

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

”Schenker information”

En kvalitativ studie av internkommunikationen mellan Schenker och de
chaufförer som kör åt Schenker.

Uppsatsskribent: Pierre Delang
Magisteruppsats (D-nivå)
Påbyggnadskurs, vårterminen 2007

Intern handledare: Monica Löfgren Nilsson (Göteborgs universitet)
Uppdragsgivare: Bo Hallams (Informations chef, Schenker Sverige)

Abstract

Titel	”Schenker information” – En kvalitativ studie av intern-kommunikationen mellan Schenker och de chaufförer som kör åt Schenker.
Författare	Pierre Delang
Kurs	Påbyggnadskurs, D - nivån Medie- och kommunikationsvetenskap Institutionen för journalistik och masskommunikation (JMG) vid Göteborgs universitet
Termin	Vårterminen 2007
Intern handledare	Monica Löfgren Nilsson (Göteborgs universitet)
Uppdragsgivare	Bo Hallams (Informations chef, Schenker Sverige)
Syfte	Är att kartlägga och skapa en djupare förståelse för hur intern-kommunikationen mellan Schenkers ledning och de chaufförer som kör åt Schenker ser ut och fungerar, samt vilken betydelse detta har för chaufförerna när det gäller att känna tillhörighet till Schenker.
Metod	Kvalitativ metod
Material	Tolv samtalsintervjuer samt fem informantintervjuer.
Huvudresultat	<p>Den information som når ut till chaufförerna är oftast arbetsrelaterad information. Fraktsedlar och transportledaren är de mest tydliga kommunikations kanalerna. Mobiltelefon, mobitext och komradion är andra kommunikations kanaler som de använder sig mer frekvent av.</p> <p>När det gäller Schenker information så är detta svårt att nå enligt respondenterna själva. Detta mycket på grund av att de inte upplever en tydlig kanal för var man kan vända sig för att få sådan information. Respondenterna tycker att det är viktigt att kunna få information som berör Schenkers mål och visioner, detta stärker tillhörigheten. Att en tydlig profilering, när det gäller kläder och bilar, stärker identiteten, det var de flesta respondenter överens om. Som önskemål för att kunna hämta upp information på så tyckte man att facket var det bästa alternativet, men anslagstavlan nämndes också som ett bra alternativ. Även mobitext nämndes som ett bra alternativ för att kunna ta del av information som Schenker vill nå ut med.</p>

Sammanfattning

Syftet med denna uppsats har varit att kartlägga och skapa en djupare förståelse för hur internkommunikationen mellan Schenkers ledning och de chaufförer som kör åt Schenker ser ut och fungerar, samt vilken betydelse detta har för chaufförerna när det gäller att känna tillhörighet till Schenker. Anledningen är att Schenker, med informationschefen i spetsen, vill skapa sig en uppfattning om huruvida Schenker information når ut eller inte till chaufförerna, och på vilket sätt detta görs på i så fall. Resultatet för denna studie skall mer uppfattas som en förståelsegrund inför de diskussioner som kommer att hållas när det gäller det praktiska arbetet med att effektivisera internkommunikationen ut mot chaufförerna.

De frågeställningar som har varit aktuella inför denna studie var;

1. Vilken information når ut, och vilka informationskanaler används i så fall?
2. Vilka åsikter, attityder och värderingar finns det gällande information och kommunikationskanaler?
3. Vilken betydelse har detta för chaufförerna när det gäller tillhörighet till Schenker?
4. Vilka önskemål finns kring hur information och kommunikation ska fungera?

Denna studie bygger på en kvalitativ ansats. För att besvara frågeställningarna så genomfördes tolv samtalsintervjuer. Till detta så genomfördes också fem informantintervjuer, för att på så sätt kunna skapa mig en större förståelse, men resultatet i studien bygger uteslutande på de tolv samtalsintervjuerna. Den kvalitativa metodens har inte som mål att ta fram resultat som skall kunna leda fram till generaliseringar, utan varje respondent förväntas svara utifrån sin egen syn på olika förhållanden. Detta leder till att jag inte kan uttala mig om andra personer än de som har ingått i studien. Men vad den kvalitativa metoden kan göra istället det är att kunna skönja samband och som gör att man kan skapa en helhetssyn inom det som studeras och som leder till en ökad kunskap kring respondenternas förhållningssätt när det gäller internkommunikationen.

Författandet av studien har till mestadels skett i min bostad. Samtalsintervjuerna har skett i ett rum på Schenkers informationsavdelning. Informantintervjuerna har skett på respektive arbetsplats. Ett underlag för urvalet av vilka åkerier, ur vilka respondenterna sedan har valts ut ur, fick jag från Schenker. Den kategori som skulle ligga till grund för undersökningen utgörs av chaufförer, men även kategorin platschefer valdes med i undersökningen. Detta främst för att de kan uppfattas som ett mellanled mellan Schenker och chaufförerna, här ligger intresset i att kunna få en uppfattning om hur de uppfattar internkommunikationen tillskillnad från chaufförerna. Själva urvalet av respondenterna gjordes av mig själv och bara jag vet vilka

som blev tillfrågade och tillslut inbokade för en intervju. Intervjutillfällena tog i genomsnitt 50 minuter att genomföra.

Frågor som ställdes utgick ifrån tre övergripande huvudteman, dessa var; *Informationsbehov och tillgänglighet*, *Om att få information* och *Tillhörighet/identitet*. Detta avslutades med kategorin; *Egna önskemål*. De tolv respondenterna gav i stor utsträckning liknade beskrivningar när det gäller internkommunikationen, både inom det egna åkeriet men också mellan de olika åkerierna själva, i egenskap som chaufförer i dessa åkerier.

Vilken information når ut, och vilka informationskanaler används i så fall?

Den vanligaste informationen som når ut till chaufförerna är arbetsrelaterad information. Denna sortens information finns oftast specificerat på fraktsedlarna. Chaufförerna hämtar upp sina fraktsedlar via sitt fack varje morgon, där de går förbi rutinmässigt. Mer parten av chaufförerna tycker utifrån detta att de får bra med information och skulle det vara något mer som de behöver få information kring eller att information ska kunna nå ut till dem när väl de är ute och kör, så sker detta oftast via mobil, mobitext eller över komradio. Dessa kommunikations kanaler används i olika utsträckning av respondenterna själva, men dessa är de mest vanligt förekommande kommunikationskanalerna när det gäller att förmedla information. Vidare om det skulle vara så att chaufförerna vill ha ytterligare med information, och då mer ingående än den information som framgår på fraktsedlarna, så ser chaufförerna det som naturligt att vända sig till transportledaren som en informationskanal. Vad det gäller riktlinjer och policys så beskrivs chaufförspärmen som en informations kanal för detta. Denna pärm uppdateras också med jämna mellan rum åt chaufförerna. Så den övergripande uppfattningen som ges är att både information och kommunikation fungerar tillfredsställande mellan åkerierna och dess chaufförer. Medan informationen mellan Schenker och chaufförerna inte alls är lika väl fungerande.

Här beskriver de flesta respondenterna att Schenkerinformationen är väldigt dåligt ut mot chaufförerna. Detta mycket på grund av respondenternas beskrivning om att det inte finns en tydlig kanal för dem att kunna nå detta. De flest av respondenterna tar inte ens del av Schenkers befintliga informations kanaler, detta mycket på grund av chaufförernas uppfattning av att viss information är till för Schenker anställda. Detta kan göra att det skapas en sorts uppdelning av att uppfatta information som; information för Schenker anställda och information till icke Schenker anställda, när det i själva verket är information som berör bägge målgrupperna. Detta är ett problem som kan vara värt att reflektera över.

Som sagt när det gäller övriga informations kanaler (förutom de tekniska) så är facket och anslagstavlan de informations kanaler som chauffören använder sig av rutinmässigt. Datorer som en informationskälla eller kanal är inget som kan ses som en väl fungerande strategi, detta eftersom datortillgången är nästintill obefintlig hos chaufförerna på deras arbetsplatser. Detta kan förklara varför de flesta av respondenterna inte hade hört talas om eller ens tagit del av transportörsportalen.

När det gäller platscheferna så anser de att tillgången är väldigt god när det gäller att kunna få arbetsrelaterad information men också att kunna få Schenker information. Detta har att göra med att de själva sitter med i olika arbetsgrupper, som därmed gör att de har ett större kontaktnät när det gäller att kunna få ta del av information. Vidare så har de även tillgång till en dator som gör att det underlättar för dem att nå information.

Vilka åsikter, attityder och värderingar finns det gällande information och kommunikationskanaler?

