detta begreppspar belyses således vikten av kommunikation i organisationer samt även kommunikationssyn och/eller kommunikationsförmåga hos ledningen.

Att en organisation är avsiktligt konstruerad innebär att sammanslutningen av personer är ordnat, eller strukturerat, på ett visst sätt för att uppnå de mål som satts upp. Man har helt enkelt gjort en arbetsdelning där vissa personer gör vissa uppgifter⁹. Den medvetna konstruktionen av organisationer pekar på vikten av hur en organisation är strukturerad.

Det tredje och sista begreppsparet, *speciella mål*, pekar på det faktum att organisationer finns till och konstrueras för att till exempel producera en viss produkt eller att tillhandahålla vissa tjänster. Genom de produkter eller tjänster som produceras ska organisationen också nå vissa förutbestämda mål, som till exempel ekonomisk lönsamhet. Organisationens bestämda mål belyser också vikten av strategier (hur man ska nå målen) samt visioner (vad uppfyllda mål leder till i ett längre perspektiv).

Genom de ovan nämnda begreppsparen vill vi mena att man kan se på, och analysera, organisationer. Vi vill dock gå ett steg längre och nyansera det teoretiska resonemanget med teorier om Public Relations (PR). I en organisation kan man ställa upp väldigt avancerade strategiska planer och mål men dessa har inget värde om inte det sociala systemet uppfattar och internaliserar dessa. Organisationer kan missa bestämda mål helt och hållet om inte kommunikationen i organisationen gör att strukturen fyller sitt syfte.

Vår grundläggande syn på kommunikation bygger alltså på ett PR-perspektiv vilket implicerar en organisationsteoretisk kontext för kommunikation. Detta innebär att vi ser den interna kommunikationen som en del i en större helhet och att de anställda där bör ses som en strategisk publik. Genom att applicera detta synsätt ämnar vi främst skapa en djupare förståelse för innebörden och vikten av en väl fungerande intern kommunikation, som sedan skall ligga till grund för våra kommande förslag gällande Schenkers intranät.

⁸ Etzioni, 1972:9

⁹ Jacobsen & Thorsvik, 2002:86

Att de anställda ses som en publik innebär att begreppet organisation blir problematiskt. Vilka inbegrips i en organisation om de anställda ska ses som en publik, och då per definition exkluderas ur gemenskapen – är det bara ledningen som kan sägas tillhöra organisationen? Eller är till och med ledningsgruppen en publik sett ur ägarnas perspektiv?

Så här skulle ett mycket långdraget resonemang kring publik kontra organisation kunna börja. Vi har dock inte för avsikt att reda ut detta i någon större utsträckning. Det som bör belysas är att vi ur ett ledningsperspektiv säger att anställda kanske bör ses *mer* som en publik eller en grupp kunder just för att betona vikten av den interna kommunikationen. De anställda är alltså fortfarande en del av organisationen enligt vår definition.

3.1 Organisationskommunikation och PR

Begreppet organisationskommunikation är svårdefinierat. Det verkar inte ens som att det i forskningen finns en entydig definition. Heide hävdar dock att det finns åtta olika områden och att det gemensamma är att de fokuserar på professionella kommunikatorers aktiviteter.¹⁰

”Traditionellt sett handlar organisationskommunikation om organisationers ’interna’ kommunikation, medan public relations arena har varit den ’externa’ kommunikationen. Numera är det få forskare som upprätthåller denna gräns, eftersom gränsen är konstlad. I praktiken är de två formerna av kommunikation ömsesidigt beroende av varandra. /.../ De externt riktade meddelandena når även de interna medlemmarna och vice versa. Gränsen är med andra ord omöjlig att upprätthålla.”¹¹

Inom PR-forskningen talar man i allmänhet om tre perspektiv – ett strukturellt, ett interaktionistiskt och retoriskt perspektiv. Det perspektiv som vi menar ligger till grund för vår ansats är det strukturella eller funktionalistiska perspektivet. Perspektivet delas in i två delar, en som fokuserar på processteorier och en del, som är mest relevant för oss, där man intresserar sig för organisations- och ledningsfrågor. Den amerikanska forskningen är klart dominerande inom den senare forskningsfrågan. Denna forskning försöker förklara hur man bäst utformar organisationer och hur de på effektivast möjliga sätt skall styras för att skapa så optimala förutsättningar som möjligt för dess informationsverksamhet. Detta perspektiv är också grunden för Grunigs PR-modeller.¹²

Organisationskommunikation och PR verkar så långt alltså vara svåra att hålla isär. Vi vill dock hävda att intern kommunikation inte kan ha inverkan på externa aktörer innan den interna kommunikationen inträffat. Detta innebär att intern kommunikation kan ha inverkan externt, men då i form av andra- eller tredje handsinformation via till exempel opinionsledare eller dylikt. Av denna anledning blir också, det traditionellt betraktat externa, PR-perspektivet av intresse internt såväl som ur ett ledningsperspektiv.

¹⁰ Heide, 2002:23

¹¹ Heide et al., 2005:72f

¹² Larsson, 2001:33, se också avsnittet om Excellent Public Relations här nedan.

3.1.1 En definition av PR

Vad innebär PR och hur definierar vi begreppet? Begreppet kopplas förmodligen ofta till reklam och marknadsföring, vilket nog inte är helt fel, men det är inte den betydelsen vi avser att bruka. Enligt Harrison innebär PR:

”Developing and maintaining mutual understanding between an organization and its publics.”¹³

Forskaren Grunig definierar PR på ett liknande sätt:

“Management of communication between an organization and its publics.”¹⁴

Man ska som organisation alltså utveckla och bibehålla en ömsesidig förståelse med publikerna för att kunna säga att man sysslar med PR. Begreppet relation är i sig problematiskt och komplext men vi går inte djupare in på begreppet än så här. Vad eller vilka är det då som åsyftas med publikerna? Enligt Harrison ska man tolka begreppet ”publics” så här:

*”An organizations publics are all those groups of people with which it is or wants to be in communication. This may include its staff, its suppliers, its customers, its competitors, its neighbours, and its investors”.*¹⁵

Publikerna är med andra ord i stort sett alla i närheten inklusive de kunder och leverantörer som kanske inte finns i närområdet. Publikerna är de som organisationen på något sätt har att göra med eller vill ha att göra med, detta inkluderar en grupp man kanske ofta glömmer – de anställda. När man ser PR på detta sätt så innebär begreppet både intern och extern kommunikation.

“Public relations and communication management describe the overall planning, execution, and evaluation of an organizations communication with both external and internal publics – groups that affect the ability of an organization to meet its goal.”¹⁶

Grunig tar i ovanstående citat upp en viktig detalj, PR-arbetet är viktigt och påverkar organisationens möjligheter att nå sina mål. Grunig menar dessutom att utan goda relationer med, kanske främst, anställda och kunder blir en organisation inte speciellt framgångsrik vilket gör internkommunikation till en av de viktigaste delarna i detta arbete.

“On the one hand, internal communication is one of the most important specialties of public relations. Without internal communication, organizations would not develop structures and cultures. Internal communication, therefore is the force that produces the context in which a public relations department must function. At the same time, though, structure and culture have a strong influence on the nature of the communication system. As a result, the system of internal communication is both a public relations program and an important component of the organizational context that shapes public relations.”¹⁷

¹³ Harrison, 1995:20

¹⁴ Grunig, 1992:4

¹⁵ Harrison, 1995:4

¹⁶ Grunig, 1992:4

¹⁷ Grunig et al., 2002:480f

Intern kommunikation är således en del av det som PR-arbete innebär men också en del av den organisatoriska kontext som formar de publika relationer som organisationen har. Intern kommunikation är således mer än något en PR-arbetare gör, det är också en av de förutsättningar man måste ha i beaktning när man utför PR-arbete. Enligt Kreps finns det tre former av formell intern kommunikation; *nedåtgående*-, *uppåtgående*- samt *horisontalgående*.¹⁸

Nedåtgående intern kommunikation kontrolleras av chefer och överförs nedåt inom organisationsstrukturen. Denna kommunikation utgör därför ett viktigt styrningsredskap. Ofta finns det dock en tendens att nedåtgående kommunikationskanaler överanvänds. I huvudsak kan man enligt Kreps karaktärisera den nedåtgående kommunikationen enligt följande; den består av order som skickas nedåt i hierarkin, den ger organisationsmedlemmar jobbrelaterad information, den förser organisationsmedlemmarna med utvärderingar av det utförda arbetet och den internaliserar de organisatoriska målen hos organisationsmedlemmarna.

Uppåtgående intern kommunikation är följaktligen också vertikal, men kommer underifrån och riktas uppåt inom organisationsstrukturen. Ett vanligt problem i många organisationer är kanalerna för denna typ av information ofta är underutvecklade. Här talar Kreps också om fyra viktiga funktioner som denna kommunikation fyller; den förser ledare med feedback om organisatoriska frågor och problem, den är ledningens primära källa för att avgöra den nedåtgående kommunikationens effektivitet, den förebygger spänningar hos de anställda genom att låta dem dela med sig av relevant information till överordnade, och den uppmuntrar anställdas deltagande och involvering, vilket i sin tur stärker organisationens sammanhållning.

Man kan dock ifrågasätta huruvida man i de ovanstående fallen egentligen skall använda ordet kommunikation då det vid första anblicken ter sig mer som en monolog informationsöverföring i de enskilda fallen. Jacobsen och Thorsvik hävdar till exempel att kommunikation är en process där det inte bara sprids information utan också sker nya tolkningar av informationen och där parterna påverkar varandra¹⁹. Således bör både nedåtgående- och uppåtgående intern kommunikation äga rum samtidigt för att det skall kunna klassas som kommunikation istället för information.

Horisontalgående intern kommunikation pågår mellan organisationsmedlemmar på samma hierarkiska nivå. Ofta kan den här typen av kommunikation, precis som den uppåtgående, sägas vara underanvänd eftersom ledningen inte ser den nytta som den kan fylla. Horisontell kommunikation kännetecknas av att; den underlättar uppgiftsfördelningen i organisationer genom att den etablerar interpersonella relationer, den är en informell kommunikationskanal som syftar till att lösa problem och konflikter medarbetare emellan, och den ger medarbetare möjlighet att stödja varandra muntligt.

Utöver dessa formella former av intern kommunikation finns även informell intern kommunikation. Informell intern kommunikation kan definieras som spontan, på ett personligt plan samt byggd på vänskap och gemensamma intressen.²⁰ Det är lätt att se den informella interna kommunikationens värde för de enskilda anställda och fara för organisationen i sin helhet. För en enskild anställd fyller detta en social funktion och faran för organisationen är att detta upptar, eller stör, verksamheten. Å andra sidan behöver nog

¹⁸ Kreps, 1990:202ff

¹⁹ Jacobsen & Thorsvik, 2002:336

²⁰ Jacobsen & Thorsvik, 2002:358f

organisationer ha personal som trivs socialt på arbetsplatsen. Vi ser dock den informella interna kommunikationen som något som alltid kommer att finnas i organisationer och således bör man att ha dess för- och nackdelar i åtanke.

3.1.2 Excellent Public Relations

Grunig, Grunig och Dozier presenterar i den senaste upplagan av *Excellent Public Relations and Effective Organizations* (2002) ett par PR-modeller som en betydande del av dagens PR-forskning mer eller mindre kretsar kring.

Själva modelleringen bygger i huvudsak på fyra koncept: *publicitets-*, *public information-*, *tvåvägs asymmetriska-* och *tvåvägssymmetriska modellen*. Senare har dessa kompletterats med en femte modell, den så kallade *excellence-modellen* som är en blandning av asymmetriska och symmetriska ambitioner och tekniker.²¹

Enligt publicitetsmodellen har organisationen för avsikt att med alla medel skapa uppmärksamhet. Public information-modellen bygger på ett mer journalistiskt tänkande där korrekt information är viktigt, men att den egna organisationen favoriseras. I den tredje, tvåvägs asymmetriska modellen, söker man övertala sina publikar med vetenskaplig kunskap som medel. Dessa tre modeller har gemensamt att de alla bygger på en asymmetrisk kommunikation, där sändaren är överordnad mottagarna. I Grunigs symmetriska tvåvägsmodell skall kommunikationens deltagare befinna sig på samma nivå. Denna modell bör dock främst betraktas som ett ideal.²²

Dessa modeller grundar sig i problematiken kring hur samförstånd uppstår i olika samhälleliga sakfrågor utifrån ett kommunikationsperspektiv. I huvudsak kan man säga att detta kommunikationstänkande bygger på en uppdelning dels mellan envägs- och tvåvägskommunikation, och dels mellan asymmetrisk och symmetrisk kommunikation. Syftet med envägskommunikation är att sprida information och är således monolog, medan tvåvägskommunikation innebär ett utbyte av information, som bygger på dialog. Envägs- och tvåvägskommunikation kan jämföras med resonemanget om nedåtgående- och uppåtgående intern kommunikation ovan. Asymmetrisk kommunikation är per definition obalanserad då den enbart syftar till att försöka påverka och förändra organisationens publikar. Den symmetriska modellen däremot, grundar sig i att också organisationen kan anpassa sig efter dess publikar, vilket gör att kommunikationen kan sägas vara balanserad.²³

Excellence-modellen kan beskrivas som en kompromiss mellan den asymmetriska och symmetriska modellen. Detta eftersom den grundar sig i symmetriska ambitioner och symmetrisk kommunikation, men att den även innefattar asymmetriska metoder såsom övertalningsstrategier. Denna femte modell uppkom som ett komplement till den symmetriska som kritiserats hårt för att vara för idealistisk och normativ. Excellence-modellen, även benämnd som mixed-motive-modellen, är influerad av ett spelteoretiskt tänkande där symmetrin fortfarande är normen, men att organisationen och dess publikar kan mötas i en ”win-win zon”, som befinner sig mittemellan det fullständigt asymmetriska och det fullständigt asymmetriska. I ”win-win zonen” finns de optimala förutsättningarna för

²¹ Eriksson, 2003:35

²² Larsson, 2001:46ff

²³ Eriksson, 2003:45f

konsensus mellan organisationen och dess publiker, det vill säga att båda parter är nöjda med utfallet av kommunikationsprocessen.²⁴

Distinktionen mellan modellerna ovan hänger också samman med hur organisationen ser ut. Grunig menar att det finns förutsättningar för den symmetriska modellen i decentraliserade, koordinerade och delaktighetsorienterade organisationer. Motsatsen, asymmetrisk kommunikation finner man däremot i organisationer som är mer centraliserade, hierarkiska och auktoritära. Organisationen och dess struktur blir således avgörande för dess möjligheter att bedriva ett gott kommunikationsarbete.²⁵

Den symmetriska tanken får också konsekvenser för den interna kommunikationen i form av att den ökar troligheten att de anställda känner sig nöjda med sina jobb och organisationen som helhet. Detta i sin tur skapar lojalare anställda som kan identifiera sig med organisationen.²⁶

3.1.3 Intranät och Excellent PR

En viktig del i Grunigs modeller är strävan efter symmetrisk kommunikation. Enligt Heide kan detta bli problematiskt när det gäller intranät då de är uppbyggda utefter en pull-modell som innebär att någon publicerar något och att man därefter själv får hämta ner den information man tycker sig behöva.²⁷ Detta innebär naturligtvis att det föreligger en stor risk för asymmetrisk kommunikation då man endast kan ta del av information som någon redan bestämt är viktig. Grunig menar dock att medierad kommunikation kan vara symmetrisk:

”Face-to-face communication makes symmetrical communication easier, although mediated communication also can be symmetrical if its content meets the employee’s need to know rather than managements need to tell”²⁸

Ett intranät kan således utifrån detta citat vara symmetriskt om det utformats efter de anställdas behov. Datormedierad kommunikation, som förstås inbegriper intranät, gör det möjligt att delta i till exempel diskussionsgrupper och chatrum där de man diskuterar med kan sitta på andra sidan jorden. Var man befinner sig, hierarkiskt och geografiskt, minskar således i betydelse.

”En följd av datormedierad kommunikation är att kommunikationen inte längre följer strukturen eller de hierarkiska kommunikationsvägarna.”²⁹

Från att organisationsmedlemmar tidigare kanske varit tvungna att gå via sin överordnade för att kommunicera med personer på andra avdelningar eller enheter gör intranät det möjligt att ta del av information samt kommunicera utan att blanda in utomstående. Intranät kan således vara nyckeln till att horisontalgående intern kommunikation blir vanligare inom organisationer. Detta leder i sin tur till positiva sidoeffekter.

²⁴ Eriksson, 2003:55f

²⁵ Grunig et al., 2002:481

²⁶ Grunig et al., 2002:481

²⁷ Heide, 2002:92

²⁸ Grunig, 1992:559

²⁹ Heide, 2002:78

”Organisationsmedlemmar får större möjligheter att få insikt och i bästa fall bättre förståelse för hur den egna organisationen ser ut och fungerar.”³⁰

Ökad förståelse kan förstås vara positivt på ett mer individuellt plan men är förhoppningsvis även positivt ur ett organisatoriskt perspektiv. Med detta menas att insikten, om att arbetsuppgifterna som ska göras är en del av något större och av vikt för organisationen samt övriga medarbetare, ökar motivationen att göra arbetsuppgifterna så snabbt och bra som möjligt. Samtidigt minskar den begränsning som struktur kan ha på arbetsplatsocialisering i och med ett intranät just på grund av att kommunikation över avdelnings- och enhetsgränser blir mycket lättare och snabbare. Intranätet blir således i allra högsta grad en del av det sociala system som organisationen utgör.

3.2 Organisationsstruktur

För att bättre förstå Schenker som organisation och företag är dess struktur viktig. Strukturen visar på reella, men även mer imaginära, förutsättningar som råder och påverkar verksamheten som sådan men även kommunikationen.