Många av respondenterna beskriver informationen emellanåt som bristfällig. Detta kan ju sättas i relation till respondenternas åsikter om att de får bra med information (arbetsrelaterad). Bristfälligheten har nog snarare att göra med att kommunikationskanalerna kan brista i sin funktion, som gör att informationen inte når ut i tid, snarare än avsaknaden av information. Vidare så är uppfattningen att när väl formell information ska ges ut så görs detta skriftligt, och då läggs detta i facket eller sätts upp på en anslagstavla. Detta tycker respondenterna är ett bra sätt att kunna få informationen på, men att detta inte räcker. Detta innebär att den informella kommunikationen ses som ett naturligt sätt hos respondenterna för att kunna ta del av ytterligare information. När väl chaufförerna skall beskriva vem eller vad de har mest förtroende för när de ska hämta in information, så nämner respondenterna transportledaren som en förtroendeingivande informationskälla.

Vad det gäller platschefernas åsikter kring informationen så tycker de att informationskaraktären är av båda arterna, formell och informell, detta mycket beroende på vilken situation det är. Vidare så är deras åsikt om att få informationen via mail ett bra sätt. Men störst förtroende för dem, när det gäller att få information, är när informationen kommer från personen direkt, men säger samtidigt att mail måste man ändå kunna lita på.

Vilken betydelse har detta för chaufförerna när det gäller tillhörighet till Schenker?

Att kunna få information om vad som händer inom Schenkers verksamhet är något som respondenterna ser som viktigt. Detta för att de själva ska kunna få ta del av information som är av vikt för dem i sitt arbete, men också för att det känns bättre att kunna få informationen från Schenker och inte från kunderna. Detta stärker inte en positiv känsla av tillhörighet hos chaufförerna. Men när de väl får sådan information så tycker respondenterna att detta bidrar till att detta stärker känslan av tillhörighet. Detta innebär att en god internkommunikation mellan Schenker och chaufförerna ger en ökad vi-känsla och gemenskap och inte en vi och dom känsla som det ges uppfattning om att det kan vara. Vidare så tyckte respondenterna att en viss Schenker "anda" existerade utåt mot kund, detta mycket på grund av att de just kör åt Schenker. Men samtidigt så menade de på att om de såg till det egna åkeriet i sin helhet, så fanns här många gånger en annan sorts "anda" istället. Vad det beträffar respondenternas åsikter kring profilering så var de ense om att likartade kläder och profilerade bilar skapar en tydlighet och stärker på så sätt en chaufförs tillhörighet och identitet till Schenker, men även också ut mot kund.

Vilka önskemål finns kring hur information och kommunikation ska fungera?

Det vanligaste och tydligaste önskemålet var att information som ska ges ut hamnar i deras privata fack. Detta på grund av att de själva har som rutin att gå förbi facket varje dag och får på så sätt tag i den aktuella informationen. Detta alternativ var enligt de flesta chaufförerna det bästa sättet. När väl de inte är på sin terminal utan är ute och kör så nämns mobitexten som ett bra alternativ för att kunna nå information, även om nu mobitexten ska moderniseras i form av en nyare variant, så finns säkert samma möjlighet kvar för att kunna sända ut

information, detta så att chaufförerna snabbt och effektivt kan komma åt information som ska ut till dem.

Vad man kan sammanfattningsvis kan säga är att Schenker behöver stärka sin internkommunikation ut mot chaufförerna. Detta innebär att man behöver se över sin målgrupp, diskutera huruvida man ska se denna målgrupp som en extern respektive intern kommunikations fråga. Även om nu chaufförerna och deras åkerier helt och hållet kör åt Schenker så är de dock inte några Schenker anställda. Utan man kanske får se dessa åkerier som vilken annan kund som helst, detta eftersom Schenker själv "köper in" tjänster av dessa åkerier, så skapar detta en slags kundrelation och blir då samtidigt i den bemärkelsen en extern kommunikations fråga, menar jag. Detta förhållningssätt som jag skisserar för här visar ju sig redan där ute hos chaufförerna genom att man talar i termer av information till Schenker anställda och information till icke Schenker anställda, en vi och dem känsla alltså.

Men om man istället vill betrakta detta som en intern kommunikations fråga så bör strategin ligga i att skapa en vi-känsla när det gäller att nå ut med information till chaufförerna, oavsett anställd eller inte anställd hos Schenker. Ett förslag är då att Schenker själva marknadsför sig tydligare var någonstans chaufförerna själva kan få tag på sin Schenker information.

Ett annat förslag är att man inte alls går via åkerierna utan att man istället skapar och etablerar en egen rak kanal ut mot chaufförerna, till exempel genom att kalla en informations tidning för "Chauffören" eller så, alltså att skapa en direkt identifierbar kanal för chaufförerna själva när det gäller att nå ut med information till dem.

Innehållsförteckning

1 Uppsatsens motiv.....	1
1.1 Problemformulering.....	1
1.1.1 Syfte.....	2
1.1.2 Frågeställningar.....	2
1.2 Definitioner.....	3
1.3 Disposition.....	3
2 Fallföretaget Schenker.....	4
2.1 Detta är Schenker.....	4
2.1.1 Schenkers divisioner och affärsområden.....	5
2.1.2 Informationsverksamheten inom Schenker Sverige.....	6
2.1.3 De interna informationskanalerna inom Schenker Sverige.....	7
3 Organisation och kommunikation.....	8
3.1 Organisation.....	8
3.1.1 Tankar kring begreppet organisation.....	8
3.1.2 Decentralisering av organisationer.....	10
3.1.3 Horisontell vs vertikal differentiering.....	11
3.2 Begreppen kommunikation och information.....	11
3.2.1 Kommunikations modeller.....	12
3.2.2 Organisationskommunikation.....	14
3.2.3 Internkommunikation.....	15
3.2.4 Intern kommunikationens olika funktioner och möjligheter.....	16
3.3 Olika alternativa informations- och kommunikationskanaler.....	18
3.4 Organisationskultur genom kommunikation.....	20
3.5 Delaktighet och identitet genom kommunikation.....	20
3.6 Den teoretiska kunskapsramen i relation till studiens resultat.....	21
4 Resultat och analys.....	23
4.1 Vilken information når då ut, och vilka informationskanaler använder man i så fall?.....	24
4.2 Vilka åsikter, attityder och värderingar finns gällande informations och kommunikationskanalerna?.....	32
4.3 Hur stor tillhörighet känner chaufförerna till Schenker?.....	36
4.4 Vilka önskemål finns kring hur information och kommunikation ska fungera?.....	39
5 Slutdiskussion.....	41
5.1 Sammanfattande diskussion.....	41
5.2 Slutord.....	43

6 Referenslista.....44

6.1 Litteratur.....44
6.2 Övriga skriftliga källor.....44
6.3 Muntliga källor.....45
6.4 Elektroniska källor.....45

Bilaga 1: Metod och material.....1

1 Val av metod.....2

1.1 Det kvalitativa metod valet.....2
1.2 Rollen som forskare samt de etiska aspekterna.....4
1.3 Problematiken kring det kvalitativa metod valet.....5

2 Urval.....6

2.1 Avgränsning och anonymitetsaspekten.....8

3 Tillvägagångsätt.....9

3.1 Utformning av intervjuguide.....9
3.2 Förberedelser inför intervjuerna.....9
3.3 Intervjusituationen.....10
3.4 Bearbetning av insamlat datamaterial.....11
3.5 Det egna förhållandet till det undersökta objektet.....12
3.6 Studiens validitet och reliabilitet.....12

Bilaga 2: Personligt brev.....14

Bilaga 3: Intervjuguide.....15

1. Personligt.....15
2. Informationsbehov och tillgänglighet.....15
3. Om att få information.....16
4. Avslutande fråga.....16

Figur 1 Schenkers organisationsstruktur.....5
Figur 2 Det dynamiska förfarandet.....12
Figur 3 Lasswell´s modell.....13
Figur 4 Elementär kommunikationsmodell.....14

Förord

8 juni 2007

Jag vill på detta sätt rikta ett varmt tack till alla de personer som villigt lät sig intervjuas. Utan ert engagemang skulle jag aldrig ha kunnat genomföra denna studie med ett så gott resultat.

Vidare så vill jag även tacka min handledare Monica Löfgren Nilsson för att ha varit mitt ”bollplank” när det gäller att komma med feedback och reflektioner över de olika delarna av min uppsats.

Till sist så vill jag tacka mina två pojkar som verkligen har stått ut med sin tråkiga och stilla sittande pappa, som istället för att sparka fotboll med dem satt framför datorn och skrev hela våren.

Pierre Delang

1 Uppsatsens motiv

I detta första avsnitt så kommer jag att presentera uppsatsens motiv. Detta innebär att jag kommer att redogöra för en problemformulering kring det som jag ämnar undersöka samt presentera uppsatsens syfte och de frågeställningar som ligger till grund för denna studie. Jag avslutar detta avsnitt med att redogöra för några definitioner samt en disposition över uppsatsen.

1.1 Problemformulering

Schenker är en väldigt stor och komplex organisation med en mängd olika verksamhetsområden. Genom att betrakta information som ett ledningsverktyg så vill man på så sätt kunna verka effektivt och snabbt men samtidigt upprätthålla en god kvalitet i den dagliga verksamheten. Schenkers verksamhet i Sverige bygger till största delen på landtransporter. I transportledet så är det just mellan chauffören och kunden som det uppstår fel, närmare sextio procent av felen görs här¹. Detta innebär att Schenkers ledning har som mål att kunna minska de fel som uppstår när det gäller godstransporter mellan kunderna. Det är då viktigt för Schenkers ledning att kunna skapa sig en förståelse för hur den interna kommunikationen ser ut och fungerar ut mot chaufförerna.

Eftersom Schenkers transportverksamhet bygger på kundkontakter så ämnar jag att sätta fokus på de chaufförer som jag uppfattar har en mer frekvent kundkontakt, de chaufförer som verkar inom hämtning och distributionstrafiken, kort kallat för HD-chaufförer. Det finns även chaufförer som utför fjärrtrafik. Vidare så finns det också yrkes grupper som kallas för lastare, som utför lastning på bilarna på terminalerna, samt lotsar som ersätter fjärrchaufförerna när de måste vila. Dessa sist nämnda yrkesgrupper är minst lika intressanta att nå när det gäller att få ut information. Men eftersom jag måste göra en avgränsning så anser jag att HD-chaufförerna är den grupp av chaufförer som är mest intressanta som målgrupp för denna studie, inte minst för att de har en mer frekvent kundkontakt utan också för att de är Schenkers ansikte utåt.

Schenker som företag och organisation har som många andra företag och organisationer ett antal olika interna informationskanaler. När det gäller att skapa sig en bild av hur väl de interna informationskanalerna fungerar så bör man titta närmre på hur informationen når ut och i vilken utsträckning de anställda tar del av informationen. Vidare så faller det på sin rimlighet att tillgängligheten av informationskanaler är god.

Som jag nyss redogjorde för så är chaufförerna en otroligt viktig del i Schenkers dagliga verksamhet. Detta inte bara för att de utgör en stor del i den så viktiga landdivisionen, utan för att de är Schenkers ansikte utåt mot kund. Häri ligger en viktig uppgift för Schenker i att kunna hålla chaufförer välinformerade vad det gäller till exempel företagspolicy, vilka visioner som finns, vad Schenker står för och vad Schenker som företag kan erbjuda marknaden.

Enligt distriktschefen på Schenkerterminalen i Göteborg så är de informationskanaler som i dagsläget finns inom organisationen främst riktade mot Schenkers egna anställda. Men när det gäller att kunna nå ut till övriga inom organisationen så försöker de att använda sig av de befintliga informationskanalerna som finns. I övrigt så finns det ingen mer direkt och klar

¹ Muntligt, Jonas Wakeus, *Chef stab Nätverk Schenker (20070411)*

informationskanal från Schenker som på ett mer tydligt sätt är kopplat till chaufförerna själva².

Man kan säga att utgångspunkten för uppsatsen är att interninformationsstrategier riktade mot en viss grupp, i detta fall chaufförerna, måste förstås utifrån den miljökontext som internkommunikationen verkar i. Detta innebär att upprättandet av en viss informationskanal inte alltid löser behovet av en god informationsupptagning för en viss grupp, alltså att det per automatik skulle leda till effekter i form av förändrade attityder eller beteenden. Man bör i stället ha i åtanke att det kommunikativa samspelet bygger på att vi människor tolkar information och tar till oss information på olika sätt, och på så sätt försvåras och kompliceras den meningsskapande processen i kommunikationen³. Med andra ord; kommunikation är meningsskapande och kontextberoende.

Genomförandet av denna uppsats är på basis av ett uppdrag som har lämnats ut av Bo Hallams, informationschef på Schenker Sverige. Uppdraget bygger på att belysa internkommunikationen mellan Schenker och chaufförerna. Uppsatsen ska i förhoppning kunna skapa en förståelse för hur internkommunikationen mellan Schenker och chaufförerna fungerar i dagsläget och som i sin tur ska göra att uppsatsen kan ligga till grund för en diskussion när det gäller utvecklandet av informationskanaler ut mot chaufförerna.

1.1.1 Syfte

Med problemformuleringen som bakgrund så har jag formulerat följande syfte med uppsatsen:

Uppsatsens syfte är att kartlägga och skapa en djupare förståelse för hur internkommunikationen mellan Schenkers ledning och de chaufförer som kör åt Schenker ser ut och fungerar, samt att belysa vilken betydelse detta har för chaufförerna när det gäller att känna tillhörighet till Schenker.

Frågeställningar

För att angripa syftet med uppsatsen och chaufförerna som målgrupp så har detta syfte konkretiserats i fyra övergripande frågeställningar.

1. Vilken information når ut, och vilka informationskanaler används i så fall?
2. Vilka åsikter, attityder och värderingar finns det gällande information och kommunikationskanaler?
3. Vilken betydelse har detta för chaufförerna när det gäller tillhörighet till Schenker?
4. Vilka önskemål finns kring hur information och kommunikation ska fungera?

² Muntligt, Johan Trouvé, *Distriktschef Göteborg Schenker (20070416)*

³ Falkheimer & Heide (2003) sid 15ff

1.2 Definitioner

När begreppet *Schenker* används så syftar jag främst till dess ledning, men också till den del av organisationen som mina undersökningsenheter ingår i, alltså landdivisionen, där transporter av gods inom lastbilssegmentet sker i Sverige. Begreppet *internkommunikation* syftar endast till en specifik del av Schenkers övergripande internkommunikation, och i detta fall så avser det endast internkommunikationen mellan Schenkers ledning och lastbilschaufförerna. När det gäller begreppen *söder, mellan och norr* och som ligger till grund för det geografiska urvalet i undersökningen så avser dessa begrepp de områden i Sverige som chaufförerna i urvalet verkar inom när de arbetar.

1.3 Disposition

För att lättare få en överblick över uppsatsens olika delar så ger jag här en kort beskrivning över uppsatsens olika delar.

I det första kapitlet, *Uppsatsens motiv*, så presenteras uppsatsen med en problemformulering, syfte och frågeställningar.

I det andra kapitlet, *Fallföretaget Schenker*, så presenteras organisationen mer ingående när det gäller organisationsstruktur, informationsverksamheten och chaufförsverksamheten som vidare ligger till grund för undersökningen.

I det tredje kapitlet, *Organisation och kommunikation*, så avverkas uppsatsens teoretiska kunskaps del. Här redogörs det för olika tankar och teoretiska perspektiv i relation till begreppen organisation, kommunikation och informationsrollen. Vidare så behandlas också andra aspekter kring kommunikation, såsom organisationskultur genom kommunikation, delaktighet och identitetsskapande genom kommunikation samt problematiken kring internkommunikation som sådan.

I det fjärde kapitlet, *Resultat och analys*, så redogörs de empiriska resultaten av min undersökning i samband med en analys. Strukturen för detta kapitel är att resultaten presenteras i den följd som uppsatsens frågeställningar har presenterats. Resultaten bygger på tolv stycken samtalsintervjuer, eller personintervjuer som man mer kan kalla det för. Framställningen av resultaten går till på så sätt att teori och empiri sammankopplas, utifrån de tematiska delarna som bygger på uppsatsens frågeställningar men som också utgör grunden för intervjuguiden.

I kapitel fem, *Slutdiskussion*, så redogör jag för en diskussion kring det mest väsentliga som har framkommit av det som har analyserats fram. I kapitlets avslutande del så för jag en kortare diskussion kring hur jag själv har känt att uppsatsarbetet har varit. Vidare så ger jag också förslag på andra möjliga forskningsuppslag kring ämnet som sådant.

2 Fallföretaget Schenker

I detta kapitel så avser jag att ge en beskrivning över hur företaget Schenker är organiserat. Jag kommer också att ge en ingående beskrivning av Schenkers informationsstrategi när det gäller vilka alternativa informationskanaler som används i syfte för att nå ut med information. Syftet med kapitlet är att ge läsaren en förståelse för på vilka sätt men också till vem internkommunikationen är riktad till genom de olika informationskanalerna.