En organisations struktur hänger på många sätt samman med dess kommunikationsprocesser. Organisationsstrukturer uppstår då människor i organisationer kommer överrens om en arbetsprocedur. Denna arbetsprocedur påverkar sedan framtida kommunikationsmönster.³¹

”En av strukturens viktigaste funktioner är att hindra informationsflöden och minska informationsmängden. Annars skulle cheferna bli överbelastade med information. Det gäller alltså att hitta en balans så att nödvändig och relevant information når dem som behöver den.”³²

Organisationsscheman blir dock, enligt Rogers och Agarwala-Rogers, i sig självt självuppfyllande profetior.³³ I organisationsschemat kan man se vilka riktningar och formella mönster som bestämts vilket i sin tur då påverkar kommunikationen i organisationen. Organisationsstrukturen som målas upp i organisationsschemat blir alltså något mer än en illustration av hur organisationen ser ut. Illustrationen inverkar på den formella kommunikationen i organisationen på så vis att till exempel medlemmar ur olika enheter eller avdelningar inte är ämnade att ha kontakt med varandra. Begreppen horisontell- och vertikal differentiering blir härmed praktiska för att bättre kunna förklara olika organisationsformer:

”Horisontell differentiering refererar till de yrken och specialiteter som medlemmarna i organisationen har och hur många avdelningar och grupper som finns. Vertikal differentiering refererar till antalet hierarkiska nivåer i organisationen och hur många underordnade varje chef har. Det kan underlätta att tänka på en pyramid: en spetsig pyramid har många nivåer och varje chef har färre underordnade. En platt pyramid har ett mindre antal chefer och varje chef har fler under sig.”³⁴

³⁰ Heide, 2002:78

³¹ Heide et al., 2005:80

³² Heide et al., 2005:83f

³³ Rogers & Agarwala-Rogers, 1976:78

³⁴ Heide et al., 2005:81

Organisationsforskaren Mintzberg har beskrivit ett antal olika urtyper av organisationsstrukturer. Den kanske mest välkända typen valde Mintzberg att kalla för ”maskinbyråkrati”³⁵. Denna struktur finner man oftast i större organisationer med en centraliserad beslutsmakt. Maskinbyråkratin kännetecknas också av byråkratiska arbetsmetoder där nedskrivna regler och procedurer styr och samordnar mycket av verksamheten. Maskinbyråkratin blir enligt citatet ovan alltså en spetsig pyramid med låg grad av horisontell differentiering och hög grad av vertikal differentiering. Konsekvenserna av detta är att organisationer blir standardiserade och förutsägbara på ett sätt som ofta är lönsamt inom de branscher där denna organisationsstruktur är vanligast. Vidare blir dock den här typen av organisationer lätt statiska och svårföränderliga. Dess centraliserade struktur kan också innebära att man på grund av kommunikativa hinder inte kan ta till vara på de kunskaper och erfarenheter som de anställda längre ner i organisationen besitter.³⁶ Ofta brukar denna organisationsstruktur exemplifieras av företag som massproducerar enklare produkter, men även organisationer som massproducerar tjänster, kan sägas vara typiska maskinbyråkratier.³⁷

Mintzberg talar också om den divisionaliserade organisationen som är indelad i underdivisioner till huvudorganisationen. Denna struktur ger att de olika divisionerna nästan drivs som egna företag och att helhetsstrukturen därför ofta blir komplex. Divisionaliserade organisationer kan också vara geografiskt utspridda, vilket leder till ytterligare komplexitet i organisationsstrukturen.

*”Geografisk spridning är också en form av specialisering. En hög geografisk spridning ger en komplexare organisation, men säger inget om antalet nivåer, eller hur arbetet är fördelat. Generellt brukar man säga att ju mer specialiserade organisationens medlemmar är och ju fler enheter det finns, desto komplexare blir organisationen och desto svårare blir det att koordinera arbetet. I en komplex organisation ställs höga krav på den interna kommunikationen.”*³⁸

Risken med den divisionaliserade organisationen är att organisationens övergripande mål kan bli lidande av att de enskilda divisionerna enbart ser till sitt eget bästa. Å andra sidan kan det finnas mycket att vinna på en tydlig uppdelning och således en mer decentraliserad styrning och effektivare marknadsanpassning.³⁹ Vi menar att det finns mycket i dessa beskrivningar av organisationsstrukturer som kan appliceras på Schenker i syfte att bättre förstå de kommunikativa förutsättningar som råder.

3.2.1 Intranätet i organisationsstrukturen

Heide diskuterar intranät i förhållande till organisationsstruktur utefter två olika modeller; push- och pull-modellen.⁴⁰ Push-modellen anses bygga på en gammal syn på kommunikation och ledarskap medan pull-modellen ses som mer modern.

³⁵ Jacobsen & Thorsvik, 2002:128

³⁶ Jacobsen & Thorsvik, 2002:128

³⁷ Jacobsen & Thorsvik, 2002:128

³⁸ Heide et al., 2005:81

³⁹ Jacobsen & Thorsvik, 2002:129

⁴⁰ Heide, 2002:91

”Kommunikation i traditionella organisationer är uppbyggt kring en ’publisher-push-modell’.”⁴¹

Enligt dessa modeller så hjälper intranät organisationer att modernisera och decentralisera sitt informationsflöde då intranätet bygger på pull-modellen. Det innebär att användarna själva hämtar information som de behöver för att kunna utföra sitt arbete istället för att förlita sig på att få den skickad till sig som är fallet med push-modellen.⁴²

Kontentan av de här två olika modellerna är att användare enligt push-modellen inte behöver vara speciellt aktiva informationssökare då de får all information de behöver, medan det i enlighet med pull-modellen krävs en mer aktiv organisationsmedlem.

”Medlen för att producera, överföra och mottaga information har förändrats sedan intranät har införts, även för dem som finns längre ner i organisationshierarkin. Organisationsmedlemmar kan själva publicera information oberoende av var de befinner sig i organisation.”⁴³

Citatet ovan belyser det faktum att ett intranät har viss påverkan på organisationsstrukturen, åtminstone den upplevda. Ett intranät gör så att säga organisationen mer decentraliserad, eller plattare. Om man här också ställer sig bakom devisen att information är makt innebär detta att vanliga anställda får mer makt och har då större möjligheter att påverka sina situationer.

”Via intranätet får [medlemmarna] t.ex. insikt i hur organisationens olika avdelningar och enheter hänger samman, de får förståelse för de olika enheternas arbetsuppgifter etc.”⁴⁴

Pull-modellen verkar så här långt vara något att sträva efter då den tydliga leder till en decentraliserad organisation med aktiva medlemmar som är informations- och kunskapshungriga. Det är dock rimligt att anta att medlemmar i organisationer är mindre intresserade av viss information och att ledningen då kan bli tvungen att använda sig av en push-strategi, alltså att pressa ut information till berörda parter. Information om strategier, mål och visioner kan tänkas vara exempel på sådan information. Detta kan också återknytas till det situationsanpassade förhållningssätt som excellensmodellen förespråkar, alltså att man agerar utefter vad situationen kräver.

3.3 Ledarskap

Med uppsatsens övergripande syfte i åtanke blir ledare och ledarskap i organisationer en självklarhet att problematisera. I det här avsnittet kommer olika typer av ledare presenteras samt även olika typer av kommunikativa uppdrag eller roller som ledare kan anta.

⁴¹ Heide, 2002:91

⁴² Heide, 2002:92

⁴³ Heide, 2002:92

⁴⁴ Heide, 2002:95

3.3.1 Ledartyper

Professor Henry Mintzberg använder sig av en illustrativ modell⁴⁵ för att beskriva olika typer av ledare och deras ledarskap. Modellen bygger på tre begrepp; *art* (konstnären), *science* (teoretikern) och *craft* (praktikern).⁴⁶

Konstnären kännetecknas av kreativitet, teoretikern kännetecknas av ordning och reda medan praktikern förlitar sig på sin erfarenhet. Som brukligt är i dessa sammanhang hittas sällan de enskilda arketyperna av ledare hos enskilda personer. Vanligare är att hitta olika former av blandningar. Det mest ideala enligt Mintzberg är en blandning av alla tre i en och samma person men då gärna med en övervikt av någon av typerna för att undvika att ledaren blir allt för balanserad vilket härvid antas vara negativt.

Mintzberg beskriver hur ledare med endast två av tre karaktäristika kan vara utifrån ett sorts worst-case-scenario. En ledare som kännetecknas av konstnärlighet och pragmatism blir ometodisk; praktikern och teoretikern i en ledare leder till bristande engagemang; konstnären tillsammans med teoretikern har svårigheter att koppla teorier eller innovationer till organisationens verklighet.

De ovan nämnda typerna är normativa och bör ses som just det. Mintzberg ger själv förslag på mer jordnära typer som även de går att utvärdera via denna modell.⁴⁷ Dessa är visionären som är:

“ largely artistic but rooted in experience, and it is supported by a certain level of analysis (or else it would go out of control). This suggests that the ‘big picture’ of art does not appear of the tangible experiences of craft. The visionary style seems to be especially common among successful entrepreneurs.”

...och problemlösaren som:

“ especially combines craft with science. It seems to be common among first line operating managers, such as factory foremen and project managers. This style may be significantly analytic, but is also strongly rooted in experience and dependent on a certain capability for insight as well.”

...samt engageraren som är:

“ favoured by managers who do a good deal of coaching and facilitating. This is mostly craft, but with enough art to make it interesting and enough science to make it viable.”

Förtjänsten av Mintzbergs arketypsmodell för ledare och ledarskap är att de olika typerna inte är fastlagda i sten. Modellen ger stora möjligheter att utforma egna typer och/eller varianter av de ovan nämnda. Begreppen som erbjuds och de olika typerna ger således en möjlighet att bättre kunna förklara och resonera kring olika ledare samt deras ledarstilar och synsätt på ledarskap.

⁴⁵ Se Mintzberg, 2004:92

⁴⁶ Mintzberg, 2004:92ff, egna översättningar inom parenteserna.

⁴⁷ Mintzberg, 2004:94f

3.3.2 Ledares kommunikativa roller

Vad kan då olika ledartyper innebära för en organisation och vad är det som påverkas av ledarstilen? Här nedan ska begreppen strategi, mål och visioner relateras till ledarskap och ledares kommunikativa roller i organisationer. Detta speciellt med avsikt att belysa vikten av att kunna klargöra och förankra de rättesnören eller riktningar som organisationen antas fungera bäst utifrån. När begreppet strategi nämns hädanefter åsyftas en sorts plan för hur organisationen ska uppnå, eller klara av, vissa uppsatta mål. Mål är sedermera för organisationen ett vidare steg mot ett önskat framtida tillstånd – och detta benämns som en vision. För att uppnå vissa mål kan det behövas flera olika strategier och för att uppnå visionen kan det behövas flera olika mål.

”Idealet är att strategin blir ett levande dokument, något som efterlevs i praktiken i alla de vardagsbeslut som måste fattas. Därigenom bidrar de aktiviteter som genomförs på olika avdelningar till att uppfylla de övergripande målen.”⁴⁸

Strategin, målen och visionen skall, så att säga, ägas av alla inom organisationen. Alla medlemmar ska kunna relatera till vad som ska göras, varför och till vad detta leder. Om inte dessa övergripande planer ägs av alla riskerar dessa att bli vad som kallas autokommunikation – kommunikation som har som syfte att stärka egot, då bland dem som formulerat planerna.⁴⁹ Strategiska dokument, uppsatta mål och fina visioner blir i och med autokommunikation inget mer än tomma, om än fina, ord som ingen förutom dess författare bryr sig om.

”För att kunna fungera som en ledstjärna måste visionen integreras i det kulturella värdesystemet i organisationen. Det sker genom att chefer och medarbetare agerar i riktning mot den i handling, interaktion och kommunikation.”⁵⁰

Det är här, om någonsin, som en ledares kommunikativa roll kommer att prövas. En ledare måste kunna formulera sig så att mottagare eller publik förstår, och sedan dessutom gör ”rätt”. Ledares kommunikativa roll blir alltså att överföra, eller skapa förståelse för de övergripande tankarna om organisationens strategier, mål och visioner till de anställda. Detta bör dessutom göras på ett sådant sätt att de anställda kan relatera de mer övergripande tankarna eller målsättningarna till sina egna arbetsuppgifter. Den efterföljande frågan blir då hur detta ska gå till? Enligt Simonsson finns det tre övergripande uppdrag en chef eller ledare bör åta sig för att skapa ett sådant förhållande; att *sälla och sortera*, att *förädla och förklara* samt att *initiera och skapa förutsättningar för dialog*.⁵¹ De två första uppdragen ses häri som speciellt viktiga medan det tredje mer ses som en utopi.

Med *sälla och sortera* menas att chefen eller ledaren måste kunna skilja på viktig och oviktig information för att sedan kunna vidarebefordra den viktiga informationen till de anställda. Med *förädla och förklara* menas att en chef eller ledare bör kunna förmedla och förklara relevant information på ett sådant sätt att den anställde kan relatera denna till sin egen situation och på så vis nyttja denna i sitt arbete.⁵² För att lättare kunna urskilja vad som är

⁴⁸ Heide et al., 2005:123

⁴⁹ Heide et al., 2005:121

⁵⁰ Heide et al., 2005:121

⁵¹ I Heide et al., 2005:102

⁵² Heide et al., 2005:106f

viktigt eller inte kan Simonssons fem olika typer av innehåll i intern kommunikation samt tre olika organisationsdimensioner på kommunikationen, vara till hjälp.

Fem typer av innehåll i intern kommunikation:⁵³

- Arbetskommunikation – information som är direkt kopplad till utförandet av det dagliga, operativa arbetet.
- Nyhets- och lägeskommunikation – information om det aktuella läget och om vad som har hänt och ska hända.
- Styr- och förändringskommunikation – information om mål, riktlinjer, ekonomi och organisationsförändringar.
- Värderings- och kulturkommunikation – information om organisationens värderingar, etik, syn på personalen etc.
- Trivselkommunikation – information om fester, gemensamma fritidsaktiviteter etc.

Tre olika organisationsdimensioner på intern kommunikation:⁵⁴

- Mikro – information som är direkt knuten till den egna gruppen och dess verksamhet.
- Meso – information som är knuten till den större enhet inom organisationen som gruppen tillhör, till exempel information om andra enheter inom samma dotterbolag.
- Makro – information om den egna organisationen eller koncernen i sin helhet. Till denna kategori hör även information som inte direkt handlar om den egna organisationen, till exempel information om andra företag och samhällsekonomi.

Det resonemang som Simonsson följer upp dessa listor med handlar om att viss typ av information kanske lämpar bäst sig för en viss typ av informationskanal, som till exempel värderings- och kulturkommunikation på möten (som hon studerat).

”Både värderings- och kulturkommunikation samt styr- och förändringskommunikation kan ofta inbegripa abstrakta och tvetydiga budskap, vilket betyder att möten borde vara ett lämpligt medium för den typen av budskap. Jämfört med flera andra medier såsom personaltidningar, e-post och intranät är möten nämligen ett ’rikt’ medium.”⁵⁵

Återigen förespråkas alltså ett situationsanpassat förhållningssätt. För en chef eller ledare kan också organisationens struktur och dess implikationer, ha betydelse i en kommunikationssituation:

”Strukturen reglerar kommunikationsprocesserna: kommunikationen från en underordnad till en överordnad skiljer sig kommunikationen mellan jämlikar. Hierarki och auktoritet påverkar kommunikationen. Det är lättare att kommunicera med personer på ens egen nivå än med överordnade, eftersom referensramarna är gemensamma.”⁵⁶

Man kan alltså säga att det inte bara är hur och vad som kommuniceras utan också när det kommuniceras och vem som kommunicerar med vem som är av vikt.

⁵³ I Heide et al., 2005:104

⁵⁴ I Heide et al., 2005:104

⁵⁵ Heide et al., 2005:105

⁵⁶ Heide et al., 2005:83

3.3.3 Intranät som del i ledarskap

De flesta organisationer har vissa mål de vill uppfylla för att närma sig en mer långsiktig vision. För att ta upp målen utformas strategier som förklarar hur, och vad man ska göra för att klara dessa. Detta är vad ledare i organisationer och företag ska göra. Det är vad det innebär att vara ledare, att styra organisationen åt ett visst förutbestämt håll. Ett intranät i en organisation kan till exempel vara en strategi för att förbättra den interna kommunikationen för att på så sätt göra de anställda mer produktiva och på så vis uppfylla ett visst produktionsmål. Jungermann och Larsson fann i sin magisteruppsats, som ytterligare ett exempel, att den egentliga nyttan med ett intranät var att den sparade tid för de anställda:

”Den egentliga verksamhetsnyttan som intranätet genererar är att det på olika sätt frigör tid för de anställda. Tiden kan sedan exempelvis användas till att lösa andra uppgifter eller problem snabbare och/eller bättre vilket i förlängningen kan skapa konkurrensfördelar.”⁵⁷

En ledares roll blir då att se till så att intranätet har allt det som behövs för att lösa de uppgifter och/eller problem som finns, samt att få de anställda att förstå detta. Intranätet blir på så vis en del av organisationens mer övergripande strategier. Det kan dock finnas speciella strategier, mål och visioner för intranätet. Enligt Heide var detta inte så vanligt vid intranätens begynnelse men det börjar bli bättre på den fronten.

”De första intranäten utvecklades alltså vanligen som en gräsrotsföreteelse. Dessa projekt genomfördes många gånger utan något större intresse, stöd eller förståelse för intranätets potential från ledningens sida. Intranäten växte organiskt, och har med tiden blivit oumbärliga för många organisationer. Numera är också de flesta företagsledningar medvetna om intranätets potential och användningsområden.”⁵⁸

Det kan ses som självklart med strategier, mål och visioner men om dessa inte finns eller inte är tillräckligt förankrade i organisationen blir det bekymmersamt. Framst är det svårt att veta vad intranätet ska göra men det blir även en omöjlighet att utvärdera nyttan. Ett intranät utan riktlinjer eller syfte blir meningslöst ur ett ledarskapsperspektiv.

”Att låta visionen följas av konkreta processteg och handling är viktigt. Visioner, mål och strategier blir lätt ’tom retorik’ som inte tas på allvar. Att strategin måste diskuteras och översättas till de enskilda organisationsmedlemmarnas vardagsverklighet är en grundförutsättning för att den ska kunna följas.”⁵⁹

”I min analys av hur de observerade cheferna förmedlar information och hur medarbetarna tolkar denna, har jag också hävdat att cheferna inte tar tillräcklig hänsyn till medarbetarnas referensramar och den kontext som de befinner sig i. Med andra ord saknas en målgruppsanpassning av budskapen. Idag talas det mycket om kundorientering och vikten av att lyssna på kunders upplevelser och intressen. Det borde vara minst lika viktigt med en medarbetarorientering.”⁶⁰

⁵⁷ Jungermann & Larsson, 2002:44

⁵⁸ Heide, 2002:83

⁵⁹ Heide et al., 2005:130

⁶⁰ Simonsson, 2002:233

Vad de två citaten här ovan belyser vad gäller intranät är att ett sådant inte bara kan läggas upp och sägas kunna lösa, till exempel, alla kommunikationsproblem om inte funktionerna finns och de anställda ser någon nytta i sin egen arbetssituation. Man måste som ledare alltså kunna förvandla den organisatoriska nyttan till en nytta för den enskilde individen.

Telleen resonerar också om fördelen med intranät, dock mer hur intranätet kan underlätta i ledningsrollen:

*“The key characteristic of this technology is its ability to shift control of electronic information management from the technology specialists back to the information creators, and control of information flow from the information creators to the information users. If the user has the ability to easily retrieve and view the information when they need it, the information no longer needs to be sent to them just-in-case.”*⁶¹

Som ledare sparar man i första hand alltså tid, man slipper förse anställda med information eftersom de själva kan ta fram denna. Det här innebär dock att de övergripande planerna för intranätet också möjliggör detta förfaringsätt.

*“Leaders in the information age need to provide the vision, stimulate diversity and the mixing of ideas, and prune or transplant inappropriate growth rather than gatekeep the information. Intranets provide a tool to assist in these activities.”*⁶²

Ledare bör släppa den gatekeeper-roll som de (kanske) har och låta intranätet hjälpa dem i de viktigare momenten som ledarrollen innebär, alltså exempelvis att engagera och stimulera de anställda.

*“The most successful organizations value and encourage contributions and sharing of ideas from all their members. An Intranet takes this process to new heights by enabling information sharing, and idea mixing, on a scale previously not possible.”*⁶³

Intranät bygger, som redan nämnts, i grunden på den så kallade pull-modellen då anställda förutsätts själva hämta den information de behöver. I Heides avhandling konstateras att det är flera av de intervjuade som är av uppfattning att de fullgjort sin informationsuppgift genom att de publicerat information på intranätet. Detta innebär alltså att man utgår ifrån att alla som behöver den här informationen också hittar den, utan att de informeras om det finns ny information som berör dem. Vidare antar man då att de berörda också förstår och tolkar information såsom avsändaren hade tänkt. I Heides undersökning är det många som menar att intranätet på detta sätt blir ett bekvämt redskap för ledning och chefer att uppfylla sin informationsplikt.⁶⁴

Intranät kostnadseffektiviserar enligt detta förfarande ett företags informationshantering genom att uppgiften kan skötas av relativt få personer. Det ovanstående belyser dock det faktum att intranät inte är någon garanti för en förbättrad kommunikation och förståelse hos medarbetarna i organisationen.⁶⁵

⁶¹ Telleen, 2005:11

⁶² Telleen, 2005:14

⁶³ Telleen, 2005:5

⁶⁴ Heide, 2002:156

⁶⁵ Heide, 2002:156

4. Syfte och frågeställningar

Givet de teoretiska ramarna kan man konstatera att den organisatoriska kontexten har inverkan på intranät i allmänhet och då naturligtvis också Schenkers NOVA. Vi vill mena att den vikt som fästes vid kommunikation i vid mening samt intern kommunikation har inverkan på vilka resurser (t.ex. tid, pengar, personal) som tilldelas intranätet. Vi vill också hävda att synen på ledarskap och organisationsstyrning påverkas av den syn på kommunikation som föreligger. Detta innebär således att synen på ledarskap i ett längre perspektiv även har inverkan på hur det organisationsinterna kommunikationsverktyget intranätet används och hur viktigt det anses vara för organisationens interna kommunikation. Syftet med studien blir således:

att undersöka förutsättningarna för intranätet NOVA utifrån ett chefsperspektiv.

Ur syftet utkristalliserar sig tre mer konkreta frågeställningar. Frågeställningarna ämnar ge studien ytterligare skjuts på vägen mot det övergripande syftet, och blir som följer:

Hur ser Schenkerledarna på:

- (1) kommunikation i en organisationskontext?
- (2) ledarskap och ledarskapskommunikation?
- (3) intranätet NOVA (samt i relation till ovanstående frågor)?

De tre frågeställningarna ger även tre övergripande områden som resultat och analys tar avstamp ifrån. Dessa kan kallas för teman och belyser var för sig viktiga aspekter av en organisation men syntetiserade är förhoppningen att de leder till vidare förståelse och insikt i den kommunikativa verksamheten inom den organisation som Schenker Sverige utgör.

5. Metod och material

Uppsatsens syfte och frågeställningar blottlägger viss metod och teknik som särskilt lämplig – men bara för dom som är tillräckligt vetenskapligt bevandrade. Istället för att sätta sig på väldigt höga hästar besvarar vi här nedan frågor om de metodval som gjorts, hur urvalet gjordes och ser ut, upplägget på undersökningen, tillvägagångssätt och bearbetning samt vilka problem som uppstod med de val som gjordes.⁶⁶

5.1 Metodval

I och med att syftet på sätt och vis är att få djupare insikt i vad vissa individer tycker om vissa företeelser blev valet av metod inte speciellt komplext. En kvantifierbar teknik som till exempel enkäter skulle i det här fallet troligtvis ge allt för ytliga svar, och dessutom bara på just de frågor vi bestämt oss för att ställa. Deltagande observationer skulle åtminstone i teorin vara möjliga att genomföra, men säkerligen vara allt för tid- och resurskrävande (sett från författarnas och Schenkers sida) för att vara det rent praktiskt. Valet föll då på det som kan kallas för respondentundersökning i form av samtalsintervjuer.

”Skillnaden mellan en informantundersökning och en respondentundersökning kan kopplas till distinktionen mellan ett vittne och ett undersökningsobjekt. /.../ Vid en respondentundersökning är det svarspersonerna själva och deras tankar som är studieobjekten. Nu vill forskaren veta vad varje svarsperson tycker och tänker om det som undersökningen gäller och därför ställs i stor utsträckning samma frågor till samtliga svarspersoner.”⁶⁷

Genom att undersökningen söker finna inom vilka förutsättningar intranätet NOVA existerar bedömdes att mer djuplodande samtalsintervjuer bättre fyllde syftet och frågeställningarna. Detta beroende på att faktorer som vi själva inte kunnat förutse möjligtvis skulle lyftas fram av respondenterna, vilket på sätt och vis är själva essensen i mindre standardiserade frågeundersökningar än till exempel ovan nämnda enkätstudier.⁶⁸

Den teoretiska ram vi valt pekar i sig själv inte ut någon specifik metod eller teknik för datainsamling som den mest lämpliga. Enbart utifrån teorin skulle en mängd olika typer av studier och undersökningar göras. Teorin i samspel med syfte och frågeställningar smalnar dock ner möjliga undersökningsalternativ till endast ett fåtal.

Det mer övergripande syftet med studien pekar mot att ett kvalitativt förhållningssätt är att föredra då det är individers djupare insikter om vissa fenomen som efterlyses. Teorier kring fenomenen pekar sedermera ut vilka frågeställningar som bör ställas till materialet. Således kan man säga att studien grundas i deduktion, alltså att forskningsfrågan framställs ur teori inte empiri. På detta vis hänger de tre uppsatsen ihop och på så vis synliggörs också den så kallade röda tråden.

⁶⁶ Se kompendiet ”Vägledning för uppsatsarbete” från Göteborgs universitet, institutionen för journalistik och masskommunikation (JMG).

⁶⁷ Esaiasson et al., 2002:253f

⁶⁸ Esaiasson et al., 2002:254ff

5.2 Urval

Vi intervjuade sju personer med ledande befattningar inom organisationen Schenker.⁶⁹ Möjliga respondenter begränsades utifrån ett urvalskriterium om att bara de högsta cheferna var av intresse. Vår kontaktperson såg till att vi fick kontaktuppgifter till ungefär 30 personer, så att säga, högst upp i organisationen och alla i ledande positioner. Vår kontaktperson vidarebefordrade också till dessa personer ett av oss komponerat mail där det stod att vi ville göra intervjuer och vad dessa intervjuer skulle handla om.⁷⁰ Efter detta försökte vi helt enkelt att ta kontakt med personerna, eller deras assistenter, via telefon för att boka in en intervju. De som hade tid att avsätta ungefär en timme till att bli intervjuade bokades därmed in.

Själva urvalsprocessen var kanske inte ur vetenskaplig synpunkt den bästa, men av rationella och praktiska skäl den rimligaste. Att det blev just de sju som det blev har med all säkerhet någon påverkan på resultatet. Så kan man dock resonera in absurdum och komma fram till att alla inom organisationen egentligen borde ha intervjuats. Det hade kanske givit ett mer heltäckande resultat och bättre analysunderlag men någonstans måste en gräns dras. Utifrån intervjuerna ser vi dock inget som tyder på att de här respondenterna skulle vara varken särskilt kunniga eller okunniga inom de gällande områdena.

”[V]id respondentintervjuer är det inte individerna i sig som är de intressanta utan de tanke kategorier som de kan bidra till att blottlägga.”⁷¹

Grant McCracken ger tre allmänna råd inför val av intervjupersoner. Denne säger att man ska välja främlingar, ett litet antal och sådana personer som inte är subjektiva experter. Med att välja främlingar åsyftas svårigheter med vetenskaplig distans till personer man känner. Ett litet antal intervjupersoner försvaras med att en undersökning inte nödvändigtvis blir bättre om man intervjuar 30 istället för 10 personer. Bägge dessa råd har följts i denna studie. Däremot skulle våra respondenter kunna kallas för subjektiva experter men det är också syftet med studien, att ta reda på vad denna kategori människor tycker om ett visst fenomen som de också antas ha kvalificerade åsikter om.⁷²

När man trots fler intervjuer inte får fram nya svarskategorier har teoretisk mättnad uppstått.⁷³ Det är förstås svårt att egentligen veta om vi nått teoretisk mättnad då vi inte haft möjlighet att göra de där tre-fyra sista intervjuerna för att kunna testa detta. Vi har dock, trots den ytterst pragmatiska urvalsmetoden, i efterhand sett att spridningen på respondenter blivit relativt god men kan dock inte skryta med att vi uppnått ”maximal variation längs relevanta individ-egenskaper”⁷⁴. Med säkerhet kan vi dock säga att olika former av mönster och trender i alla fall uppstått vid sju intervjuade personer som råkade arbeta på olika avdelningar inom Schenker Sverige i Göteborg.

Det giltighetsanspråk vi gör med vår undersökning är att den åtminstone bör gälla för organisationen Schenker. Förhoppningen är dock att den kan vara applicerbar på andra liknande (vad gäller typ av bransch, storlek, struktur osv.) organisationer och företag.

⁶⁹ Se Bilaga 1 – Respondenterna, för en lista på vilka respondenterna är.

⁷⁰ Se Bilaga 3 – Intervjufrågor, där återfinns en kursiverad introduktionstext som överensstämmer väl med den text potentiella intervjupersoner fick via e-post.

⁷¹ Esaiasson et al., 2002:289

⁷² I Esaiasson et al., 2002:286f

⁷³ Esaiasson et al., 2002:256

⁷⁴ Esaiasson et al., 2002:256

”När analysarbetet är färdigt skall man kunna presentera information som är mer allmängiltig än att den enbart berör de personer som ingår i undersökningen.”⁷⁵

Eftersom vårt urval inte kan sägas medge statistisk generaliserbarhet gör vi således ett teoretiskt allmängiltigt, till skillnad från ett empiriskt, anspråk i och med denna studie.

”Teorin pekar ut viss empiri som varande relevant och eftersom data stämmer överens med teorin, och teorin kan förklara de data som samlats in, har man argument för teorins generella giltighet och användbarhet.”⁷⁶

Studiens slutsatser och poänger bör således kunna användas i teoretiska sammanhang, men däremot ska inte de empiriska delarna ses som generellt gällande. Personer i liknande situationer och organisationskontexter kan antas ha ungefär samma åsikter. Resultat, analyser och slutsatser bör till viss del kunna appliceras på liknande organisationer. Detta förutsätter dock att man, så att säga, hellre tar abstrakta än konkreta tips och råd från denna uppsats och naturligtvis ifrågasätter vilka likheter och skillnader den undersökta organisationen kan tänkas ha med andra.

5.3 Undersökningens uppläggning

Frågorna som ställdes vid intervjuerna var indelade efter tre olika teman, utifrån de tre frågeställningar som ställts upp. Utifrån dessa teman formulerades ett antal underfrågor av mer konkret karaktär som berörde (1) respondenternas uppfattning om sitt eget ledarskap och ledarskap mer allmänt, (2) respondenternas syn på kommunikation i vid bemärkelse samt (3) respondenternas syn på och användning av intranätet NOVA.

”Att tänka tematiskt innebär att man knyter an till undersökningens problemställning och att tänka dynamiskt innebär att man ser till att skapa en situation där samtalet hålls flytande.”⁷⁷

Formuleringarna och ordningen på frågorna varierade, som sig bör, i den interaktion som pågår mellan intervjuare och intervjuad. Detta innebar att alla respondenter inte fick exakt samma frågor i exakt samma ordning vilket förhoppningsvis ledde till att intervjustunden upplevdes mer som en diskussion än en utfrågning. Vi kan dock inte garantera att respondenterna upplevde det så.

För att kunna bearbeta och sedan analysera intervjuerna var transkriberingar oundvikliga. Vi gjorde realistiska transkriberingar, alltså att endast det man kunde anta vara viktigt skrevs ner, detta då förstås utifrån teorier samt syfte och frågeställningar.

Själva intervjuguiden har i sig inte utvecklats under undersökningens gång mer än att någon enstaka fråga tagits bort samt att vårt sätt att formulera frågorna och ge förklaringar på vissa frågor som varit otydliga har utvecklats. Vi vill i och med det gärna tro att vår skicklighet som intervjuare ökat.

⁷⁵ Esaiasson et al., 2002:301

⁷⁶ Dannefjord, 1999:25

⁷⁷ Esaiasson et al., 2002:290

För att kunna göra en systematisk analys av intervjumaterialet använde vi oss av ett analysprotokoll som är starkt influerat av Altheides ECA-protokoll.⁷⁸

*”The main emphasis of qualitative content analysis is on capturing definitions, meanings, processes, and types.”*⁷⁹

Protokollet som använts är uppbyggt utefter de tre frågeställningar, eller teman, som ligger till grund för intervjuerna. Var och en av frågeställningarna har brutits ned till ett antal underfrågor som är av mer konkret karaktär. Detta innebar att intervjusvar relativt enkelt kunde lyftas över till protokollet och då ge författarna en god överblick om vad som sagts i intervjuerna och påvisa vissa mönster. På så vis har inte protokollet använts strikt som ett analysverktyg utan mer för att kartlägga vad som sagts och vem som har sagt vad.

5.4 Tillvägagångssätt och bearbetning

Eftersom bägge författarna medverkat vid alla intervjuer utom en, kunde vi ta ansvar för hälften av transkriberingarna var. Detta beror förstås på att vi ändå har god kännedom om vad som sades vid de intervjuer som den andre transkriberade.

I själva transkriberingarna kunde vi ha varit noggrannare. Vi valde att inte skriva ut onödiga ord eller läten utan att istället försöka fånga meningen i det som sades. Det latent istället för det manifesta, om man så vill. Vårt transkriberade material skulle på så vis vara svårtolkat för någon som skulle vilja göra till exempel en språkstudie. Transkriberingarna fyller sitt syfte endast som empiriskt underlag för en viss studie som görs av vissa studenter.

Intervjuerna skedde på respondentens arbetsplats, i deras kontor eller någon konferenslokal. Vi var så att säga på deras hemmaplan vilket säkert hade inverkan på så vis att de kanske kände sig säkrare i den situationen än om vi skulle vara någon annanstans. För uppsatsens skull fick det praktiska i att intervjua där respondenterna befann sig vinna över andra alternativ.

För övrigt så var vi, i alla fall utom ett, två intervjuare ”mot” en respondent vilket kan sägas uppväga deras säkerhet på hemmaplan mot vår osäkerhet som individuella intervjuare. I egenskap av högre tjänstemän antogs våra respondenter också klara av denna två-mot-en-situation i högre utsträckning än till exempel vanliga anställda som kanske inte har samma vana i situationer som dessa.

I och med att intervjuer gjordes måste också begreppet intervjuareffekt diskuteras.⁸⁰ Kort innebär detta att vi som intervjuare med våra egenskaper kan ha påverkat respondenten att svara på något visst sätt. Vi tror dock inte att våra personliga egenskaper som kön, dialekter eller klädval har haft någon större inverkan på de svar vi fått. Att vi som intervjuare är män och att alla respondenterna också var män kan i och för sig ha haft viss inverkan på respondenterna. Det är naturligtvis svårt att veta eller pröva då vi inte kunde/ville byta kön från intervju till intervju.

⁷⁸ Protokollet återfinns som Bilaga 2 – Analysprotokoll

⁷⁹ Altheide, 1996:27

⁸⁰ Esaiasson et al., 2002:293 och Rosengren & Arvidson, 1991:161

Det som troligtvis har haft inverkan är att respondenterna i förväg fått reda på de teman vi tänkt fråga om. De fick härvid de övergripande temana men även ett fåtal exempel på frågor som skulle kunna uppkomma. Således har de åtminstone haft tid att fundera själva och men även resonera med andra om vad de skulle kunna tänkas svara på vissa frågor. Respondenterna har på så sätt kunnat bygga upp förväntningar på vilka frågor som skulle kunna tänkas komma, eventuella svar på dessa samt även vissa förväntningar på vilka svar vi som intervjuare skulle tänkas vilja ha. Detta kallas för selektiv perception och innebär att de förväntningar man har på ett visst budskap även påverkar hur budskapet tolkas.⁸¹ Om det nu är något som påverkat intervjuerna och de svar vi fått, så är det den selektiva perceptionen. Till vårt försvar kan man fråga sig om någon av våra respondenter velat ställa upp på intervjuer på relativt kort varsel om de inte haft någon som helst koll på vad de skulle handla om? Vi tror i alla fall inte det. Samtidigt måste det också påpekas att respondenterna mest troligt inte konfronterar frågeställningar av den här typen alltför ofta vilket utan förvarning kanske skulle ha lett till ogenomtänkta svar.

5.4.1 Anonymisering

Vissa av de intervjuade frågade oss på ett direkt eller indirekt sätt, huruvida de skulle vara anonyma eller inte. För deras skull har vi därför valt att anonymisera citaten i resultat och analyskapitlet genom att ge varje respondent var sin siffra mellan ett och sju. Ett citat kan således kopplas till exempelvis benämningen ”Ip 1” som direkt efterföljer dennes citat. Ip 1 kan dock inte kopplas till personen i fråga – vem Ip 1 är vet bara författarna. I citaten har också namn eller benämningar på avdelningar tagits bort för att ytterligare anonymisera. Vi har dock valt att i bilaga presentera respondenterna med bland annat namn, ålder och yrkestitel. Utan detta tror vi att uppsatsen skulle ha tappat i trovärdighet då speciellt yrkestitel har varit av vikt i urvalskriterierna. Namn och ålder visar egentligen bara på att det verkligen är riktiga personer som intervjuats.