2.1 Detta är Schenker

Schenker AG är ett av världens största logistik och transportföretag med dryga femtiotusen anställda på femtonhundra kontor spridda i tvåhundra länder världen över. Schenker i världen omsätter femtio miljarder årligen. Schenker AG ägs helt och hållet av bolaget Deutsche Bahn och har sitt huvudsäte i Essen, Tyskland. Schenker verkar inom transportsegmenten lastbil-,sjö och flygtransporter. De utför även avancerad logistikverksamhet samt utför konsultverksamhet åt kunder. Schenkers styrka är det enorma logistiknätverk som spänner över hela världen. Detta innebär att Schenker idag kan erbjuda sina kunder kompletta lösningar inom princip alla transportsegmenten⁴.

Schenker Ab är ett hel ägt dotter bolag till Schenker AG. I Sverige har Schenker drygt fyratusen anställda inom de olika verksamheterna i organisationen. Till detta så samverkar också Schenker med drygt tvåhundra åkerier i Sverige. Dessa åkerier har tillsammans cirka sjutusen anställda och som i sin tur bygger hela sin verksamhet på att utföra tjänster åt Schenker ut mot kund. Utav dessa sjutusen anställda så är mer parten till yrket chaufförer. Schenker i Sverige står för tio procent av hela omsättningen i Schenker världen. I Sverige så finns Schenker representerade på cirka sjuttio orter. Här i ingår också Schenker's tjugofyra terminaler som är strategiskt placerade runt om i landet. På ett visst sätt kan man säga att Schenker är en del av den svenska infrastrukturen. Man brukar säga att Schenker är ett av Sveriges största "kollektivtrafik bolag" när det gäller att transportera pallgods⁵.

För att försöka ge lite perspektiv för Schenkers verksamhet i Sverige så kan det nämnas att de utför artonmiljoner gods- och paket sändningar per år. Detta innebär cirka åttiofemtusen sändningar per dag. Vikthanteringen blir då cirka sextonmiljoner ton per år. Vidare så utför de cirka femtiofyratusen sjötransporter per år. Schenkers verksamhetsidé är att utveckla och producera transporter samt logistik- och informationstjänster (konsultverksamhet) som möter upp den aktuella marknadens krav när det gäller att svara upp till kvalitet, effektivitet, enkelhet samt miljöansvar⁶.

Som jag nyss nämnde så verkar Schenker inom alla transportsegmenten. Därigenom så har de också delat upp detta i olika divisioner. Detta har man gjort för att på ett bättre sätt kunna få en god överblick inom varje verksamhetsområde. Jag kommer nu att ge en schematisk översikt av hur den övergripande officiella organisationsstrukturen ser ut hos Schenker Sverige. Schenker har i dag fem staber. Dessa staber har som funktion att stödja och följa upp

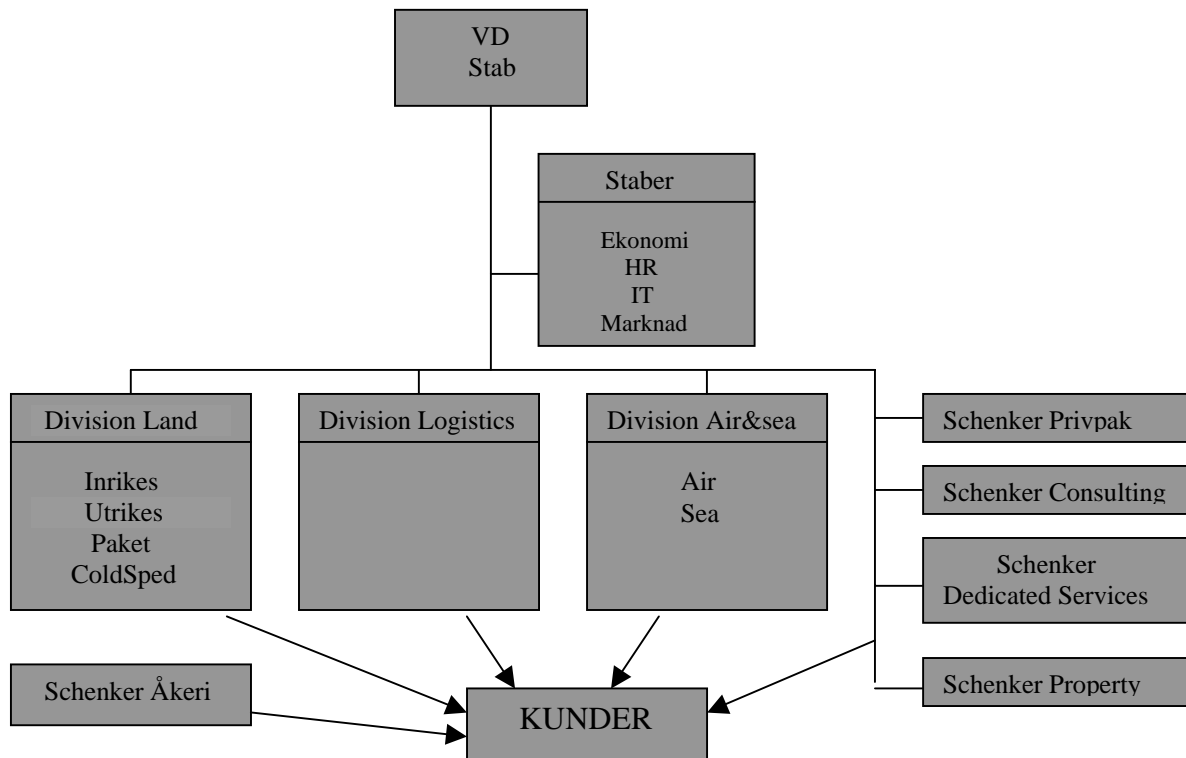
⁴ Schenkers Affärsplan 2008

⁵ Muntligt, Bo Hallams, *Informationschef Schenker (20070329)*

⁶ Ibid

samtliga bolag och divisioner inom organisationen. Dessa är; Ekonomi, HR, IT, Marknad samt en VD-stab.

Inom VD-staben så ingår också Schenkers informationsledning med informationschefen i spetsen. Informationsledningen är övergripande ansvariga för både den interna och externa kommunikationen.



Figur 1 Schenkers organisationsstruktur⁷

2.1.1 Schenkers divisioner och affärsområden

Som schemat visar så är Schenker indelat i tre olika divisioner; landtransporter, logistik och sjö- och flygtransporter. Denna uppsats kommer att sätta fokus på det som utgör division land, det vill säga lastbilstransporter. Detta innebär att uppsatsens målgrupp för undersökningen är lastbilschaufförerna. Landdivisionen utgörs av drygt tretusen Schenker anställda. Inom denna division så finns det tjugofyra Schenker terminaler spridda på olika distrikt inom landet. Inom dessa distrikt så finns det drygt sjutusen chaufförer som är anställda via ett antal samverkande åkerier runt om i landet, dessa är direkt sysselsatta med att utföra transport tjänster åt Schenker. Därmed så kan man säga att division land är ryggraden i Schenkers verksamhet i Sverige. Denna division är i sin tur uppdelad i fyra olika affärsområden; Inrikes, Utrikes, Paket samt Coldsped. Dessutom så har man ett eget transportföretag som ett eget bolag inom landdivisionen.

Med divisionerna som fundamenten i Schenkers verksamhet så kan vi också se att det finns en rad olika interna bolag som fyller ytterligare funktioner och kompletterar verksamheten inom

⁷ Schenkers Affärsplan 2008

olika affärsområden. Dessa bolag är; Schenker Privpak, Schenker Consulting, Schenker Dedicated Service samt Schenker Property.

Det först nämnda bolaget är en verksamhet som bedriver distribution av paket från distanshandelsföretag till slutkunden, detta genom olika paketombud som finns på bensinstationer, livsmedels- och servicebutiker runt i landet. Det andra bolaget hjälper kunden att hitta den optimala lösningen för sina strategiska och tekniska logistikbehov. Vad det gäller det tredje så erbjuder de skräddar sydda transportnätverk för kunden inom fjärdepartslogistik. Och vad det gäller det sist nämnda bolaget så är detta ett fastighetsbolag som äger, förvaltar samt utvecklar viktiga fastigheter som behövs i den dagliga verksamheten⁸.