Total anonymitet är dock svårt att utlova. Någon (exempelvis på Schenker eller familj, vänner och bekanta) kan säkert känna igen vissa specifika uttryck eller talesätt som någon viss person använt sig av i intervjuerna och kan då koppla citat till en enskild person. Utan att kompromissa med uppsatsen känner vi att vi gjort vad vi kunnat för att försvåra att något sådan ska kunna ske.

5.5 Metodproblem

I det här avsnittet ska två begreppspår diskuteras i relation till deras betydelse i den här undersökningen. Det första begreppspåret är *intersubjektivitet* och *intrasubjektivitet*, det andra är *reliabilitet* och *validitet*.

5.5.1 Inter- respektive intrasubjektivitet

Som alltid med kvalitativa metoder blir intersubjektivitet och intrasubjektivitet bekymmersamt – skulle någon annan göra samma tolkningar av resultaten som vi och skulle

⁸¹ Rosengren & Arvidson, 1991:161

vi göra samma tolkningar utifall vi gjorde dem igen vid ett senare tillfälle? Det kan vi av naturliga skäl inte veta, bara spekulera kring, då vi endast gjort studien en gång. Vi tror dock att på grund av ett mycket nära samarbete, speciellt i studiens början, har en stor del av de potentiella problemen med intersubjektivitet arbetats bort och därmed också de potentiella problemen med intrasubjektivitet. Vi vill alltså hävda att vi är/var tillräckligt införstådda i varandras synsätt på olika tolkningar och nyanser för att kunna göra valida tolkningar av materialet.

Härvid får vi vidare förlita oss på att studien i sig är tillräckligt transparent, att alla steg och val som gjorts är förklarade och motiverade, så att studien i sin helhet kan göras om av andra studenter/forskare. Först då kan vi med säkerhet uttala oss om inter- respektive intrasubjektivitet vad gäller denna studie.

5.5.2 Validitet och reliabilitet

Studiens validitet och reliabilitet påverkas av hur väl operationaliserandet av teoretiska begrepp till empiriska begrepp (till exempel intervjufrågor) har gått.

”God begreppsvaliditet tillsammans med hög reliabilitet ger god resultatvaliditet, vilket kan också kan uttryckas som att frånvaro av systematiska och osystematiska fel innebär att vi undersöker det vi påstår att vi undersöker.”⁸²

I citatet kan man se en slags matematisk formel som hjälper oss att förstå hur man ska göra giltiga undersökningar; begreppsvaliditet + reliabilitet = resultatvaliditet.

Begreppsvaliditet innebär att det ska finnas en god överensstämmelse mellan teoretisk definition och operationell indikator, vilket är det samma som frånvaro av systematiska fel. Begreppsvaliditet innebar för vår studie att vi utifrån teorikapitlet utformade frågor till respondenterna så att de svarar på de frågor vi ämnar ha svar på, inte andra frågor. Till exempel så använde vi oss av namnet NOVA istället för begreppet intranät, då begreppet intranät enligt Bo Hallams skulle konnotera något annat (system) för de Schenkeranställda vi intervjuade. Om vi istället hade använt oss av begreppet intranät i intervjuerna hade vi således fått svar på frågor vi inte velat ha svar på vilket hade minskat begreppsvaliditeten samt att vi då inte belyst de väsentliga aspekterna.

Hög reliabilitet kräver frånvaro av slumpmässiga eller osystematiska fel. Rosengren och Arvidson nämner här; mätinstrument, den som utför mätningen, omgivningen kring mätningen samt det mätta objektet, som saker som kan påverka reliabiliteten⁸³. Av dessa fyra faktorer har de tre senare redan diskuterats ovan⁸⁴ varav mätinstrumentet är kvar. Intervjufrågorna är i vår studie det som kan kallas mätinstrument och om frågorna varit oklara, alltså att respondenterna förstätt frågorna fel, så har reliabiliteten blivit lägre. Vid intervjutillfällena samt vid den senare databearbetningen fann vi inte några tecken på att ställda frågor fått ”felaktiga” svar.

Utifrån resonemanget ovan bör detta utifrån den matematiska formeln leda till resultatvaliditet vilket kan sägas vara ett mått på hur väl man undersöker det man sagt sig vilja undersöka. Ett

⁸² Esaiasson et al., 2002:61

⁸³ Rosengren & Arvidson, 1991:72f

⁸⁴ Se avsnitt 4.4 Tillvägagångssätt och bearbetning

visst mått av självkritik kan dock vara på sin plats. Vi tror att de frågor vi ställt fått ”riktiga” svar, vilket gör studien reliabel. Frågan är dock om vi ställt tillräckligt många frågor med en tillräcklig bredd, vilket då har inverkan på validiteten. Det finns säkert andra frågor som hade behövt ställas för att ge en bättre empirisk grund för vår undersökning, problemet är bara att vi inte kan ställa frågor som vi inte kan formulera. Alltså, vi har ställt de frågor vi kunnat formulera, velat och behövt ha svar på samt antagit vara relevanta för studien. Som försvar vill vi då mena att man inte kan göra något annat än det i en given situation.

”Empirisk forskning innebär ju med nödvändighet att de teoretiska begreppen måste översättas till operationella indikatorer och dessa översättningar, eller operationaliseringar, kan alltid ifrågasättas/.../.”⁸⁵

Som citatet belyser kan man alltid ifrågasätta operationaliseringarna. Till exempel finns det med all säkerhet variabler som vi inte sett, men borde ha sett och använt för att studien i sin helhet skulle ha blivit fylligare och därmed bättre. Vi tror dock att studien som den är nu är korrekt utförd och att vi således undersökt det vi avsett att undersöka.

⁸⁵ Esaiasson et al., 2002:62

6. Resultat och analys

För att kunna bedöma NOVAs potential i Schenker ur ett chefsperspektiv menar vi att det är nödvändigt att också analysera en bredare organisatorisk kontext. Av den anledningen blir organisationens kommunikation och ledarskap viktiga komponenter i vårt arbete. Detta analyskapitel inleds därför med dessa två delar för att sedan i den tredje delen behandla intranätet NOVA.

I det här kapitlet ska uppsatsens tre frågeställningar besvaras och på så sätt ska det övergripande syftet också uppnås. Det första avsnittet i kapitlet ämnar besvara den första frågeställningen som ska belysa hur Schenkerledarna ser på kommunikation i en organisationskontext. Den andra delen av detta kapitel belyser hur Schenkerledarna ser på ledarskap och i den tredje och sista delen presenteras Schenkerledarnas syn på intranätet NOVA. I den tredje delen relateras även NOVA till den föregående diskussionen kring kommunikation och ledarskap, detta för att så att säga kontextualisera NOVA. Slutligen redovisas slutsatser av de analyser som gjorts och häri visas hur syftet uppnåtts.

6.1 Kommunikation och organisation

– Hur ser Schenkerledare på kommunikation i en organisationskontext?

I vårt teorikapitel tog vi avstamp i ett PR-perspektiv med Grunigs idéer om organisationers kommunikation som den bärande grundsynen för den här uppsatsen. Denna syn innebär förenklat att kommunikation och information har en avgörande betydelse för organisationers effektivitet och att organisationer skall bedriva en så symmetrisk kommunikation som möjligt för att nå största möjliga framgång. Efterhand kommer vi i detta analyskapitel att knyta an till detta som Grunig alltså kallar för symmetrisk kommunikation. I övrigt analyserar vi kort Schenkers interna kommunikation och organisationsstruktur utifrån aspekter som vi menar i förlängningen har betydelse för våra slutsatser gällande NOVA.

6.1.1 Synen på extern kontra intern kommunikation

Enligt den definition av PR som vi utgår ifrån bör man inte skilja på extern och intern kommunikation. PR är således en organisations samtliga publika relationer, där bland andra de anställda och kunderna är två grupper som är kopplade till varandra i denna helhet. Detta är också en syn som samtliga av de intervjuade cheferna på Schenker i stora drag verkar dela:

”Det är ju ingen skillnad, bägge är lika viktigt, för att har du inte ordning på den interna kommunikationen så brister ju den externa kommunikationen, så det är ju grundfundamentet för att du ska ha en bra extern kommunikation.” (Ip 3)

Merparten av intervjupersonerna poängterar också vikten av en väl fungerande kommunikation i företaget och verkar väl införstådda i kommunikationsbegreppets komplexa natur. Åtminstone kan vi dra den slutsatsen utifrån svaren på frågan som rör deras mer allmänna syn på vad som är kommunikation. Detta på grund av att man då ofta nämner saker som rör tolkningsproblematik och vikten av återkoppling för att man skall kunna förstå varandra rätt. De flesta är också ödmjuka vad gäller sin egen förmåga att kommunicera och huruvida den kan utvecklas, vilket exemplifieras i följande citat:

”Det finns nog många sätt det kan bli bättre på, men den här omsorgsfullheten att man faktiskt får någon slags kvittens på att folk har förstått vad man menar och att folk har förstått det på samma sätt som man menat. Det är svårt.” (Ip 6)

Ifråga om synen på informationsavdelningens roll och dess funktion i Schenker råder det dock mer delade meningar.

”Ja, jag vet knappt vilken roll dom har tilldelats, en viktig del är ju den externa kommunikationen naturligtvis och ja, internt, det är ju naturligtvis att se till att den information som ska ut i organisationen når ut på ett bra sätt och den information som släpps iväg är faktabaserad och korrekt.” (Ip 2)

Ett par av de intervjuade talar om att informationsavdelningen är i en slags uppbyggnadsfas där det varit sämre tidigare men att det nu är på väg att bli bättre, men att mycket fortfarande återstår. Att informationsavdelningens funktion verkar vara lite oklar underbyggs av att svaren går isär väldigt tydligt när vi ställer denna fråga. Till exempel menar ett par att den idag har en svag extern funktion medan någon hävdar motsatsen. I följande citat ges dock en tydligare bild av vilken uppgift informationsavdelningen skall fylla på Schenker:

”Det finns flera olika funktioner. Det ena är att vara proffs på information. Och då menar jag inte på budskapet utan på sättet att kommunicera. Dom skall vara dom som kan det bäst. Kostnadseffektiva och så folk begriper och allt sånt. Det andra är också att de vet vad de skall informera om och hur de skall informera och när vi inte skall informera. Det är deras uppgift.” (Ip 6)

En viktig hörnsten i Grunigs teorier är att företagets informationsansvarige skall ha en plats i ledningen för att förutsättningarna för en excellent PR-funktion skall vara möjlig. Så ser det också ut i Schenkers ledningsgrupp. Följande citat belyser att det finns en förståelse för att informationschefen skall sitta i ledningen, en förståelse som verkar vara generell bland respondenterna:

”Jag kan ju titta på dom stora företagen, exempelvis Volvo och Ericsson, så är det ju alltid informationschefen som uttalar sig när det händer några stora saker. Jag tror ju inte att alla stora företag gör fel utan [informationschefen] måste sitta i direkt koppling till VD.” (Ip 3)

Utan att man riktigt vet vad informationsavdelningen kan bidra med så tror man ändå att de är nyttiga för företaget och bör ha en koppling till högsta chefen. På frågan som rör vilken relation informationsavdelningen skall ha till cheferna och deras kommunikation är det dock svårare att peka på några generella tendenser i svaren. De intervjuade verkar relativt överens om att informationsavdelningen ska arbeta med extern information på olika sätt. Informationsavdelningens roll i den interna kommunikationen finns det dock olika åsikter om:

”De ska ta ansvar för vilken information som lämnar företaget. Det är en grej, sen om man ska informera internt ska man ju inte behöva gå via informationsavdelningen, tycker jag. Okej om dom ansvarar för personaltidningen, det kan dom få göra, och ansvara för NOVAs struktur och sånt. Sen måste ju information få flöda fritt på något sätt, annars blir det ju stelt.” (Ip 4)

”Jag hade önskat att vi hade kunnat få lite mer stöd i vissa lägen. Det har funkat i många case. Speciellt när vi har gjort affärer och skall kommunicera det internt och externt samt när vi skall göra pressreleaser, då har det varit gott stöd. Kanske lite sämre när vi vill informera internt om att vi nu har anställt någon ny och vill lägga in det på intranätet; ’ja ni får utbilda någon egen och se till så att ni gör det där själva’.” (Ip 5)

I citaten ovan ser man att informationsavdelningens betydelse anses vara viktig för den bild som skapas av företaget Schenker. Att informationschefer från andra företag syns i tv och tidningar kan antas ha inverkan på intervjupersonernas bild av Schenkers egen informationsavdelning. Vad gäller den interna kommunikationen verkar betydelsen bedömas som låg och man verkar heller inte ha speciellt hög tilltro till informationsavdelningens arbetsuppgifter. En kort slutsats är här att informationsavdelningens verksamheter och funktioner på något sätt bör förtydligas, åtminstone i Schenkers ledningsskikt. Att informationsavdelningen är tätt knuten till den högsta ledningen, som Grunig förespråkar, behöver inte betyda något reellt om det bara ser ut så formellt. Om cheferna ges en bättre förståelse för informationsavdelningen och dess verksamheter kan ett mer fruktbart samarbete utvecklas och de respektive parternas kompetenser bättre kommer till nytta.

För att dra en vidare slutsats av detta så verkar den interna kommunikationen värderas lägre än den externa kommunikationen, oavsett vad som sades på den direkta frågan. Det finns alltså en dubbelhet vad gäller den interna och den externa kommunikationen. Man säger sig tycka en sak men när det verkligen gäller så tycker man en annan sak. Ur ett PR-perspektiv bör således den interna kommunikationens vikt stärkas inom Schenker.

6.1.2 Schenkers internkommunikation

För att kunna få en förståelse för vilken funktion NOVA kan ha för Schenker menar vi, att vi utifrån ett bredare kommunikationsperspektiv måste måla upp en så korrekt bild av Schenker som möjligt. Genom respondenternas beskrivningar har vi då försökt att analysera hur man kommunicerar inom organisationen och vilken kommunikationssyn som verkar vara rådande.

I Kreps beskrivningar av nedåtgående, uppåtgående och horisontell formell intern kommunikation pekas det på att företagsledningen ofta har en bristande förståelse för den nytta som den horisontella och uppåtgående kommunikationen har. De här typerna av kommunikationsvägar sägs då vara underanvända, men att de kan fylla en viktig funktion. En av de intervjuade beskriver på följande sätt hur kommunikationen kan förlöpa:

”Ja om vi tar [min specifika avdelning] så har vi ju en företagsledning och där är ju regionscheferna i [min specifika avdelning] med, sen har ju dom i sin tur ett antal [chefer under sig som har chefer under sig som har anställda]. Och vad vi har jobbat med är att få upp frekvensen på [medarbetarmöten] för att bli bättre på att få ut information till [dom längst ner i organisationen]. Och jag tycker att vi är på god väg men det är ju också en utmaning på så sätt att det är ju inte ens alla [anställda] som har sin hemvist där vi har ett distriktskontor varken Schenker AB eller [min specifika avdelning].” (Ip 2)

Här belyses också något som är generellt för de intervjuade; nämligen svårigheten med den vertikala kommunikationen. Nästan alla talar om problemet med att nå ut med information

ända ner i organisationen, det som tidigare benämns som nedåtgående intern kommunikation. Nästan ingen talar om det ur ett motsatt perspektiv, det vill säga om medarbetaren längst ner i organisationens möjligheter att nå fram uppåt, således den uppåtgående interna kommunikationen.

”För min del är nog det viktigaste vad jag håller på med och gör, sen är det ju viktigt för mig att få information om vad som händer på företaget. Men samtidigt så vet jag ju att information är bland det svåraste som man kan hålla på med, för om man informerar en viss mängd så tycker hälften att du har informerat för mycket och hälften att du informerat för lite, det är väldigt få som tycker det är lagom med information. Och det finns vissa personer som tror att vi måste börja informera mer så att folk blir mer uppdaterade och känner till saker och ting mer, men det kan för många personer innebära att man stänger till dövörat, man lyssnar inte. Så det är jättesvårt.” (Ip 3)

Det är alltså onekligen så att det generellt sett går att skönja en transmissionssyn på kommunikation, där det i första hand handlar om att överföra och nå ut med ett budskap. Citatet ovan visar dock på att den personen har börjat ifrågasätta sin egen, och andras, syn på information/kommunikation. Detta görs likafullt med begrepp som att man ”informerar en viss mängd” vilket direkt kan kopplas till en transmissionssyn på kommunikation.

Genomgående är också att man inte har någon frekvent kommunikation med andra chefer på samma hierarkiska nivå, det som i teorikapitlet benämndes som horisontalgående intern kommunikation. Man ser inte heller någon större mening i att kommunicera horisontellt på ett sådant sätt, vilket exemplifieras i detta citat:

”I den mån som vi har en samverkan så måste vi ju naturligtvis regelbundet utbyta information och synpunkter för att kunna utveckla verksamheten, ganska naturligt på något sätt. Men har man ingen samverkan så har man heller inget behov av information.” (Ip 2)

Schenkers komplexa organisationsstruktur som visar på en relativt hög grad av vertikal differentiering kan vara en förklaring till detta. Det finns många olika avdelningar med så specifika uppgifter att kontakten mellan olika avdelningar i princip blir onödig. Här påvisas också något som decentraliserade organisationer kan behöva tampas med, svårigheter i samordning av verksamheten. Det som intervjurespondenterna inte verkar fundera så mycket på är att den decentraliserade organisationen behöver ha en mycket stark intern kommunikation för att inte underavdelningarna ska bli enskilda företag inom det stora företaget. Det stora företaget, Schenker, är ju en verksamhet som bör driva åt *ett* håll. Bristande horisontell kommunikation, som påtalats i intervjuerna, är definitivt något som kan ha negativ effekt i denna strävan mot de övergripande målen.