2.1.2 Informationsverksamheten inom Schenker Sverige

Denna uppsats bygger på ett uppdrag som berör internkommunikationen inom Schenker, den mellan Schenker och de chaufförer som kör åt Schenker. Detta innebär att man vill skapa en förståelse för hur chaufförerna idag håller sig informerade samt på vilket sätt de i så fall gör detta på. Som jag tidigare redogjorde för så är chaufförerna en otroligt viktig del i Schenkers dagliga verksamhet. Detta inte bara för att de utgör en stor del i det så viktiga landdivisionen, utan för att de är Schenkers ansikte utåt mot kund. Här ligger en viktig uppgift för Schenker i att kunna hålla chaufförer informerade vad det gäller till exempel företagspolicy, vilka visioner som finns, vad Schenker står för och vad Schenker som företag kan erbjuda marknaden. Att effektivt och snabbt kunna hålla chaufförer informerade med företagsrelaterad information skulle innebära att man kan förstärka identiteten av Schenker hos chaufförerna, skapa en slags Schenkeranda, och som skapar en tydlighet ut mot kunderna. (Jag kommer lite längre fram ge en beskrivning av chaufförsverksamheten och betydelse av detta).

Informationsverksamheten inom Schenker består av en informationsledning. Vidare så finns det en informationsavdelning där man jobbar med den interna respektive externa kommunikationen. Schenkers informationsstrategi och policy, vad det beträffar den interna kommunikationen så väl som den externa är att informationen ska ses och betraktas som ett ledningsverktyg. Samtidigt så ska den information som ges vara korrekt och tydlig i sin form samt ändamålsenlig i sin karaktär. Vidare så ska informationsarbetet bygga på öppenhet, ärlighet och tillgänglighet samt att det ska finnas en mycket god samarbetsvilja⁹.

Inom den interna informationsverksamheten så finns ett visst antal övergripande informationskanaler som används i dagsläget, dessa är; Personaltidningen *Insidan*, den mer kundrelaterade tidningen *inside-Outside* samt intranätet *NOVA*. Man har även informationskanal som riktar sig till åkeriverksamheten mer kallat *Transportörsportalen*. Vidare så finns också möjligheten för varje distrikt att själva producera ett eget internt nyhetsbrev, till exempel som Göteborgsdistriktets interna nyhetsbrev som kallas *Göteborgaren*. På detta sätt så ges varje distrikt möjligheten att skriva om sådant som är Schenker relaterat och mer kopplat till det egna distriktet. Nyhetsbrev måste dock hålla en viss standard vad det gäller det grafiska och layout¹⁰.

⁸ Schenkers Affärsplan 2008

⁹ Informationspolicy, *Intranätet Nova startsida (200704111)*

¹⁰ Muntligt, Bo Hallams, *Informationschef Schenker (20070329)*

2.1.3 De interna informationskanalerna inom Schenker Sverige

Personaltidningen *Insidan* kommer ut i fyra nummer per år. Den ska ses som en byggare av Schenkers företagskultur. Som nyhetsförmedlare så är tidningen relativt värdelös eftersom tidningen kommer ut så sällan samt att pressläggningen tar alltför lång tid. Men det som ändå skrivs i tidningen ska spegla hela verksamheten inom Schenker Sverige, alltifrån positiva nyheter, goda exempel, människor som är bra förebilder till personal som har stulit på terminalerna, detta är viktigt. Vidare så är tidningen till för de anställda inom Schenker¹¹.

Tidningen *inside-Outside* verkar som en informationskanal ut mot kund. Här ges information om vad som händer och sker inom Schenkers verksamhet. Detta gör man för att skapa en god relation till kunderna men även för att hålla kunderna ”up to date” med Schenkers utveckling ut mot kund. Denna tidning ges alltså ut till kunder men finns även tillgänglig för de anställda inom Schenker¹².

När det gäller Intranätet *Nova* så är detta en kanal för information och nyheter. Tillskillnad från tidningen *Insidan* så är *Nova* mer effektiv på så sätt att det är lättare här att erbjuda snabb information samt nyheter, just för att här behöver man inte ta hänsyn till pressläggning eller andra faktorer som man måste göra när det gäller *Insidan*. När det finns något nytt att informera om så är det bara att lägga ut det. Svagheten med de elektroniska informationskanalerna, oavsett hur snabbt informationen kan läggas ut, är tillgången på datorer. Alla anställda har inte samma tillgång på datorer som tjänstemännen och detta gör att Schenker inte alltid når fullt ut till kollektivet inom Schenker¹³.

Transportörsportalen är också en elektronisk informationskanal men som vänder sig till avtalsåkerierna. Tidigare så gav informationen ut via ett brev fax som kallades för *Släpet*. Från och med 2002 så blev detta webb baserat på Schenkers hemsida. Oktober 2006 så gick *Släpet* i graven och ersattes med Transportörsportalen istället. Transportörsportalen kan ses som ett alternativ till intranätet *Nova*, ett transportörernas ”extranät” där man med egen kod kan ha tillgång till denna informationskanal. Här ges det möjlighet att inte bara ta del av information och nyheter utan också att själva kunna lämna information eller nyheter, således en mer interaktiv informationskanal där den sociala dimensionen blir en tyngdpunkt. Fastän att denna möjlighet finns så är aktiviteten inte särskilt hög¹⁴.

På eget initiativ så har även Schenker distrikten en möjlighet att upprätthålla en informationskanal, ett så kallat nyhetsbrev, där information och nyheter som berör distriktet ges ut. Även detta nyhetsbrev är riktat i första hand till de anställda inom Schenkers distrikt¹⁵.

Detta innebär att de befintliga informationskanalerna som finns är först och främst ämnade för Schenkers egna anställda. Detta gör att chaufförerna själva inte har en egen självskrivna informationskanal utan får använda sig av de existerande informationskanalerna som finns. Frågan är bara hur väl detta utnyttjas och eller om det finns möjlighet till detta?

¹¹ Muntligt, Pierre Olsson, *Pressansvarig Schenker (20070416)*

¹² Muntligt, Bo Hallams, *Informationschef Schenker (20070329)*

¹³ Muntligt, Pierre Olsson, *Pressansvarig Schenker (20070416)*

¹⁴ Muntligt, Annika Lundqvist, *Adm.ansvarig stab trafik Schenker (20070412)*

¹⁵ Muntligt, Johan Trové, *Distriktschef Schenker Göteborg (20070416)*

3 Organisation och kommunikation

Min avsikt med detta kapitel är att ge en teoretisk bakgrund till det som jag kommer att undersöka. Eftersom internkommunikation i mångt och mycket är tvärvetenskaplig i sin karaktär så måste även andra områden belysas än bara kommunikationsvetenskapens aspekter. Detta föranleder till att en teoretisk kunskapsöversikt kommer att ges över begreppen organisation och kommunikation samt med olika valda aspekter inom respektive berörda begrepp.

3.1 Organisation

Att definiera och beskriva begreppet organisation anser jag är särskilt viktigt just i att kunna förstå hur en organisation kan förändras. Eftersom olika organisationer har olika attribut, problem, förhållningssätt så leder detta också till samt förklarar varför organisationsutvecklingen sker på ett visst sätt.

3.1.1 Tankar kring begreppet organisation

Enligt kommunikationsforskarna Heide, Johansson och Simonsson så menar de att människans omgivning hela tiden är i en ständig förändringsprocess, detta innebär att man med andra ord kan beskriva en organisation som en tillfällig struktur. Detta innebär att man inte kan betrakta organisationer som helt konstanta i sin egenart. Utan den förändringsprocess som organisationer genomgår kan många gånger ske på olika sätt och förändras olika mycket, detta i ett led att hela tiden kunna anpassa sig efter den situation som råder som gör att man kan verka effektivt, och som leder till att organisationen kan överleva i den kontexten som den verkar inom¹⁶.

När man använder begreppet organisationer så talar man många gånger om eller syftar till sammansättningen av ett företag, enligt de tre kommunikationsforskarna. Begreppet organisation används såväl inom privata som offentliga och ideella sammansättningar av företagsstrukturer. Den bakomliggande tanken med begreppet organisation är att den ska skapa ett mervärde. Detta mervärde kan skapas genom att en organisations medlemmar samarbetar sinsemellan och som leder till att en organisation når längre än vad den skulle ha gjort om man bara såg till summan av den enskildes insatser. Man kan säga att en organisations utveckling bygger på en helhet. Detta innebär att organisationer kan och bör ses som sociala kollektiv enligt Heide, Johansson och Simonsson. De gör emellertid ett försök i att just fastställa vad en organisation är genom att beskriva organisationer som;

”sociala kollektiv där medlemmarna integrerar enligt vissa mönster för att samordna sina aktiviteter och uppnå kollektiva och personliga mål.”