För de intervjuade cheferna sker kommunikationen till stor del i form av möten, formella som informella, men mycket sker också i mailform:

”Det har utvecklats en mailkultur som är tung, den tar fruktansvärt mycket tid. Det är ett riktigt problem.” (Ip 6)

Alla talar om detta problem med mailandet, man menar då att många är alldeles för slarviga när de mailar, att det mailas för mycket och till personer som egentligen inte behöver informationen. Ett par av de intervjuade spekulerar i att det kan vara så att Schenker har

någon slags inrotad mailtradition som idag blivit till ett särskilt stort problem för företaget, även om de också påpekar att det verkar vara ett generellt problem i de flesta organisationer. Själva användandet av mail är dock troligtvis inte problem i sig utan problemet torde istället vara att det på grund av mailandet blivit ett informationsöverflöd:

”Det är ju inte så att det finns någon brist på information utan snarare så att det är viktigt att filtrera fram det som är relevant och viktigt.” (Ip 2)

Vad mailandet på Schenker egentligen innebär för ledarna kan återknytas till det som benämndes som den första av ledares kommunikativa roller i teorikapitlet; att sälla och sortera. Om inte ledarna på Schenker klarar av eller har tid att sälla och sortera i all information som sprids innebär det att de heller inte kommer att kunna förädla och förklara informationen eller att skapa förutsättningar för en dialog med de anställda. I förlängningen kan organisationens övergripande strategier, mål och visioner bli lidande på grund av att man inte kan förvänta sig en symmetrisk dialog mellan personal på Schenker, och detta som ett resultat av informationsöverflödet.

Grunig menar att det finns förutsättningar för den symmetriska modellen i decentraliserade, koordinerade och delaktighetsorienterade organisationer. Underförstått i denna mening är då att organisationers strukturer påverkar kommunikationen.

Vi kan direkt konstatera att Schenker åtminstone stämmer in under ett av dessa tre kriterier; det är en decentraliserad organisation. Deras affärsidé bygger på att man är utspridda över hela landet och att man ska finnas där kunderna finns. Med detta medför dock mer problematiska förutsättningar för kommunikationen, vilket är något som flera av de intervjuade också påpekar:

”Definitivt, jag tror att information till viss del har svårt att nå rätt mottagare, vi är extremt decentraliserade, vilket gör det hela svårare. För hur det än är, så vi har en företagsledning som arbetar fram affärsplanen och sen ska ju den här trattas ner på ett antal medarbetare. Jag tror att den hinner förvanskas under vägen. Dessutom så har våra mellanchefer väldigt olika förutsättningar, någon kanske har fem medarbetare någon kanske har 500 medarbetare. Samtidigt är det väldigt varierande kompetens på mellancheferna och därmed också det slutliga budskapet som når utförarna.” (Ip 3)

Den organisationsform som Schenker representerar, där företaget är indelat i underdivisioner till huvudorganisationen, benämns som den divisionaliserade organisationen. Här drivs de olika divisionerna nästan som egna företag och därför blir helhetsstrukturen ofta komplex. Att Schenker också är geografiskt utspridd innebär att de då får än svårare att koordinera arbetet, vilket gör att det måste ställas höga krav på den interna kommunikationen. Våra intervjuer stärker dessa teorier och viss kritik uppkommer också från ett par av de intervjuade kring hur kommunikationen sköts inom organisationen. En av dessa menar då följande:

”Jag tycker det är väldigt spretigt, alltså det finns ingen tydlig kommunikationsstruktur från ledning och ner i bolaget eller tvärtom, tycker jag. Den är lite godtycklig och där jämför jag med när jag jobbade på [ett annat företag] där det var mycket tydligare. Då fanns det en struktur i att koncernledningen hade möte sen hade företagsledningen möte och sen blev det möte på europadivisionen och dom låg så att säga slag i slag. Sen hade jag möte med min chef, och sen hade jag ett möte med mitt gäng, och då var det ju ett

mått av filter i varje sån här men det silar ju ner information. Men jag vet inte, jag känner inte att det är så här.” (Ip 4)

I citatet ovan efterfrågas tydligare strukturer för kommunikationen. Det kan säkert finnas fog för denna kritik, men företaget han jämför med är inte geografiskt utspritt på det sätt som Schenker är, vilket kan vara en del av svaret på dennes fråga vad detta beror på. Hursomhelst kan vi konstatera att den interna kommunikationen bör få en viktig funktion för ett företag som Schenker med en så pass divisionaliserad struktur och geografisk utspriddhet. I både teorin och empirin finner vi att det då ställs extra krav på hur väl kommunikationsarbetet sköts.

6.2 Ledarskap och kommunikation

– Hur ser Schenkerledare på ledarskap och ledarskapskommunikation?

Som en del i att skapa en förståelse för den kontext som vi menar kan ha betydelse för NOVA har vi undersökt vilken ledartyp som verkar vara dominerande på Schenker. Vi tror att synen på hur man skall vara som chef på många sätt kan vara talande för mycket annat inom organisationen, såsom till exempel kommunikationen. Vidare analyserar vi här hur cheferna ser på sin kommunikativa roll i allmänhet, samt hur de kommunicerar strategier, mål och visioner i synnerhet.

6.2.1 Den strukturerade ledartypen

Majoriteten av de intervjuade säger sig prioritera struktur och ordning, att detta är deras starkaste egenskaper samt att det också är de kvaliteter som deras roll framförallt kräver:

”För att vara ansvarig för ett land inom Schenker så måste du vara strukturerad, det är för stort för att vara entreprenör då förstör du detta tämligen fort alltså.” (Ip 1)

De som inte talar om ordning och reda i första hand talar istället mer om vikten av att vara en duktig inspiratör med förmågan engagera sina underställda. Endast två av de intervjuade beskriver sig själva som kreativa, medan övriga är påtagligt klara med att kreativiteten inte är deras främsta bit:

”Ordning och reda i första hand. Jag kräver mycket struktur och jag är inte den mest kreativa om jag skall vara ärlig.” (Ip 5)

I teorin beskriver vi ledare utifrån urtyperna konstnären, teoretikern och praktikern. Konstnären kännetecknas av kreativitet, teoretikern kännetecknas av ordning och reda, medan praktikern förlitar sig på sin erfarenhet. Praktikern kopplas där också samman med typen engageraren. Enligt denna teori bör en bra ledare ha drag av samtliga urtyperna.

Utifrån vår undersökning kan vi alltså konstatera att de flesta har en stark dragning mot teoretikern. I andra hand talar man om erfarenhet, vilket samtliga intervjupersonerna har gott om, samt förmågan att engagera. Den konstnärliga typen eller snarare de kreativa egenskaperna hos cheferna är dock klart svagare än de övriga.

6.2.2 Chefskommunikation – en fråga om att kommunicera strategier mål och visioner

”Jag brukar säga så här att kommunikation det är det som jag jobbar med kanske 80 procent av min arbetstid och som är det som jag inte har någon utbildning i.” (Ip 6)

Citatet ovan motiverar väldigt tydligt vilken betydelse chefernas roll har för hur väl kommunikationen i organisationen fungerar. Svaren på frågan hur cheferna ser på vad som är viktigt att kommunicera och hur det sker, ger oss med andra ord information som påverkar denna uppsats.

Grunigs undersökning har visat att anställda behöver information som skapar förståelse för deras situation i organisationen. Genom information som förklarar organisationens mål, policys och planer, samt dess relation till omvärlden kan den enskilde förstå sin roll och betydelse. På frågan vad som är viktigt att kommunicera är cheferna på Schenker tydligt inne på samma linje som denna teori. Genomgående betonas framförallt vikten av att kommunicera en riktning. Det handlar då om vart företaget är på väg där de övergripande målen, strategierna och visionerna utgör riktlinjerna. De följande två citaten ämnar exemplifiera denna gemensamma syn på var tyngdpunkten ligger i chefernas kommunikationsarbete:

”Ja generellt sett så behöver dom få den information som krävs för att kunna fullgöra de arbetsuppgifter, de uppdrag dom tilldelats och sen så ska dom ju förstås få information allmänt så att dom känner att dom är delaktiga i Schenker, Schenker Sverige, vi är trots allt en organisation som förhoppningsvis marscherar i en riktning.” (Ip 2)

”Ja det är två saker, det ena är ju vad gör vi och vilket håll är vi på väg åt, det måste ju vara som ett ständigt budskap. Men sen så under den här vägen så tar man ju ett antal beslut, och dom måste dokumenteras. Så att, ja det är väl handlingsplaner, arbetssätt, färdväg, kommunicera beslut – dokumentera.” (Ip 3)

För att lyckas kommunicera denna information menar de flesta att det personliga mötet är viktigast. En respondent hävdar till och med att det är det enda sättet att nå ut med det här budskapet på. I övrigt är man överens om att man skall försöka vara väldigt tydlig med den här informationen och att den skall finnas med i så många sammanhang som möjligt.

Nästan samtliga av de intervjuade påpekar alltså vikten av så kallad ”face to face communication”. Huruvida de har möjlighet att bedriva den typen av kommunikation eller om deras underställda upplever att de har mycket face to face communication med sina chefer kan vi dock inte uttala oss om. Grunig menar hursomhelst att en öppen kommunikation från den högsta ledningen är en faktor som skapar symmetri.

När vi frågar cheferna om deras informationsbehov eller behov av att kommunicera svarar man relativt lika. Underifrån har man i första hand behov av att få ekonomisk information och information om förändringar som skett eller när något har gått fel. Uppifrån handlar det främst om att man måste veta vilka mer övergripande beslut som tas som påverkar deras uppgift. Med andra chefer på samma nivå anser man generellt, som vi tidigare nämnt, att man inte har något direkt kommunikationsbehov.

En av de intervjuade uttrycker att han behöver ge mer information till sina underställda. Han tar också upp problemet med mailens funktion i samband med detta i citatet som följer nedan:

”Jag behöver ge mer information. Vissa vill ha väldigt detaljerad och snabb information andra har inte lika stort behov av det. Det är individstyrt. Väldigt mycket information kommer via mailen och det kan vara så att jag är borta en vecka och inte får tillgång till mailen, då blir folk desperata och jag blir en flaskhals.” (Ip 5)

Inom Schenker talar man om fem framgångsfaktorer; tillväxt, effektivitet, kvalitet, nöjda kunder och ledarskap (motiverad personal). Framgångsfaktorerna kan liknas vid det som i teorin kallades för styr- och förändringskommunikation samt värderings- och kulturkommunikation, vilket innebär att det bland annat handlar om mål, riktlinjer, organisationsförändringar samt värderingar. Framgångsfaktorerna skall fungera som ledord för organisationen, eller som den riktning som de intervjuade talade om är viktig att kommunicera, som redovisades ovan. Generellt kan vi notera en stark tro på att man bör sprida detta budskap inom organisationen då vi ställer frågan vilken betydelse de fem framgångsfaktorerna egentligen har:

”Jag tycker det är väldigt viktigt att det är tydligt hur vi ska nå framgång annars hade vi nog bara fladdrat omkring. Det är otroligt viktigt. Men vi har inte haft det så länge, det är väl två år men det börjar bli ett mantra i organisationen.” (Ip 5)

Så som vi ser det är också ledarnas huvudsakliga kommunikativa roll att överföra, eller skapa förståelse för de övergripande tankarna om organisationens strategier, mål och visioner på en mikronivå, alltså till de anställda. Detta bör göras på ett sådant sätt att de anställda kan relatera de mer övergripande tankarna eller målsättningarna till sina egna arbetsuppgifter. Enligt teorin som vi har utgått från kan idealet sägas vara att strategin skall fungera som ett levande dokument i hela organisationen.

På frågan hur man lyckas i denna roll pekar en av de intervjuade på tre viktiga punkter; återupprepning, kontinuitet och att framgångsfaktorerna kommuniceras i så många sammanhang som möjligt:

”Mantra, återupprepning. Det måste man göra. Att berätta det här för en person en gång som är ointresserad av det är in i ena örat och ut genom andra örat. Sen är ju affärsplanen, jag ska inte säga komplex, men den är ju ganska omfattande och därför måste man ju höra saker flera gånger för att det ska kunna generera ett arbetssätt, det ska generera en inriktning, det ska generera att alla ska gå åt samma håll. Så jag tror att det är väldigt viktigt att man återupprepar, att man har kontinuitet, att man har med det i alla tillfällen man kan ta med det. Inte gå in och ändra i den eller ändra formuleringar försöka förtydliga, för om man har bestämt att det är det här som gäller så ska man köra på det.” (Ip 3)

Återigen lyser här en transmissionssyn igenom, respondenten tror sig kunna forcera in ett visst förhållningssätt – bara det repeteras tillräckligt många gånger. Mängden information eller informationstillfällen verkar för en del av de intervjuade spela en stor och viktig roll. Man skulle kunna säga att kvantitet förespråkas istället för kvalitet. Ett par av de intervjuade menar dock att man på Schenker skulle kunna vara mycket tydligare och konkretare i kommunikationen. Framförallt är det kvalitetsmättet som flera menar skulle kunna kommuniceras tydligare, som till exempel följande intervjuperson:

”... att vi ska ha kvalitet, det tycker alla, men vi har mycket diskussioner om vad kvalitet är hos oss. Där är vi inte tillräckligt bra formulerade alltså. Jag tror att det blir lite bättre här framöver, men vi har jobbigt att kommunicera det här riktigt.” (Ip 1)

Oavsett på vilket sätt intervjupersonerna menar att man ska kommunicera/informera så är de i alla fall eniga i att kommunikation/information krävs för att cementera framgångsfaktorerna i organisationen. På så sätt kan man säga att framgångsfaktorerna åtminstone är befästa i ledningsskiktet på Schenker. Kommunikationen eller informationen har således fungerat på den nivån.

6.3 Intranätet NOVA

– Hur ser Schenkerledare på intranätet NOVA?

Enligt teorin som den här analysen bygger på är intranätet ett verktyg som kan utveckla den organisationsinterna kommunikationen, skapa en mer decentraliserad struktur samt fylla funktionen som strategisk lösning för att nå organisationens övergripande mål och visioner. Frågan är nu hur NOVA skall kunna utnyttjas maximalt på detta sätt.

De första två delarna i detta kapitel syftar till att analysera de mest betydande delarna av den kontext som har påverkan på utformningen av NOVA. I denna tredje del kommer vi nu mer specifikt att tala om NOVA och analysera hur de intervjuade ser på dess framväxt, funktion och potential.

6.3.1 NOVA och intranätets utveckling

När de första intranäten tog sin form skedde detta vanligen utan något större intresse, stöd eller förståelse för intranätets potential från ledningens sida. Intranäten kan man säga, började då leva sina egna liv utan att integreras i något kommunikativt helhetstänkande. Med åren har dock intranäten i de flesta organisationer växt organiskt och blivit ett betydande verktyg även i ledningarnas medvetanden.

En risk i denna utveckling kan man dock tänka sig vara den att man i organisationerna har tappat kontrollen över intranäten. Det vill säga att det inte från början funnits tydliga riktlinjer eller strategier för hur intranäten skall användas och att de således blivit alltför spretiga och otydliga, vilket i sin tur kan innebära att intranäten idag inte når upp till sin fulla potential.

Detta resonemang leder oss in på vad som förmodligen är en del av förklaringen till varför man på Schenker upplever att NOVA inte fungerar maximalt. För vi kan redan nu konstatera att det är en allmän uppfattning bland de intervjuade cheferna att NOVA skulle kunna fungera bättre. Av de intervjuade som arbetade på Schenker när NOVA infördes så är det bara två som egentligen minns något av hur det gick till, vilket är ett tecken på att ovanstående beskrivning av hur de första intranäten kom till även kan vara gällande för utvecklingen av NOVA. En annan av respondenterna berättar i följande citat att denne har upplevt NOVA som något som har vuxit fram:

”Jag började använda det när det kom, men min uppfattning är att det har växt fram. Alltså det kom inte direkt utan ny teknik utvecklades långsamt. Så är min uppfattning om hur NOVA kommit till.” (Ip 5)

Samma intervjuperson som i citatet ovan säger också att denne inte riktigt minns när intranätet infördes eller att denne själv varit inblandad i hur utvecklingen skett. Detta sätt att beskriva NOVAs utveckling är också det vanligaste bland respondenterna. En annan av cheferna som minns mer av hur intranätet såg ut på den tiden beskriver det så här:

”Jag tror att vi vid det tillfället såg intranätet ut som en elektronisk bokhylla, eller ett elektroniskt bibliotek för handböcker och manualer, det var en bit, sen då för att förmedla nyheter och så vidare. Men vi hade ju ändå en hel del handböcker och liknande. Individerna som satt som mottagare var ju egentligen den som rådde över kvaliteten för varje enskild handbok, och genom att få in dem elektroniskt såg vi ju till att alla hade samma version och det var ju ett stort steg.” (Ip 2)

Enligt citatet här ovan så innebar NOVA i begynnelsen alltså samordningsfördelar i första hand men även att man tog ett litet steg mot det papperslösa kontoret. Ingen av de intervjuade som arbetade på Schenker när intranätet infördes kan säga att det fanns några egentliga strategier för dess framtida utveckling, även om en av dem menar att det fanns idéer och tankar om detta:

”Det fanns kanske inga strategier, det låter lite högtravande, men det fanns en del bärande idéer. Det ’här’ skall vi ta tag i med hjälp av intranätet.” (Ip 6)

Hursomhelst anar vi generellt, på grund av de vaga svaren på frågorna som rör NOVAs tillkomst, att dessa idéer, som nämns i citatet ovan, inte blev särskilt väl förankrade bland cheferna och att cheferna förmodligen heller inte varit så delaktiga i styrningen av NOVA som kommunikationsverktyg.

6.3.2 NOVA och intranätets funktion

”Det finns ett talesätt här som säger ’det har vi gömt på NOVA’. Alltså det är svårt att hitta och sökfunktionen är inte speciellt bra.” (Ip 6)

Kritiken som framförs av cheferna är tämligen likriktad och som citatet ovan belyser verkar det vara en allmän uppfattning att det finns brister med NOVA. Framförallt riktar sig kritiken genomgående mot att:

- sökfunktionen inte fyller sin funktion
- strukturen/layouten är rörig och ologisk

Dessa undermåligheter kan få konsekvenserna att man tappat förtroendet för NOVA som helhet, vilket respondenten bakom nedanstående citat är inne på här:

”... man måste ha en enhetlig struktur och man måste sätta upp något regelverk för hur den ska uppdateras och hanteras och så, för jag tycker det är in i helvete irriterande om man söker på något och så får man upp något som är från 2002 liksom, det är ingen

höjdare. Just sådana grejer, för att öka förtroende för det va, sen vet jag inte om det är någon investering för att göra det men.” (Ip 1)

Om man som användare inte känner att man kan lita på NOVA som arbetsverktyg är risken också att man begränsar sin användning. På detta sätt menar en av de intervjuade i följande citat att NOVA nästan enbart fungerar som en nyhetssida:

”Min känsla är att man inte använder det som något arkiv där man går och letar efter någonting, 'hur var det med det här?', utan mer som en nyhetssida där man läser det som är där just nu, så använder ju i alla fall jag det mest. Jag läser allt som läggs ut där på förstasidan och det tycker jag är bra, men det är sällan jag går in [och söker information], för då trasslar man in sig och 'fan det här är ju inte aktuellt.’” (Ip 4)

De flesta respondenterna menar också när de talar om sin egen användning av NOVA att det är nyheterna som man tittar på, vilket de alla gör i princip dagligen. Det är dock mer sällan som man använder NOVA på något annat sätt. Flertalet svarar att de ungefär någon gång varannan vecka eller någon gång i månaden använder NOVA för att på egen hand söka information. Vad de då använder NOVA till varierar helt från person till person beroende på vilken uppgift de har i företaget. Om vi knyter an till teorin innebär detta att NOVA utifrån de intervjuade cheferna i huvudsak används som ett verktyg för nyhets- och lägeskommunikation, och till viss del som ett arbetskommunikationsverktyg. Vår uppfattning är dock att de intervjuade cheferna i väldigt liten utsträckning använder NOVA som ett styr- och förändringskommunikationsverktyg. Tendensen är också att man inte beskriver NOVA som ett sådant verktyg eller kanal. De är genomgående heller inte själva personligen särskilt involverade i vad som läggs ut på NOVA. Ett annat exempel på den här synen är att ingen av de intervjuade cheferna vill hävda att NOVA fyller någon egentlig strategisk funktion för företaget idag. De flesta ser dock att det skulle kunna fungera som ett styrverktyg i mycket större utsträckning och på ett tydligare sätt, vilket exemplifieras i följande citat:

”Jag var på ett annat företag tidigare och där hade man fyra mål som man satte upp och varje månad så kom det ut en affisch som sattes upp på väggarna på kontoren med fyra stycken diagramkurvor och då kunde du följa precis hur det gick för oss totalt sett och hur det gick för ditt kontor inom dom här fyra parametrarna som man skulle mäta. Jätteenkelt och jättetydligt. Och den tydligheten ser jag inte här.” (Ip 3)

Enligt teorin kan intranät hjälpa organisationer att modernisera och decentralisera sitt informationsflöde genom att de bygger på pull-modellen. Om denna idé skall fungera i praktiken är det därför nödvändigt att användarna har förtroende för verktyget. Man måste således kunna lita på att man hittar korrekt och uppdaterad information snabbt på intranätet för att det skall fylla sin funktion. Vår bedömning är att de intervjuade cheferna inte upplever det som om Schenkers intranät NOVA lever upp till detta.

Vår undersökning visar dock på att NOVA ändå fyller en viktig funktion i organisationen idag. Även om de generellt sett är kritiska så kan samtliga respondenter se någon slags nytta som NOVA faktiskt gör. Följande citat exemplifierar detta förhållningssätt:

”Nu har man nästan glömt tiden före intranäten och nu är det så självklart att det är på det sättet, tills nästa paradigmskifte kommer. Men det har ju betytt jättemycket för oss.” (Ip 6)

Som intervjupersonen ovan säger har NOVA blivit en självklarhet i organisationen, vilket kan vara en anledning till det faktum att man generellt inte talar om vad NOVA mer specifikt har tillfört Schenker. Respondenterna konstaterar att NOVA har en viktig funktion, men det framstår inte som om de har reflekterat över vilken denna är.

Vår bedömning är att anledningen till varför ett intranät behövs i ett företag som Schenker framförallt har att göra med det att de är så pass geografiskt utspridda, divisionaliserade och decentraliserade i sin organisation. Därför behöver alltså NOVA fungera som en central och naturlig knutpunkt. En annan respondent i det följande citatet är inne på samma linje som den i föregående citat; att NOVA trots allt fyller en viktig funktion i företaget idag, även om det kan bli bättre. En uppfattning som vi alltså bedömer vara genomgående bland cheferna vi intervjuat.

”... jämfört med ett företag som har ett kontor i ett land med en verksamhet så kommuniceras det nog på ett annat sätt än om du ligger utspridd på många orter. Har man verksamhet i exempelvis Luleå eller Skellefteå så kanske man inte är riktigt så nersprungen av ledningspersoner som man kanske är om man sitter på ett och samma ställe, så visst skiljer det lite. Sen tycker jag väl i och för sig att vi genom NOVA intranätet att vi ändå har kommit rätt så långt med att göra information tillgänglig, det har vi väl överbryggat eller hittat vägar runt.” (Ip 2)

I teorin som vi utgått från menar man också att medierad kommunikation kan göra att kommunikationen inte längre följer strukturen eller de hierarkiska kommunikationsvägarna. Intranät kan således vara nyckeln till att horisontalgående intern kommunikation blir vanligare inom organisationer. Att det finns en sådan avsaknad av horisontell kommunikation även inom Schenker stärks i vår undersökning. Förtjänsten med den här typen av kommunikation är att den kan leda till att organisationsmedlemmarna får större möjligheter att få insikt i hur den egna organisationen ser ut och fungerar. På detta sätt kan intranätet vara ett verktyg för att ge den enskilde möjligheten att skapa förståelse för sin situation i organisationen, vilket enligt Grunigs undersökning är den typ av information som är viktigast för den anställda.

Vidare menar också Grunig att medierad kommunikation kan vara symmetrisk om dess innehåll svarar upp mot de anställdas behov av att veta snarare än ledningens behov av att berätta. Ett symmetriskt intranät måste därför i första hand bygga på de anställdas eller användarnas behov. En av de intervjuade cheferna resonerar också kring detta sätt att utforma intranätet. Han är dock den enda av respondenterna som poängterar detta, att det i första hand handlar om att se det utifrån användarnas sida, vilket vi vill illustrera i följande citat:

”Jag tror att det är ungefär som att gå på en restaurang, en restaurang med få rätter har ofta bättre kvalitet på maten. Liknelsen är ju då att NOVA har allting på men är det så jävla genomtänkt? Är det användarvänligt till att börja med? Genom att logiskt komma fram till något så bör det vara mer användarvänligt genom att ha färre grejer på och mindre text. Men sen är också frågan, vad är syftet med NOVA? Är det för alla? Har en terminalgubbe samma behov som verkställande direktören att dra ut information ur NOVA – svar nej. Det är helt olika behov och där kanske man bör tänka innan man bara subjektivt lägger in grejer i NOVA.” (Ip 7)

Respondenten i citatet ovan ställer frågan vad som är syftet med NOVA. Frågan vi ställer är vad cheferna på Schenker tycker att syftet med NOVA skall vara. Uppenbarligen är det alltså väldigt oklart vilken funktion NOVA skall fylla, om inte annat eftersom vi blivit tillfrågade att

göra detta uppdrag. De flesta respondenterna beskriver också att de upplever NOVA som just ogenomtänkt. NOVA har idag 4000 potentiella användare och att tillgodose så många människors behov är utan tvekan en mangrann uppgift, för att inte säga omöjlig. Ytterligare frågor blir vem som skall avgöra vad som skall vara syftet med NOVA och på vilka grunder ett sådant beslut skall fattas.

Hursomhelst betonar ett par av respondenterna, som i föregående citat, vikten av enkelhet och tydlighet när man skall utforma detta verktyg för ett så stort antal användare. På frågan om de har några tankar eller idéer kring nya funktioner som skulle kunna finnas på NOVA har de flesta svårt att komma med någon egentlig åsikt, de säger sig inte ha funderat på det eller kunna svara på det eftersom de inte är tillräckligt insatta i de tekniska bitarna. Den vanligaste inställning verkar dock vara att man är ganska skeptisk till funktioner som tillför en mer öppen kommunikation på NOVA, då vi tar upp exempel som chat- eller diskussionsforum. Detta ämnar vi exemplifiera genom följande citat:

”Nej, det finns alldeles för mycket såna saker, kan man inte få ha det enkelt, rent och tydligt? Jag tror att skulle du börja tillföra saker som man tror att folk har användning för då kommer en del börja använda en del gör det inte då blir det mycket spretigare och då blir det mycket svårare att kommunicera.” (Ip 3)

Denne ser alltså en fara i att utveckla NOVA på ett sådant sätt. I följande citat vill vi ge ytterligare en syn på detta, men här talar respondenten om en ”köp- och säljportal” där de anställda då kan köpa och sälja saker till varandra, något som tidigare funnits i företaget, och som respondenten drar en parallell till då vi ställer frågan hur denne ställer sig till ett eventuellt diskussionsforum på NOVA:

”Det man är lite rädd för som chef, jag skulle inte ha någonting emot det i grunden, men det finns ju en risk att vissa människor blir mer och mer uppslukade av det här så till sist ägnar man mer tid åt att sälja sina prylar än att jobba. Det kan bli en diskussion om vad fan som helst även om man tror att folk är vuxna.” (Ip 6)

Intervjurespondenterna fokuserar mer på riskerna med denna typ av informell intern kommunikation än möjliga fördelar, som att de anställdas sociala situation på arbetsplatsen kan förbättras. Så länge man är medveten om vad organisationen kan missa på grund av att man inte har dessa lösningar på intranätet, att man vägt fördelar mot nackdelar, och därefter tagit ett beslut är vi som författare beredda att köpa det. Frågan är bara om man funderat i vilka positiva sidoeffekter detta kan leda till?

Det kan tyckas som att cheferna på Schenker är alltför inriktad på arbetskommunikation, alltså information om det dagliga operativa arbetet. Man kanske inte ser nyttan som icke arbetsrelaterad trivselkommunikation⁸⁶ kan tillföra, som till exempel information om fester och gemensamma fritidsaktiviteter. I ett längre perspektiv kan trivselinformation leda till att Schenker börjar ses som en mer attraktiv arbetsgivare av utomstående, vilket ur rekryterings-synpunkt bör vara gynnsamt. Förutom att en kanal/verktyg/applikation/forum för icke arbetsrelaterad trivselkommunikation kan bidra med mer ”mjuka värden”, som trivsel, i en organisation kan vi också se en möjlig nytta vad gäller till exempel arbetsrelaterad rådgivning och problemlösning. Rådgivning och problemlösning via intranätet skulle definitivt kunna vara en bidragande faktor till att göra Schenker till en mer lärande organisation.

⁸⁶ Till skillnad från exempelvis de nyheter som publiceras på NOVAs förstasida.

6.3.3 NOVA och intranät som ledningsverktyg

De intervjuade cheferna på Schenker betonar framförallt vikten av att kommunicera en riktning. Det handlar då om vart företaget är på väg där de övergripande målen, strategierna och visionerna utgör riktlinjerna. Forskning visar också att den typen av kommunikation är betydelsefull för den anställde för att denne bättre skall kunna förstå sin roll i den organisatoriska helheten. Enligt teorin kan intranätet vara ett redskap för att öka denna förståelse genom att det ger organisationsmedlemmen möjligheten att få kontakt med personer på andra avdelningar då de tidigare kanske varit tvungna att gå via sin överordnade för att kunna göra det. I teorikapitlet nämndes också, det möjligtvis något självklara, att man lättare kommunicerar med andra på samma hierarkiska nivå för att man har fler gemensamma referensramar. På detta sätt kan organisationsmedlemmen ges en bättre överblick av organisationen och hur dess olika avdelningar hänger samman, samt en större insikt i organisationens riktlinjer av mer övergripande karaktär.

Det finns naturligtvis också nackdelar eller risker med intranät och pull-modellen som är dess bärande idé. Bland annat har det visat sig att många chefer är av uppfattningen att de fullgjort sin informationsuppgift genom att de publicerat information på intranätet. Detta innebär att man utgår ifrån att alla som behöver den här informationen också hittar den. Risken blir då alltså att intranätet blir ett bekvämt sätt för ledning och chefer att uppfylla sin informationsplikt. I fallet Schenker kan vi dock inte skönja några tendenser som kan härledas till den här problematiken. Ett talande exempel på detta är följande citat, där en av de intervjuade cheferna på Schenker uttrycker sin syn så här:

”Alltså det är ett utmärkt verktyg om man vet vad det fungerar på och vad det inte fungerar på, så att man inte förutsätter att nu har jag lagt det på NOVA så har alla förstått, för så är det inte riktigt. Dessutom skall vi komma ihåg att det bara är hälften av våra antal medarbetare som har tillgång till NOVA, alltså alla chaufförer och terminalarbetare har mycket begränsad tillgång till NOVA.” (Ip 6)

Generellt uppfattar vi det som om problemet snarare tenderar att vara det omvända – det vill säga att det finns en undertro på intranätet som informationskanal. Detta uttrycks bland annat i form av ett genomgående skeptiskt eller kritiskt förhållningssätt till NOVA, som i citatet ovan, eller som en direkt uttryckt upplevelse av en rådande mentalitet, som en respondent beskriver så här:

”Nej, jag vet inte, jag tror inte man ser kraften. Många är ju lite äldre i bolagets ledning, och jag tror inte dom ser kraften med Internet överhuvudtaget. Nu vet inte jag hur mycket en truckförare läser på NOVA, men jag inbillar mig ändå att dom är inne på NOVA ibland.” (Ip 4)

Detta kritiska förhållningssätt grundar sig dock inte sällan också i kritiken mot dess rörlighet och opålitlighet, som vi redogjorde för i föregående avsnitt. De intervjuade cheferna på Schenker är också relativt vagt inblandade i vad som läggs ut på NOVA. Merparten publicerar inga egna texter alls eller har en assistent som sköter den uppgiften.

Endast en av respondenterna anser sig vara, och framstår som, insatt i hur intranät fungerar och hur de kan användas. Detta kan vara en bidragande orsak till denna undertro, det vill säga att man på grund okunskap från ledarhåll inte kan se den fulla potentialen i detta verktyg.

Förutom att användaren kan skapa sig en klarare helhetssyn genom intranätet pekar också forskning som vi redovisar i teorin på andra förtjänster sett ur ett ledningsperspektiv. Framförallt kan intranätet bidra till att spara tid.

Samtliga respondenter talar om mailandet som ett problem på grund av all tid som går åt detta. Intranät kan då avlasta den informationstyngde chefen genom att denne slipper förse den anställde med all information, eftersom den anställde själv kan ta fram den information han eller hon behöver. En förutsättning för detta är dock att detta förfaringssätt också inbegrips i de övergripande planerna för intranätet.

Intranät sparar inte bara tid åt ledaren. Vår teori pekar också på att en av de viktigaste funktionerna är att intranät kan bidra till att spara tid för de anställda. Ledarens roll blir då att se till att den information eller de funktioner som den anställde behöver för att lösa sina uppgifter och/eller problem som kan uppstå, finns på intranätet. På detta sätt bör intranätet vara en del av organisationens mer övergripande strategier, även om det också kan finnas särskilda strategier och mål med intranätet.

Vår uppfattning av den generella bilden av de intervjuade cheferna på Schenker är dock att man inte har sett NOVA som något egentligt ledningsverktyg. NOVA verkar helt enkelt inte vara något som cheferna anser sig ha så mycket att göra med. När vi ställer frågan huruvida NOVA är eller skulle kunna vara ett strategiskt verktyg upplever vi det generellt som om man inte riktigt har tänkt i de banorna tidigare, men att man tror att det i större utsträckning skulle kunna vara ett sådant verktyg, som till exempel i citatet nedan:

”Jag kan inte påstå att vi använder NOVA strategiskt idag utan det är mycket ett dagligt arbete. Men det finns ju en del styrsystem, handböcker och manualer som faktiskt finns där. Dom är väl inte strategiska men dom är styrande i alla fall. Men NOVA kan säkert vara en av de verktyg man kan använda strategiskt.” (Ip 6)

Det faktum att endast en av respondenterna kan sägas ha några konkreta idéer eller tankar kring hur NOVA skulle kunna bli ett mer strategiskt verktyg bidrar också till vår uppfattning att NOVA har en ganska perifer betydelse för cheferna på Schenker. Detta kan också hänga samman med att de inte anser sig vara tillräckligt datatekniskt bevandrade och att de således inte ser intranätet som sitt kompetensområde.

För att ett intranät skall kunna fylla de funktioner som vi redogjort för betonas hursomhelst vikten av strategier i den teori vi utgår från. Utan strategier, mål och visioner, eller med andra ord ett syfte, blir ett intranät inte meningsfullt ur ett ledningsperspektiv. Dessutom måste strategierna, målen och visionerna också översättas till de enskilda organisationsmedlemmarnas vardagsverklighet för att de i sig skall ha någon betydelse. Ledarskapsforskning som vi lyfter fram i vårt teorikapitel visar att chefer inte tar tillräcklig hänsyn till detta, det vill säga att det saknas en målgruppsanpassning av budskapen som förmedlas internt. I den externa kommunikationen gentemot kunder är dock målgruppsanpassning oftast minutiöst genomtänkt. För Schenkers del kan detta exemplifieras med att två av våra respondenter är specialiserade på hur vissa branschers önskemål och behov kan tillgodoses av Schenker. Detta tyder alltså på att de anställda och kunderna inte värderas lika, vilket går emot det ideal eller den definition av PR som vi tagit ställning för. Ett intranät i ett symmetriskt företag är med andra ord utformat med stark hänsyn till den anställdes verklighet och behov.

Ett intranät måste alltså fylla rätt funktioner sett utifrån den anställdes egen arbetssituation. Som ledare måste man då kunna förvandla den organisatoriska nyttan till en nytta för den enskilde individen. Av vår undersökning att döma finns det på Schenker inget tydligt och förankrat syfte med NOVA. En grundförutsättning för att kunna formulera ett sådant blir således att man skapar sig en stor förståelse för hur intranätet NOVA kan fylla en optimalt behovsanpassad funktion för användaren.

Som med allting annat i kommersiella företag är dock inte intranät till för att det enbart skall underhålla och skapa trivsel bland de anställda. I förlängningen handlar det i första hand om att skapa effektivitet med målet att öka lönsamheten. Normalt tas beslut av detta slag för att säkra företagets framtida överlevnad av företagets ledning. Denna princip bör också gälla då man på Schenker utformar strategier och mål gällande NOVA. Frågan blir alltså hur NOVA kan bidra till att skapa ett effektivare och således mer lönsamt Schenker?