Den sociala dimensionen i synen på vad en organisation är gör att begrepp som interaktion och kommunikation är otroligt viktiga element för en organisations verksamhet. Vidare så säger de också att en organisations olikhet, i jämförelse med andra organisationer, ligger i

¹⁶ Heide, Johansson & Simonsson (2005) s 21

faktorer som baserar sig på en organisations storlek, innehåll och karaktär som i sin tur ligger tillgrund för hur man som verksamhet utvecklas¹⁷.

När det gäller att belysa organisationers funktion och struktur så finns det en mängd olika organisationsteorier inom den skrivna litteraturen. Men vad man kan säga är att dessa kan delas in i fem olika huvudgrupper och som då utgörs av;

1. *Rationell teori*
2. *Human Relations*
3. *Neorationella teorier*
4. *Systemteorier*
5. *samt Dialektiska organisationsteorier*

För att inte dyka ner allt för mycket i var och en av dessa fem huvudgrupper så kommer jag att endast till ytan redogöra för var och en av dessa.

Rationell teorin har sin utgångspunkt i att lyfta fram det ekonomiska vinstmotivet i organisationen. Till följd av detta så ges det inget utrymme för människans emotionella del, den är här av mindre betydelse i avseendet att människan är av sin art rationell och bör på så sätt ägna sig åt maximering av nytta. Vad det gäller *Human Relations* så uppmärksammas framförallt här, till skillnad från tidigare teori, människans sociala betydelse och behov inom organisationen liksom den informella gruppens betydelse. Ser man till *Neorationella teorier* så kan man grovt se det som en återkoppling till de rationella teorierna om att den rationella människan i organisationer. *Systemteorins* betraktelse och huvudtanke ligger i uppfattningen om att organisationer skall uppfattas eller betraktas som ett antal samverkande system och funktioner, där varje del har sin viktiga uppgift. Detta teoretiska synsätt öppnar upp för att definiera organisationer antingen som öppna eller som slutna system. När det gäller den sista av de fem teoretiska huvudgrupperna så bygger den *Dialektiska organisationsteorin* på att se organisationer som objektiva strukturer där helhet, struktur och motsättningar ses som nyckelord när det gäller att förstå organisationer¹⁸.

Om man ska placera in denna studies teoretiska ansats så kan detta göras utifrån en förståelse som bygger på olika delar av de teoretiska perspektiven som har berörts, men främst då med tonvikt på det dialektiska perspektivet. Här är det individen/medlemmen, som en del i en större helhet, som står i fokus. Strukturen/ernas växelverkan med aktören/erna avgör på vilket sätt organisationen uppfattas, och skapar på så sätt förståelse för medlemmen själv men också för organisationen.

Och med detta så menar jag att man kan se eller åtminstone uppfatta internkommunikationen som en sorts växelverkan i det avseendet att kunna hålla sina medlemmar samt organisationens olika delar sammanknutna och se dessa som lika stora viktiga delar. Ser man till Schenkers syn på organisation och förändring så kan många olika teoretiska aspekter vara av intresse, åtminstone om man ser till olika valda delar av de olika teoretiska perspektiven. Ser man till scientific management, eller rationell teori som den mer kallas för i Sverige, så finns det förhållningssätt hos Schenker som bygger på detta sätt att uppfatta organisationen på. Utgår man från Schenkers organisationsschema så kan man följaktligen skönja ett systemteoretiskt perspektiv av organisationens olika delar och funktioner samt dess betydelse ut mot samhället.

¹⁷ Heide, Johansson & Simonsson (2005) s 36ff

¹⁸ Andersson (1994) s. 14

Vidare så har förståelsen för den eller de enskilda individerna fått ett större utrymme, när det gäller att se till olika betydande faktorer för hur organisationen formas och tolkas. Detta gör att Schenker ser det dialektiska samspelet (informationsstruktur och aktör) som väsentlig del i skapandet av en väl fungerande och effektiv organisation genom att kunna hålla sina medlemmar och medarbetare informerade med nyheter och kunskap så att till exempel arbetsuppgifter, policys, visioner och mål kan genomföras och uppfyllas. Detta innebär att uppsatsen utgår från den numera allmänt rådande synen av att förstå organisationer på, alltså som öppna system och socialt konstruerande vad det gäller betydelse och mening¹⁹.

Jag vill med detta tillägga att uppsatsen inte kommer att belysa huruvida om det är strukturerna inom en organisation som skapar aktörerna eller tvärtom, detta lämnar jag utanför uppsatsens ram. Med däremot så kommer jag att redogöra för hur aktörerna (alltså de samverkande chaufförerna som kör åt Schenker) på vilket sätt de tar del av den struktur som råder när det gäller att ta del av information. Vidare så följer ur detta en diskussion för hur dessa aktörer uppfattar informationen samt hur de uppfattar tillhörigheten. Det lämnas också utrymme för aktörernas egna önskemål kring hur de själva skulle vilja ha det när det gäller att få information på.

3.1.2 Decentralisering av organisationer

Enligt Heide, Johansson och Simonsson så redogör de för begreppet decentralisering kontra centralisering och vikten av kommunikation. Enligt dem så tydliggör begreppen var i organisationen besluten fattas. Om besluten tas på högsta nivå så brukar man tala om en maximal centralisering, och om besluten tas längre ner i en organisation så brukar man referera till en maximal decentralisering²⁰.

Eftersom Schenker, enligt organisationsschemat, är uppdelat så som det är så tas också olika beslut om saker och ting på olika nivåer. Ser man till beslutsstrukturen inom Schenker Sverige och division land så kan man säga att alla beslut rörande Schenker Sverige, alltså gällande divisionens utveckling och drift, tas övergripande i den högsta ledningen. Men eftersom land divisionen är uppdelad i olika distrikt med respektive distriktschef, så tas även många beslut som rör respektive distrikts drift av just dess distriktschef. Detta innebär att varje distrikt har sin egen organisation (med tillhörande avtalstransportörer) och som då utgör en del av en större organisation (landdivisionen) och som i sin tur utgör en del av organisationen Schenker Sverige. Utifrån detta så kan man säga att organisationen är decentraliserad.

Enligt författarna så sägs det att decentralisering är oftare att föredra än centralisering, detta eftersom att beslutet i större utsträckning tas närmare den enskilde individen inom organisationen. I och med detta så krävs det också ett större ansvar i form av att ju mer decentraliserad en organisation är desto mer av samordning krävs det. Om detta inte sker, så kan olika enheter utvecklas åt olika håll just på grund av att det inte finns en tydlig samordning²¹.

¹⁹ Heide, Johansson & Simonsson (2005) s. 38

²⁰ ibid (2005) s 81ff

²¹ ibid (2005) s 82

Ser man till Schenker Sverige så är detta vad man mer kan kalla för en matrisorganisation, genom att de olika distrikten med sina respektive terminaler och verksamhetsområden får stöd från olika enheter/staber övergripande från Schenker, men också genom uppdelningen av olika verksamhetsområden. Det innebär att en matrisorganisations struktur kan uppfattas som fragmentiserad i sin verksamhetsutövning, och kräver på detta sätt också fler verksamhetschefer, fler områdeschefer, fler platschefer och så vidare²².

Men fördelen kring en matrisorganisations struktur är att den medför möjlighet för en organisation att kunna kombinera olika verksamhetsformer, alltifrån större divisionsverksamhetsområden till mindre nischade verksamhetsområden. Detta leder till att en organisation kan anpassa sig lättare till de förhållanden som råder just inom det landet de verkar inom. Samtidigt som detta sker så differentieras också organisationen. Denna differentiering innebär också att fler delar måste kunna hängas samman, inte bara inom de specifika verksamhetsområdena, utan också med de större övergripande delarna av verksamheten. Detta innebär i förlängningen att man i praktiken skapar ett större ansvar i att de olika delarna ändå ska fungera effektivt i en organisation. Om inte så finns det risk för ineffektivitet inom organisationen och en otydlighet ut mot marknaden som en organisation verkar inom²³.

3.1.3 Horisontell vs vertikal differentiering

Vad det gäller differentieringen av en organisation så kan detta ses utifrån två aspekter, de är specialisering och arbetsdelning. Det ena utgörs av den *horisontella differentieringen* som syftar till de antal olika yrkena och specialiteter som innehas av medlemmarna i en organisation samt hur många avdelningar och enheter samt grupper som finns inom en organisation. Här så kan man även se den geografiska spridningen av en organisation som en viss form av specialisering. I detta avseende så säger dessvärre inget om huruvida de olika sysslorna är fördelade eller hur många nivåer det kan finnas inom organisationen. Den andra aspekten utgörs av den *vertikala differentieringen* och syftar till antalet hierarkiska nivåer i en organisation samt hur stort antal underordnade varje chef har. Vad som kan sägas utifrån dessa två aspekter av differentiering är att ju mer en organisations medlemmar är specialiserade och ju flera enheter/verksamhetsområden det finns desto svårare blir det att kunna koordinera arbetet såväl som kommunikationen inom en organisation. Vad man kan säga utifrån detta är att ju mer komplex en organisation är i sin utformning desto högre krav ställs det på internkommunikationen, man talar då om en horisontell respektive vertikal kommunikation i litteraturen²⁴.

3.2 Begreppen kommunikation och information

Ställer man frågan vad är då kommunikation och vad är information? Så förklaras det först nämnda begreppet i Svenska Akademiens ordlista med formuleringen: ”*överföring av information*”²⁵.

Detta innebär att dessa två begrepp inte är en och samma sak, utan begreppen har enligt forskningsfältet två betydelser. När det gäller klargöra skillnaden mellan dessa två begrepp så

²² Muntligt, Johan Trouvé, Distriktschef Göteborg Schenker (20070416)

²³ Erikson (1992) s 121ff

²⁴ Heide, Johansson & Simonsson (2005) s 81

²⁵ Svenska Akademiens ordlista (2006)

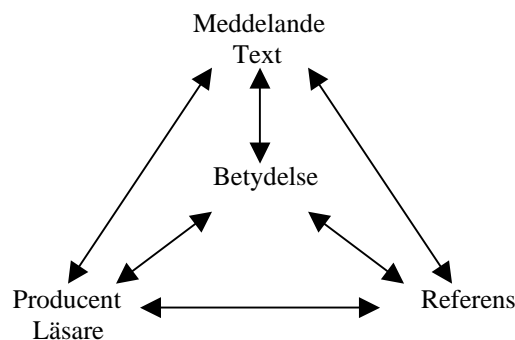
kan detta förklaras genom att det andra begreppet i sin egenart är av en enkelriktad process medan det först nämnda begreppet är en dubbelriktad process. Båda av dessa två begrepp refererar indirekt till den teoretiska kommunikationsöverföringen *sändare - mottagare – modellen*, återkommer till detta lite längre fram.

Som det tidigare nämndes i avsnittet 3.1.1 om organisationer så diskuterades den sociala aspekten. Enligt Heide, Johansson och Simonsson så är just den sociala aspekten en mycket viktig faktor när man ska definiera ordet kommunikation. De menar att om man ser till den latinska betydelsen av ordet kommunikation, som då skulle betyda ”att göra gemensamt”, så stämmer detta bättre in på hur synsättet bör vara när det gäller definiera vad kommunikation innebär, en mer meningsskapande syn på kommunikation helt enkelt²⁶.

3.2.1 Kommunikationsmodeller

Den amerikanska kommunikationsprofessorn John Fiske menar att i grunden så är ”meddelandet” i sin egenart en konstruktion av en mängd olika tecken, som i samverkan med mottagaren och dennes förförståelse och tolkning skapar betydelse och mening av ett meddelande. Vidare är det så att vi människor behöver olika slags input av händelser, detta görs igenom att ta vi tar del av olika tidningars reportage. Att människan som sådan tolkar det som skrivs på lite olika sätt behöver inte ses som misslyckad kommunikation, anser Fiske. Eftersom vi människor är olika och har olika referensramar så skapar detta också att meddelanden kan få olika betydelser. Ett meddelande är alltså inte bara ett meddelande som sänds från A till B, utifrån synen att det skulle vara en ”statisk process”, utan i stället så ska kommunikationsstrukturen uppfattas som en mer dynamisk process²⁷.

Vad man kan säga är helt enkelt att; kommunikation är meningsskapande och helt kontextberoende. Detta illustreras med en triangel liknade modell av Fiske;



Figur 2 Det dynamiska förfarandet, enligt Fiske

När det gäller tidigare kunskap kring kommunikation och överföring av budskap så var det fyra aspekter som man såg som avgörande i denna process, dessa var (och är fortfarande) sändare, meddelande, kanal och mottagare. Den modell som till största delen har haft mest inflytande när man talar om kommunikationsprocessen utformning är Shannon och Weavers

²⁶ Heide, Johansson & Simonsson (2005) s 31

²⁷ Fiske (2003) s 14ff

(1948) modell²⁸, den så kallade linjära processen, och som har sina tydliga kopplingar till *stimuli-respons-teorin* förövrigt. Jag kommer inte här gå närmare in på stimuli-respons-teorin utan nöjer mig att bara nämna den i relation till den linjära kommunikationsprocessen. Genom åren så har denna modell fått motta mycket kritik, detta mycket på grund av sin linjära struktur men främst för bristen av feedback. Men trots detta så har *sändare-mottagare-modellen* fått stor genomslagskraft även in i våra dagar. Detta förhållningssätt eller synsätt kallas mer för transmissionssynsättet²⁹.

Heide, Johansson och Simonsson diskuterar just problematiken med transmissionssynsättet, eller som med ett annat ord kan kalla för överföringsmetaforen, och då mer utifrån kommunikationsprofessor Per Linells tankar, om att detta förhållningssätt innebär många gånger att man helt och hållet bortser från de enskilda aktörerna i kommunikationsprocessen, vad det gäller deras sociala situation, attityder, värderingar, kunskaper, handlingar och tolkningar. Vidare så menar de att *sändare-mottagare-modellen*, i egenskap som informationsspridare, är mer försvarbar då det gäller att överföra entydig och konkret information, såsom tillexempel tid och datum för ett möte. Men i de allra flesta fall när det gäller kommunikationsprocessen så är den alltför omfattande i sin karaktär och som därmed gör den till en mer komplex process att förstå när det gäller att kunna beskriva detta i en modell³⁰.

Tillskillnad från Shannon och Weaver kommunikationsmodell så fanns det en annan modell under samma tid som mer ville belysa kommunikationsprocessens effekt snarare än betydelse. Denna modell är mer kallad för Lasswell's modell (1948). Visserligen så är denna modell fortfarande linjär i sin struktur och kan sägas vara en verbal kommunikationsmodell som liknar Shannon och Weavers modell, men med skillnaden att man här ville se effekten av ett meddelande hos mottagaren³¹. Inte heller i denna modell ges feedback ett större utrymme;

*Vem
Säger vad
Genom vilken kanal
Till vem
Med vilken effekt?*

Figur 3 Lasswell's modell

En annan väsentlig kommunikationsmodell är den så kallade *elementära kommunikationsmodellen eller processmodellen* som den mer kallas för. I denna modell så tar man hänsyn till feedback från mottagaren, vidare så väger man in "kanalbrus" som en påverkande faktor samt att budskapet hos mottagaren inte alltid tolkas eller förstås så som avsändaren själv hade tänkt sig, enligt Hadenius och Weibull. Vidare så menar de att modellens brist är att den mer vill påvisa avsiktlig påverkan, alltså att kommunikationsprocessen i sig själv har ett bestämt syfte och som på så sätt gör att det skapas en slags övertron på avsändarens budskap, att budskapet når fram med den avsikten

²⁸ Fiske (2003) & Heide, Johansson & Simonsson (2005)

²⁹ Heide, Johansson & Simonsson (2005) s 32

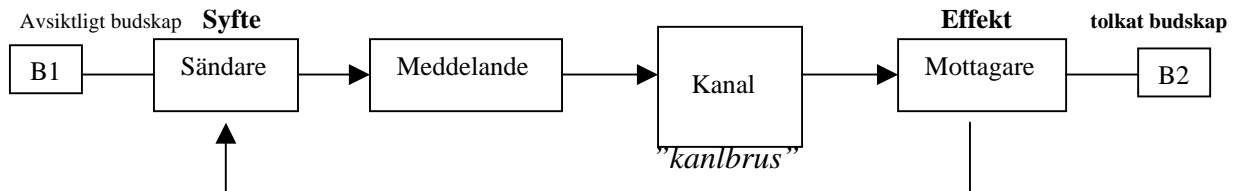
³⁰ Ibid s 33

³¹ Fiske (2003) s 48

som avsändaren hade tänkt. Detta utan att reflektera över hur mottagaren hanterar en från avsändaren avsiktligt budskap i en miljö fylld av andra budskap.

För att verkligen förstå vad som sker i en kommunikativprocess så måste man också ta hänsyn till den kontext som kommunikationen äger rum i³².

Här nedan så illustreras det som Hadenius och Weibull refererade till, att budskapet kan uppfattas annorlunda hos mottagaren än vad sändaren själv hade för avsikt med budskapet.