Om vi knyter an detta resonemang till Grunigs PR-modeller drar vi oss nu åt dennes så kallade excellensmodell. Denna modell grundar sig i symmetriska ambitioner och symmetrisk kommunikation, men den innefattar även asymmetriska metoder såsom övertalningsstrategier. Applicerar vi denna modell på hur man skulle kunna säga att NOVA bör utformas innebär det att man skall sträva efter att hitta en ”win-win zon” där NOVA bidrar till ledningens önskan om effektivitet och lönsamhet och samtidigt lever upp till de anställdas behov i deras vardagsverklighet.

Enligt denna modell kan det ibland vara nödvändigt för en organisation att använda sig av en push-strategi, vilket kan sägas gå emot den pull-modell som intranät bygger på. Ett sådant förfarande grundar sig då i att viss information kan upplevas som mindre intressant i den enskilde medarbetarens verklighet. För att nå denne med information om strategier, mål och visioner, som man kan tänka sig att han eller hon inte letar upp på egen hand, skulle man då kunna använda sig av mer asymmetriska metoder.

Som vi konstaterade tidigare, fyller NOVA en ganska vag funktion som kanal för att förmedla vad teorin definierar som styr- och förändringskommunikation. I första hand verkar det som om NOVA är en nyhets- och lägeskommunikationskanal. De intervjuade cheferna är dock överrens om att NOVA skulle kunna fylla en mer strategisk funktion, vilket man kan säga att styr- och förändringskommunikationen bidrar till. Som svar på denna fråga, om NOVA skulle kunna fylla en mer strategisk funktion, är en respondent i följande citat bland annat inne på vad det skulle innebära om man valde att satsa mer på NOVA som en kanal för styrning:

”Ja det tror jag och man har ju kommunicerat via NOVA vad gäller affärsplansarbetet och framgångskriterierna som finns dokumenterade, men det går att göra det mycket tydligare förstås. Men det är en fråga om vad man skall släppa igenom på den här sidan. För då får du ta bort annat och ha mer fokus på de här delarna.” (Ip 5)

Här poängteras alltså att man måste fatta något slags antingen-eller-beslut för NOVA. På vilket sätt vill man nyttja detta verktyg, vill man att det ska bli ett mer utpräglat ledningsverktyg än vad det är idag eller ser man ingen nytta i och/eller inga möjligheter för detta?

Om vi utgår från våra intervjuer så vill vi slå fast att cheferna på Schenker säger sig tro på NOVA som ett ledningsverktyg, men att man inte har reflekterat så mycket över på vilket sätt

eller vilka potentiella möjligheter som finns vad gäller NOVAs utveckling. Ett fåtal tankar, idéer och tecken på ambitioner uppkom dock under intervjuerna. I följande citat är en respondent inne på hur man tydligare skulle kunna kommunicera en av de fem framgångsfaktorerna – kvaliteten, genom NOVA:

”Det skulle kunna vara; ’det här tycker [ledningen] nu’. Lite såna reaktioner. Säg att man har kvalitet, 99,8 %, det är jättebra – då skulle ju [ledningen] kunna säga det. Eller; ’93 % - det här är inte acceptabelt, här måste vi göra något’. Liksom sådana glimtar, det är ju en form av ledningskommunikation, så att [ledningen] synliggörs lite mer. Sådant kan man ju lägga ut där. Viktig information från ledningen som ska ut snabbt, det har jag aldrig sett här någonsin. Det är lite konstigt. För det är ju inget hokusfokus-medium som man behöver vara rädd för. Jag vet inte om man är rädd att det på något sätt hamnar utanför företaget.” (Ip 4)

Vad det gäller kvalitetsbegreppet har det också i de andra intervjuerna uppkommit att man har problem med hur man skall kommunicera just detta, vilket vi tidigare kommenterat i denna analys. Idén som presenteras i citatet ovan handlar alltså om att man varje dag eller vecka på NOVA kan följa hur det går för Schenker rent kvalitetsmässigt i form av ett siffermätt och en kommentar från ledningen. Detta är då ett exempel på hur man skulle kunna nyttja NOVA som ett mer utpräglat ledningsverktyg. Samme respondent talar också om annan slags information eller statistik som skulle kunna finnas på NOVA, som även den skulle kunna fylla en sådan funktion:

”Jag är inte säker på att man fattar kraften i att visa det [på NOVA] plus att alla ser det här. Om man pratar om kvalitet så fattar man att ’jaha det är det här’. Det här är ju företagets viktigaste, kvalitetsmålet, kom grejerna fram eller kom dom inte fram? Det måste alla kämpa med. Det kanske står 100 % - ’åh helvete vad bra!’. Ja, jag tror att det skulle vara en jättekraft i det, jag tror att folk kanske på en terminal skulle gå in där och se; ’var vi i topp idag igen?’. Då blir det liksom något levande. Och kopplas det då till affärsplanen, man skulle ju kunna lägga antal affärer senaste veckan, hur mycket sändningar, hur många ton sändningar, det är ju liksom ett mått på tillväxten. Det är det nog ingen som har en aning om, det är liksom ingen som har en känsla för det. Det är lite som att ställa till bilindustrin, hur många bilar sålde vi, eller levererade ut, det är ju liksom ett mått på allting. Det har ju ingen i det här bolaget, eller ingen ska jag ju inte säga, [högsta ledningen] har ju koll på det, men det är fan ingen annan som har koll på det.” (Ip 4)

Vad citaten ovan visar på är att det finns mer eller mindre enkla sätt att koppla samman NOVA med de övergripande målen som verksamheten verkar efter. Möjligheterna finns och innovationsförmågan verkar också finnas hos åtminstone en av respondenterna. Förutsättningarna att nyttja NOVA mer som ett ledningsverktyg bedömer vi därav som tämligen goda.

6.4 Slutsatser av analys

Meningen med det här avsnittet är att visa på hur det övergripande syftet med studien uppnåtts. Syftet med studien var som bekant: *att undersöka förutsättningarna för intranätet NOVA utifrån ett chefsperspektiv*. Här nedan kommer således Schenkerledarnas syn på kommunikation och ledarskap relateras till NOVA och slutsatser fastslås.

6.4.1 Chefernas kommunikationssyn och dess konsekvenser för NOVA

Vad vi konstaterar utifrån vår analys är att Schenkerledarna under våra intervjuer till viss del sänder dubbla budskap. Det vill säga att det förelåg en divergens i vad de sa beroende på hur vi ställde frågorna. När vi ställde frågan vad kommunikation innebär för dem talade flertalet då om problematiken kring hur varje individ kan tolka allting på sitt sätt och vikten av att ha förståelse för detta. I praktiken kan vi dock ganska tydligt uppfatta att den generella synen på kommunikation bland Schenkerledarna drar åt ett annat håll, där återkoppling och dialog blir mindre viktigt än när man fritt fick förklara hur man ser på kommunikation. I de resterande delarna av intervjuerna då vi pratar om chefskommunikation och NOVA började det istället handla om att i första hand överföra och nå ut med budskap. Nästan alla talar om problemet med att nå ut med information ända ner i organisationen, men ingen talar om det motsatta perspektivet, det vill säga den underställdes möjligheter att nå fram till ledningen.

Vi vill dock här påpeka att vi inte försöker hävda att all kommunikation måste bygga på dialog, utan vi konstaterar här en, som vi tycker, intressant dubbelhet som förmodligen inte alls är ovanlig.

Vad det gäller intranätet NOVA innebär det här hursomhelst att cheferna generellt är skeptiska till att där öppna upp för ett friare samtal, med funktioner som till exempel diskussions- eller chatforum. Istället ser man att en sådan utveckling skulle kunna bli negativ eller riskabel. Denna inställning kan kopplas till det att de flesta cheferna också betonar struktur och ordning när de beskriver sig själva som ledare. I detta skulle man också kunna tolka att det kan finnas en mer allmän skepticism mot förändringar eller nya lösningar och att man delvis därför svarar som man gör på denna fråga. En annan koppling man kan göra utifrån detta har att göra med den så kallade transmissionssyn på kommunikation som vi menar vara rådande bland de intervjuade cheferna. Om cheferna istället visat sig vara av den mer kreativa och konstnärliga typen hade antagligen synen på kommunikation, och således också på dessa mer öppna funktioner på NOVA, varit annorlunda. Dessutom framhäver cheferna att de i första hand föredrar och framförallt tror på ”face to face” kommunikation. Detta kan säkerligen också bidra till deras låga tilltro till NOVA.

6.4.2 NOVAs potentiella förtjänster

Schenker är ett stort företag som är indelat i flera i underdivisioner. Detta ger också att man som organisation är decentraliserade och geografiskt spridda över hela Sverige. Denna struktur är så att säga själva fundamentet i Schenkers affärsidé och ger många fördelar. Bland annat kan decentraliseringsfaktorn höja den enskildes delaktighetskänsla. Svårigheten ligger dock i att hålla ihop en sådan organisation och få den att samverka i strävan mot ett gemensamt mål. Risken är annars att underavdelningarna blir till enskilda företag inom det stora företaget och att man således inte verkar för företagets övergripande mål utan för de respektive underavdelningarnas sådana. Vi bedömer det som att det finns all anledning för Schenker att sträva efter att hela företaget ska drivas i *en* allomfattande riktning.

Vår undersökning visar att cheferna på Schenker generellt inte har mycket kontakt med andra chefer på samma nivå i andra delar av företaget. Det vill säga att det finns en avsaknad av

horisontell kommunikation. Cheferna anser dock inte att de har något direkt behov av den här typen av kommunikation. Detta faktum kan också vara ytterligare en anledning till varför cheferna inte heller ser NOVAs fullständiga funktion och potential. Förtjänsten med den här typen av kommunikation är ju emellertid att den kan överbrygga de problem som Schenkers organisationsstruktur medför.

En av de viktigaste funktionerna som NOVA kan fylla är just att det kan vara nyckeln till att frekvensen av den horisontella kommunikationen ökar. Detta kan i sin tur leda till att organisationsmedlemmarna ges insikt i hur den egna organisationen ser ut och fungerar och således en ökad förståelse för sin situation i organisationen som helhet.

En annan betydelsefull funktion som NOVA potentiellt kan ha är att bidra till att spara tid åt cheferna och de anställda. Samtliga chefer som vi intervjuat talat med har på ett eller annat sätt tagit upp problemet med företagets myckna mailande. Man skulle kunna benämna som att cheferna känner sig informationstyngda och att allt för mycket tid går åt till att läsa mail. En av de intervjuade menar också att denne blir som en flaskhals och att dennes underställda upplever att de får för lite information. En problematik av detta slag vill vi hävda att NOVA skulle kunna lösa. Intranätet skulle kunna avlasta mailandet om cheferna mer kunde se det som sin självklara uppgift att lägga ut information på NOVA, särskilt om de, som i detta fall, är medvetna om att de underställda inte får den information de behöver.

En förutsättning för att man skall kunna utnyttja NOVA maximalt är också användarna har förtroende för mediet. Det faktum att sökfunktionen och strukturen på sidan upplevs som undermålig kan få väldigt stora konsekvenser, då det kan innebära att användarna inte litar på den information som de finner på intranätet. En satsning på att få ordning på dessa två punkter skulle ge mycket tillbaka, och är enligt oss en förutsättning om man vill ge NOVA en chans att leva upp till dess fulla potential.

6.4.3 Hur avgör man vad som skall vara syftet med NOVA?

Det finns idag inget tydligt och genomtänkt syfte med NOVA. Åtminstone är det i alla fall inte förankrat i ledningen. Med andra ord konstaterar vi dels att cheferna inte har någon klar uppfattning om syftet med NOVA, och dels att de inte har någon klar egen uppfattning om vad syftet borde vara. Utan ett klart syfte kommer NOVA aldrig att kunna uppnå sin fulla potential. Frågor som bör besvaras för att kunna formulera ett syfte är: Vem NOVA är till för? Vad NOVA skall göra för uppgift för Schenker som företag? Vilka uppgifter skall NOVA inte göra?

Vår slutsats är att en grundförutsättning för att man skulle kunna bestämma ett syfte eller formulera strategier och mål för NOVA är att man skapar sig en stor förståelse för hur NOVA kan fylla en optimalt behovsanpassad funktion utifrån användarnas perspektiv. Hur det väldigt stora antalet användare ser på detta kan vi dock inte uttala oss om här.

Med den grundförståelsen i ryggen bör man sedan se på hur NOVA kan bidra till att göra Schenker till ett effektivare företag. I denna fråga ämnar vi däremot genom denna uppsats bidra med något av betydelsefullhet. Här måste man hursomhelst värdera vilken uppgift NOVA skall göra, och lika viktigt vad det *inte* skall göra. Vill man till exempel att NOVA skall fungera som ett mer strategiskt verktyg eller skall det ha en mer perifer roll ur det hänseendet?

6.4.4 NOVAs förutsättningar som ledningsverktyg

Genomgående betonas i våra intervjuer framförallt vikten av att som chef kommunicera vart företaget är på väg. Mer konkret innebär det att de övergripande målen, strategierna och visionerna behöver nå ut i företaget. I Schenkers fall kan man säga att det handlar om att kommunicera de så kallade fem framgångsfaktorerna.

Idag konstaterar vi att NOVA inte utnyttjas på bästa sätt för detta ändamål. Frågan som ställdes i föregående stycke; huruvida man vill att NOVA skall bli ett mer utpräglat ledningsverktyg, kvarstår dock. Vår undersökning visar att cheferna tror på att man skulle kunna använda NOVA mer på detta sätt. Detta är också vår uppfattning.

Anledningarna till varför man idag i första hand ser NOVA som en nyhetssida och i mindre utsträckning som ett styr- och förändringskommunikationsverktyg kan vara många. En orsak kan emellertid vara den att NOVA är ett tekniskt instrument som cheferna inte känner sig väl bevandrade med. Vår undersökning vill vi mena pekar på detta. Generellt visar de intervjuade inte på att de har några direkta ambitioner, förhoppningar eller egna idéer kring hur NOVA skulle kunna utvecklas till det bättre, förutom det faktum att sökfunktionen och strukturen behöver ses över. Endast en av de intervjuade kan delge några konkreta tankar och idéer om hur NOVA skulle kunna förbättras. Samme person är också den ende som menar att han är någorlunda väl förtrogen med hur ett intranät fungerar. Alltså skulle det kunna vara så att en högre kunskapsnivå i ämnet bland cheferna skulle kunna innebära en ökad förståelse för intranätets funktion, vilket i sin tur kan leda till en spirande kreativitet i nyttjandet av detta medium.

6.4.5 NOVA och Grunigs PR-syn – ett helhetstänkande

När de första intranäten infördes var de sällan integrerade i något organisatoriskt eller kommunikativt helhetstänkande. Så verkar fallet också ha varit med Schenkers intranät. På vägen har naturligtvis detta förbättrats, men vi gör bedömningen att mycket går att göra på den här punkten.

Vår ambition har varit att anamma detta helhetstänkande från grunden i den här undersökningen. NOVA är ingen egen avhängd del som skall leva sitt eget liv oberoende av sitt sammanhang utan det är många faktorer som påverkar dess skepnad. Vi ämnar alltså betona vikten av att NOVA bör utgöra en del, som vilken annan, av den organisatoriska helheten. NOVA måste således integreras i allt det som hör organisationen till.

Den mest avgörande faktorn i detta fall är användarna av NOVA. Den Grunigsyn på PR som vi utgår från innebär att man inte skiljer på extern och intern kommunikation eftersom det ena påverkar det andra och allting är en helhet. Med samma noggrannhet som man marknadsanpassar sina budskap externt bör man således också anpassa och tänka igenom sina budskap internt. Den interna kommunikationen skall med andra ord utformas med stor hänsyn till den anställdes verklighet och behov.

Att det endast är en av respondenterna som belyser att de anställdas behov måste vara det primära tycker vi visar på att man inte ser på de anställda på det sätt som beskrivs ovan. Om man vill sträva efter att Schenkers internkommunikation skall bli mer symmetrisk bör

cheferna överge sin transmissionssyn och istället intressera sig mer för feedback och att skapa sig förståelse för de anställdas behov. Vi menar då att NOVA skulle kunna fylla en viktig funktion som en kanal där möjlighet ges till återkoppling för de anställda.

Ett intranät måste alltså fylla rätt funktioner sett utifrån den anställdes egen arbetsituation. För Schenkerledarnas del handlar det då om att kunna förvandla den organisatoriska nyttan till en nytta för den enskilde individen. NOVA bör utformas så att man strävar efter att hitta en ”win-win zon” där NOVA bidrar till ledningens önskan om effektivitet och lönsamhet och samtidigt lever upp till de anställdas behov i deras vardagsverklighet

Ovanstående resonemang motiverar också poängen i att se över vad NOVA kan göra för Schenker så att man kan formulera genomtänkta strategier för dess utveckling. En utveckling där vi menar att Grunigs teorier om symmetrisk kommunikation, och underförstått vår uppsats, kan bidra till att leda NOVA rätt.

7. Slutdiskussion

I det här kapitlet förs ett kortare resonemang av mer spekulativ karaktär men som givetvis grundas på de slutsatser av resultat och analys som tidigare presenterats. Här tar vi oss friheten att diskutera potentiella scenarier vad gäller intranätet NOVA och dess framtida existens. Vi ser att det ur ett chefsperspektiv och med NOVAs framtid i åtanke finns ett antal, vad man kan kalla för, vägskäl som måste betänkas. Men innan dessa presenteras ges ett par förslag på vidare forskning som kan återknytas till denna rapport.

Vi kan tänka oss två olika alternativ vad gäller förslag på framtida studier, ett specifikt för organisationen Schenker och ett mer vetenskapligt. På Schenkers uppdrag vet vi om att det gjorts, åtminstone, en uppsats till om deras intranät. Den uppsatsen har till skillnad från denna tagit avstamp i ett användarperspektiv vilket gör att en metastudie, alltså en sammanvägning av de två enskilda studierna, verkar rimlig. Detta skulle innebära en, för Schenkers del, behövlig nyansering av intranätet NOVA vilket förhoppningsvis kan leda företaget till att ta väl grundade beslut om NOVAs framtida utveckling.

Ur ett mer vetenskapligt synsätt anser vi att en kulturstudie på intranät skulle vara intressant. Detta antingen ur ett chefsperspektiv, förslagsvis hur man skapar eller konstruerar en viss kultur via intranätmediet, eller ur ett användarperspektiv då läsning och tolkning av innehåll rimligen borde få stort utrymme.

Som föremål för den slutliga diskussionen lyfts tre, sinsemellan lika viktiga, aspekter fram. Dessa är vägskälen som nämndes i början av kapitlet och ska således konnotera en sorts antingen-eller-diskussion. Först ut behandlas den dubbelhet i ”tänket” kring kommunikation som noterats bland cheferna. Utan att utbilda alla chefer i kommunikationsteori kan det finnas anledning att lyfta fram dubbeltänkandet och dess betydelse. I relation till NOVA och dess framtid kan detta vara av särskild vikt då det i vårt förslag ligger fokus på framtagande av ett syfte med mer strategisk karaktär. Alltså att Schenker i ett första skede bör ta reda på vad man överhuvudtaget ska ha NOVA till och i ett senare skede då se till att kommunikationen man bedriver där följer syftet. Rent konkret innebär detta att man kanske inte bör värdera kommunikations- och informationsinsatser efter kvantitet – alltså hur många gånger eller till hur många personer man sagt en viss sak. Kommunikations- och informationsåtgärder på NOVA måste i framtiden värderas utefter *ett* övergripande syfte. Om man efter överväganden dock väljer att anamma antingen publicitets- eller public information-modeller för NOVA, så kan just detta förfaringssätt vara det mest rimliga då dessa modeller något raljant handlar om att skrika högt och/eller korrekt för att nå ut med sin information. Förhoppningsvis har dock denna uppsats beskrivit, och förespråkats, excellencemodellen tillräckligt utförligt för att de två ovan nämnda inte ska komma på tal i en sådan diskussion.

På Schenker bör man också fundera över hur decentraliserade man vill vara. Intranätet NOVA decentraliserar, per definition, nämligen organisationen. Visst finns det fördelar i att anställda får en bättre bild av vad organisationen i sin helhet gör men det kan också finnas nackdelar. På grund av en relativt hög grad av specialisering inom organisationen kan det finnas anledning att fundera om en typ av specialister egentligen behöver veta vad andra typer specialister gör mer exakt. Rent krasst kan ju det leda till att arbetstempot försvagas utan att reella insikter egentligen förmedlats, på grund av sin komplexa natur, och därmed att syftet med spridandet av en helhetsbild inte uppnås. Vilket val som än görs måste konsekvenserna av detta rimligen också synas på NOVA. Ska en helhetsbild av organisationen spridas måste upplägget av NOVA påverkas så man på ett enkelt sätt ska kunna navigera sig runt och skaffa

sig denna helhetsbild. Om man beslutar att en helhetsbild inte är essentiell kanske man som anställd heller inte ska kunna ta del av allt som finns lagrat på NOVA. Bägge dessa val kan nog betecknas som ytterligheter i ett kontinuum, men belyser ändå komplexiteten väl.

Vi menar vidare att NOVA kan fungera mer som ett ledningsverktyg än vad den gör idag. Det behöver i och för sig inte vara så avancerat eftersom NOVA idag fungerar mestadels som en sorts nyhetssida samt att förtroendet för intranätmediet är lågt, åtminstone hos de chefer som deltagit i studien. I detta avseende är det viktigt att komma ihåg att viss asymmetrisk kommunikation kan vara nödvändig. När förtroendet för NOVA ökar visar sig också fördelarna med intranätets ”inbyggda” pull-modell. Ett ökat förtroende leder således troligtvis till ett ökat användande vilket i sin tur ökar möjligheterna för styr- och förändringskommunikation samt kultur- och värderingskommunikation. För att öka förtroendet för intranät som medium men även som ledningsverktyg föreslår vi en sorts NOVA-utbildning för chefer. Tanken från vår sida är att utbildningen som sådan ska vara inriktad på att belysa möjligheter, tekniska lösningar och potentiella funktioner då vi tror att en stor del av det låga förtroendet kan förklaras i bristande kunskaper om intranätens mer tekniska uppbyggnad. Utbildningen bör alltså syfta till att vidga ledningens vyer för att de då ska kunna inkorporera NOVA bättre i sitt arbete än vad de kanske gör idag.

Efter att ha läst denna uppsats kan det tyckas vara mycket att göra för att få ett bättre fungerande intranät, vilket det förvisso också är. Men med tanke på det allomfattande samt komplexa arbete som görs och har gjorts med framgångsfaktorerna verkar inte Schenker vara en organisation som backar för en utmaning eller nöjer sig med något som fungerar halvdant. Av den anledningen ser i alla fall inte författarna någon anledning för Schenker att misströsta vad gäller intranätet NOVA och dess framtid.

8. Sammanfattning

Den här uppsatsen bygger på ett uppdrag som initierades av informationsdirektör Bo Hallams på företaget Schenker. Schenkers intranät NOVA har blivit alltför vildvuxet och därmed svårt att orientera sig på.

Vår teoretiska utgångspunkt är att ett intranät bör ses som en del i en organisatorisk helhet, ett PR-perspektiv om man så vill. Av den anledningen har vikt lagts vid den organisatoriska kontext som NOVA ska fungera i med särskild betoning på kommunikation, ledare och ledarskap. Med detta menas att ledningens syn på, och utövande av, kommunikation och ledarskap bör få påverka intranätets utformning.

Syftet med studien blev att undersöka förutsättningarna för intranätet NOVA utifrån ett chefsperspektiv. De tre frågeställningarna som utkristalliserades utgår ifrån hur Schenkerledarna ser på följande; (1) kommunikation i en organisationskontext?; (2) ledarskap och ledarskapskommunikation?; (3) intranätet NOVA (samt i relation till ovanstående frågor)?

För att samla in material gjordes sju samtalsintervjuer med högt uppsatta chefer på företaget Schenker. Man kan säga att studien grundas sig på ett deduktivt förfarande, alltså att forskningsfrågan framställs ur teori inte empiri.

Huvudresultatet av undersökningen var att ledarna på Schenker uppvisar en dubbelhet vad gäller kommunikationssyn i en organisationskontext. På en direkt fråga tenderade alla intervjuade att formulera sig i termer av dialog och samförstånd medan man i andra frågor kunde se att transmissionssynen egentligen var rådande. Synen på ledarskap var bland Schenkercheferna relativt enhetlig. Struktur samt ordning och reda sågs av de flesta som mest väsentligt. Respondenterna använde sig överlag väldigt lite av NOVA som ett verktyg för kommunikation och ledarskap vilket troligtvis kan förklaras med låg grad av kunskap, och därutav låg förståelse för intranätmediets funktion och potential.

Den låga kunskapen och förståelsen för intranätets funktion och potential kan tillsammans med den så kallade transmissionssynen på kommunikation och den strukturerade ledartypen kopplas till NOVA på många sätt. Vad det framförallt innebär menar vi vara att det skapar ett skeptiskt förhållningssätt till NOVA. Ett exempel på detta är att cheferna verkar vara mindre intresserade av att utveckla NOVA till ett mer öppet forum för de anställda. Vidare är också Schenker en decentraliserad och divisionaliserad organisation som är geografiskt utspridd över hela Sverige. Med en sådan organisationsstruktur kan den horisontella kommunikationen fylla en viktig helhetsskapande funktion. Intranätet är en kanal som kan tillföra detta. De stora konkreta problemen med NOVA upplevs dock vara att dess sökfunktion är undermålig och att strukturen är rörig. Detta kan medföra att användarna tappar förtroendet för NOVA som helhet.

Både vår och chefernas uppfattning är att NOVA skulle kunna nyttjas mer som ett ledningsverktyg. Det som främst krävs är då att kunskapsnivån och således förståelsen samt kreativiteten i nyttjandet bland cheferna blir bättre. Dessa slutsatser motiverar också poängen i att se över vad NOVA kan göra för Schenker så att man kan formulera genomtänkta strategier för dess utveckling. En utveckling där vi menar att Grunigs teorier om symmetrisk kommunikation, och underförstått vår uppsats, kan bidra till att leda NOVA rätt.

Referensförteckning

Litteratur

- Amcoff Nyström, C., (2006), *Designing Intranets for Viability*, Umeå universitet.
- Bark, M., (1997), *Intranät i organisationens kommunikation*, Uppsala, Konsultförlag.
- Bennis, W. & Nanus, B., (1985), *Ledare och deras strategier*, New York, Harper & Row, Publishers, Inc.
- Etzioni, A., (1972), *Moderna organisationer*, New Jersey, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Grunig L., Grunig J. & Dozier D., (2002), *Excellent Public Relations and Effective Organizations*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Grunig J. (red), (1992), *Excellence in Public Relations and Communication Management* New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Harrison, S., (1995), *Public Relations. An introduction*, London, Routledge.
- Heide M., (2002), *Intranät – en ny arena för kommunikation och lärande*, Lunds universitet, sociologiska institutionen.
- Heide M., Johansson C., Simonsson C., (2005), *Kommunikation och organisation*, Malmö, Liber.
- Jacobsen D. H. & Thorsvik J., (2002), *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund.
- Kreps, G. L., (1990), *Organizational Communication*, New York, Longman.
- Larsson L., (2001) *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, Studentlitteratur, Lund.
- Lindström, J., (1999), *Does distance matter?*, Linköpings universitet.
- Mintzberg, H., (2004), *Managers not MBAs*, Pearson Education Limited.
- Rogers, E. M. & Agarwala-Rogers, R., (1976), *Communication in Organizations*, New York, The Free Press.
- Simonsson C., (2002), *Den kommunikativa utmaningen*, Lunds universitet, sociologiska institutionen.
- Spicer, C., (1997), *Organizational Public Relations*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.

Telleen S. L., (2005), *Intranet Organization: Strategies for managing change* [www-dokument]. Hämtad från: <<http://www.iorg.com/intranetorg>> den 17 november 2006.

Metodlitteratur

Altheide, D.L., (1996), *Qualitative meda analysis*, SAGE.

Bjereld, U., Demker, M., Hinnsfors, J., (2002), *Varför vetenskap?*, Studentlitteratur, Lund.

Dannefjord, P., (1999), *Metod och Problem*, Rapport nr 1, Växjö universitet.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Wägnerud, L., (2002), *Metodpraktikan – konsten att studera samhälle, individ och marknad*, Norstedts Juridik AB, Stockholm.

Kompendiet: *Vägledning för uppsatsarbete*, Göteborgs universitet.

Rosengren, K.E. & Arvidson, P., (1991), *Sociologisk metodik*, Liber, Lund.

Uppsatser

Salem, M.b., Koponen, C. & Svensson, S., (2001), *Berättelsen om det "trasiga" nätet*, Göteborgs universitet, Institutionen för journalistik och masskommunikation (C-uppsats).

Jungermann, F., & Larsson, H., (2002), *Organisationers syften med intranät*, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Institutionen för informatik (D-uppsats).

Tidskriftsartiklar

Dalfelt, S., Heide, M., & Simonsson, C., (2001), 'Organisationskommunikation – Ett forskningsfält på framväxt', *Nordicom information* 2:77-86.

Deetz, S., (1996), 'Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy', *Organization Science*, Vol. 7, No. 2, pp. 191-207.

Murgolo-Poore, M. E., Pitt, L. F., Berthon, P. R., & Prendegast, G., (2003), 'Corporate intelligence dissemination as a consequence of intranet effectiveness: an empirical study', *Public Relations Review* 29:171-184.

Murgolo-Poore, M. E., Pitt, L. F., & Ewing, M. T., (2002), 'Intranet effectiveness: a public relations paper-and-pencil checklist'. *Public Relations Review* 28:113–123.

Bilaga 1 – Respondenterna

Grundius, Mats:	VD för Schenker Åkeri, 47 år, på Schenker sedan 1981.
Johansson, Uno:	Controller Division land, 58 år, 33 år på schenker.
Lanner, Mats:	General Manager Pulp and Paper, 45 år, på Schenker sedan 2001.
Nilsson, Ingvar:	VD Schenker Sverige, 57 år, 19 år på Schenker.
Röstin, Johan:	Divisionschef Air and Sea, 44 år, på Schenker sedan 2004.
Söderström, Fredrik:	Chef för Coldsped, 41 år, 15 år på Schenker.
Widfeldt, Lasse:	General Manager Fashion and Retail, 6 år på Schenker.

Bilaga 2 – Analysprotokoll

I rutsystemet lyftes förkortade/kondenserade intervjusvar in så att författarna kunde använda protokollet som en sorts karta över vad som sagts vid intervjuerna av de enskilda intervjupersonerna.

	IP 1	IP 2	IP 3	IP 4	IP 5	IP 6	IP 7
Tema 1 - Ledarskap och kommunikation							
Beskrivning av sig själv som ledare							
Beskrivning av den ideale ledaren							
Syn på sitt kommunikativa uppdrag							
Syn på vad som är viktigt att kommunicera inom Schenker							
Beskrivning av kommunikationsrutiner och hur de skulle kunna bli bättre.							
Syn på de fem framgångsfaktorerna och hur de skall kommuniceras							
Tema 2 - PR/kommunikation							
Beskrivning av kommunikationsförloppen inom Schenker							
Syn på förhållandet kommunikation och organisationsstruktur							
Informationsbehov. Uppifrån/nedifrån/horisontalt							
Syn på intern kontra extern kommunikation							
Syn på Schenkers informationsavdelning							
Tema 3 - Intranät							
Första upplevelsen av NOVA							
Kännedom om intranät i allmänhet							
Personlig användning av NOVA							
Syn på hur NOVA fungerar							
Syn på NOVAs potential som ett strategiskt redskap för ledningen							
Syn på hur NOVA bör användas i jämförelse med andra kommunikationskanaler							
Övriga tankar och idéer om NOVA							

Bilaga 3 - Intervjufrågor

Syftet med de intervjuer vi gör är att få en bild av hur chefer på Schenker ser på NOVA i synnerhet och kommunikation i allmänhet. Vår tes är att chefernas syn på kommunikation och kommunikationens betydelse för ledarskap har betydelse för NOVAs utformning och innehåll – varför NOVA finns helt enkelt. För att ta reda på detta har intervjun delats in i tre mer övergripande teman; Ledarskap och kommunikation, PR/Kommunikation samt Intranät.

Bakgrund

Namn? Ålder? Yrkestitel? Utbildning? Antal år på Schenker?

Ledarskap och kommunikation

1. Hur skulle du beskriva dig själv som ledare/chef på Schenker?
 - Utifrån begreppen: kreativitet, erfarenhet samt ordning och reda?
 - Hur är den ideala ledare/chefen?
2. Vad är kommunikation för dig?
3. Vad är viktigt för dig som ledare/chef på Schenker att kommunicera?
 - Vilken slags information är det som kommuniceras? Vad är viktigast?
 - Skiljer sig tillvägagångssättet beroende på typ av information?
4. Hur skulle du definiera ditt kommunikativa uppdrag? Har du något kommunikativt uppdrag?
 - Vad är viktigt för dig att tänka på rent kommunikationsmässigt i ditt vardagliga arbete? Hur/när sker ditt kommunikativa arbete rent praktiskt?
 - Hur/när kommunicerar du med anställda och andra chefer?
 - Skulle ditt kommunikativa arbete kunna ske på ett bättre sätt? Hur?
5. Finns det någon typ av information som du anser att det är viktigt att kommunicera internt för att företaget skall nå sina långsiktiga respektive kortsiktiga mål? Vilka?
 - Hur går sådan kommunikation till, beskriv? Hur bör sådan kommunikation gå till?
 - Vilka informationskanaler passar till vilka budskap, till exempel ”face to face” alternativt mail eller intranät?
6. Angående de fem framgångsfaktorer, Tillväxt, Effektivitet, Kvalitet, Nöjda Kunder, Ledarskap (Motiverad Personal):
 - Vilken betydelse tror du det har att dessa faktorer finns formulerade för Schenker Sverige?
 - Vilka typer av kommunikationsinsatser är viktiga för att förankra dessa faktorer hos de anställda? Vad är viktigt att ”berätta”? Vad bör de anställda få veta?
 - Vilken betydelse har/kan ha/bör kommunikationen i arbetet att uppnå dessa strategiska faktorer?

PR/kommunikation

7. Hur kommuniceras det mellan Schenkers olika avdelningar? Kontakten mellan avdelningar?

- Hur kommunicerar ni mellan chefer och chefer, chefer och anställda utifrån organisationsstrukturen? Hur kommunicerar anställda med chefer?
- Hur sker informationsutbytena rent praktiskt? Möten? Ren information?

8. Forskning visar att organisationers struktur påverkar kommunikationen.

- Tror du att Schenker Sveriges organisationsstruktur påverkar kommunikationen? På vilket sätt? Varför?
- Vad tror du det faktum att Schenker är så pass geografiskt utspritt (i Sverige och i världen) har för betydelse för den interna kommunikationen?
- Finns det skillnader inom organisationen vad gäller kommunikation? Varför?

9. Vilken typ av information/kommunikation har du behov av att få:

- Underifrån?
- Ovanifrån?
- Andra chefer (på samma nivå)?
- Andra avdelningar?
- Vilken information/kommunikation tror du att dina underordnade har behov av?

10. Vilka olika kanaler finns det för att informera och kommunicera inom Schenker?

- Vilka används till vad? Varför?

11. Hur ser du på relationen mellan intern och extern kommunikation? Vilken ses rent allmänt som ”viktigast”?

12. Vilken funktion har informationsavdelningen på Schenker?

- Vilken relation till chefskommunikation bör informationsavdelningen ha?
- Hur skulle denna funktion/relation kunna utvecklas?

13. Hur tror du att förbättrad/förädlad kommunikation kan effektivisera arbetet?

Intranät

14. Minns du när ni införde intranätet NOVA på Schenker?

- Varför införde ni det? Strategier? Upplevelse av införandet? Hur gick det till strategiskt/praktiskt? Förväntningar på intranätet från början?

15. Vad känner du till om intranät rent allmänt? NOVA specifikt?

16. Hur ser din användning av intranät ut rent allmänt? NOVA specifikt?

17. Hur upplever Du att NOVA fungerar idag?

- Vad anser du vara syftet med NOVA så som det ser ut idag?
- Hur borde NOVA fungera?

18. Vad kan intranät fylla för funktioner idag sett ur ett chefsperspektiv och mer allmänt?
Vilka funktioner fyller NOVA som du ser det?

- Fördelar och nackdelar? Vad kan bli bättre?

19. På vilket sätt tror du att NOVA kan ha en strategisk funktion för Schenker utifrån framgångsfaktorerna:

- Tillväxt, Effektivitet, Kvalitet, Nöjda Kunder, Ledarskap (Motiverad Personal)?

20. Hur bedömer du NOVA i jämförelse med andra informations/kommunikationskanaler?

- Jämfört med t.ex. möten, e-post, telefon, brev, fax...

21. Finns det några funktioner som du önskar att NOVA borde fylla?

- Mail? Videokonferens? Diskussionsforum?