Figur 4 Elementär kommunikationsmodell

Och då kommer vi tillbaka till vad Fiske diskuterade, gällande mening och betydelse av budskap, att detta inte bara uppstår direkt genom att vi nås av ett budskap, utan att andra faktorer genom vårt sociala och kulturella sammanhang påverkar hur vi uppfattar och därmed skapar betydelse för ett budskap. Detta gör att Fiskes kommunikationsmodell ger en mer rättvis och tydligare förståelse för hur kommunikationsprocessen fungerar. Men att "kanalbruset" hela tiden gör sig gällande när väl en sändare vill sända ett budskap till en mottagare, så som Hadenius och Weibull också påvisar. Det är enligt mitt tycke viktigt att ha med de olika kommunikationsmodellerna i minnet när man vill förstå hur väl ett budskap når fram, vilken effekt budskapet får och hur budskapet tolkas. Så det viktiga i denna studie ligger i en förförståelse att information är meningsskapande och kontextberoende, och på så sätt så är Fiskes modell mer applicerbar i denna förståelse.

3.2.2 Organisationskommunikation

Enligt Jan Strid, som är verksam i medie- och kommunikationsvetenskap vid Göteborgs universitet, så är kommunikation ytterst nödvändig, och främst då internkommunikationen, när det gäller för företag och organisationer att fungera effektivt. Problemet ligger inte i att förstå detta utan snarare hur man ska handskas med kommunikationen. Frågeställningar rörande *hur mycket, från vem, om vad, på vilket sätt och till vem* är inte på något sätt lika självklara att förstå och än mindre lätta att handskas med, när det gäller att kunna få en effektiv kommunikation inom organisationer. Eftersom företag och organisationer är en del av samhället, och som i sin tur är i ständig utveckling, så innebär det att företag och organisationer ständigt också måste utvecklas och anpassas. Detta medför allt mer moderna arbetsprocesser med innebörden av att bli mer effektiva och skapa högre kvalitet. Detta medför också enligt Strid att det ställs krav på den enskilda individen/medlemmen inom organisationen på så sätt att det krävs en högre och bättre kunskap hos de anställda.

Detta i sin tur kräver ett större ansvarstagande när det gäller en ökad informationsspridning men också när det gäller informationsinhämtning. Vidare när det gäller större företag och organisationer, som i detta fall med Schenker, så skapar man olika enheter eller divisioner

³² Hadenius & Weibull (2003) s 12

som i sin tur är uppdelade i nya enheter och distrikt som i sin tur leder till att denna decentralisering kräver en väl fungerande internkommunikation³³.

Men vad är då organisationskommunikation egentligen? Tittar man på begreppet organisationskommunikation utifrån ett forskningsvetenskapligt perspektiv så finner man att detta är ett begrepp som i mångt och mycket spänner över flera olika akademiska ämnen. Här berörs kommunikationsvetenskap, organisationssociologi, organisationspsykologi samt företagsekonomi bland annat. Detta kan leda till uppfattningen hos många att organisationskommunikation är ett forskningsfält som kan kännas otydligt och fragmenterat i sin form³⁴. När det gäller dessa avsnitt som jag nyss har redogjort för så kan dessa ses som en del i den förförståelse som bör ges i anslutning till de avsnitt som kommer här näst när det gäller internkommunikation.

3.2.3 Internkommunikation

När det gäller gränsdragningen mellan vad som är intern respektive extern kommunikation så är detta idag inte alltid så lätt att klargöra var denna gräns ska dras eller sättas. Vanligtvis så brukar organisationskommunikation definieras som medlemmars formella respektive informella kommunikation inom en organisation, det som mer då kan kallas för den interna kommunikationen. Bortsett från att man under femtio och sextioalet ägnade ett stort fokus på den interna kommunikationen som en väsentlig del i organisationsforskningen, så ansåg vissa inom forskningsområdet att också den externa delen var minst lika viktig att förstå när det gäller att kunna förstå en organisations kommunikationsstruktur, både vad det gäller en organisations kommunikativa samspel mellan organisationens medlemmar, men också samspelen mellan organisationen och samhället³⁵.

När det gäller att kunna förstå innebörden med vad som ska vara vad så menar Strid att gränsen för vad som ska ses som intern respektive extern kommunikation måste föranledas av syftet med informationen. Vill man, som han också exemplifierar, skapa en bra personaltidning så görs detta genom att definiera den interna målgruppen, det vill säga de anställda inom ett företag eller en organisation. Men om man nu också vill nå ut till andra, förutom de anställda, utanför den definierade målgruppen, så kan detta skapa vissa problem enligt Strid. Här måste syftet med den specifikt valda målgruppen men också kommunikationsstrategin få vara det som avgör för vad som är internt respektive externt³⁶.

Om man ser till en av Schenkers interna kommunikations kanaler så menar jag, om man tar till exempel personaltidningen *Insidan*, att man redan har en klar och definierbar målgrupp, som i detta fall är de anställda inom Schenker. Likaså är det med deras intranät *Nova*, med en viss förutsättning av att tillgången av datorer är god. Dessa två informations kanaler med olikartad information faller inom gränsen för vad som kan ses som interkommunikation utifrån en viss intern kommunikationsstrategi att nå ut. Enligt mig så uppstår det problem först när man försöker nå ut till andra genom att använda en viss strategi som är mer ämnat för en annan definierbar målgrupp, och det är detta som Strid också påpekar.

³³ Strid (1999) s 21

³⁴ Heide, Johansson & Simonsson (2005) s.40

³⁵ Ibid s.40

³⁶ Strid (1999) s.15

Men vad man kan säga det är att internkommunikationens betydelse är viktig just för att kunna skapa enighet bland medlemmarna så att ett företag eller en organisation har möjligheten att kunna uppnå visioner och mål med sin verksamhet. Detta kan endast uppnås genom att den internkommunikationen är tydlig hos medarbetarna så att företag eller organisation kan förmedla en stark profil ut mot omvärlden, annars så finns det en risk för att man istället förmedlar ett splittrat och otydligt budskap som genererar till osäkerhet³⁷.

Vidare så kan otydlig och oplanerad internkommunikation inom en organisation eller ett företag göra att det skapas egna alternativa vägar eller lösningar för hur vissa saker ska vara eller lösas. Ser man till Schenker så finns det tjugofyra terminaler spridda i olika distrikt i Sverige, och från dessa terminaler utgår det ett antal åkerier som då täcker vissa områden. Om det då skulle vara så att den interna kommunikationen är otydlig i sitt sätt att nå ut, så skulle detta kunna innebära att det kanske kan uppstå minst tjugofyra olika sätt att motta informationen på, som i sin tur leder till att informationen som ska vidare till de olika åkerierna och deras chaufförer kanske har ytterligare olika sätt i sin tur. Det är alltså viktigt att det finns en strategi om vad som ska sägas, hur det ska sägas och hur man ska nå ut, inte bara för att kunna klargöra för vad som ska uppfattas som extern respektive intern kommunikation, utan också för att kunna skapa ett gynnsamt klimat av gemenskap och tillhörighet, som i sin tur ska leda till att man kan skapa en tydlig och stark profil i ett företag eller organisation ut mot kunderna³⁸.

När det gäller information ut mot chaufförer runt omkring i landet och som då kör åt Schenker, och som därmed på ett indirekt sätt är Schenker chaufförer fastän de inte är anställda av Schenker, hur ska man klassificera denna målgrupp? Ska de uppfattas som en del av den interna kommunikationen, fastän de inte är anställda inom Schenker? Eller ska de uppfattas som en del av den outsourcing av tjänsteuppdrag som Schenker bygger sin verksamhet på, och som därmed skulle göra dem till en del av den externa kommunikationen? En sak är säker och det är att Schenker som organisation med dess ledning uppfattar dessa chaufförer som en del av den interna kommunikationen.

3.2.4 Internkommunikationens olika funktioner och möjligheter

När det gäller att definiera olika typer av kommunikation så gick jag tidigare igenom två, den horisontella respektive den vertikala kommunikationsriktningen. Vidare så nämns det i litteraturen att internkommunikationen i en organisation tjänar många syften i en organisation och fyller på så sätt många funktioner. Jag ska kort redogöra för dessa nu. Den första funktionen är den *informativa funktionen* som bygger på att tillhandahålla olikartad information för att medlemmarna inom organisationen ska kunna utföra sina arbetsuppgifter, den kan väl ses som grunden i internkommunikationen. Denna funktion bygger på principen av att informationen kommer antingen uppifrån och ner eller nerifrån och upp samt från medarbetare, med andra ord vertikal respektive horisontell kommunikation/information.

Vidare så har vi den *regulativa funktionen* som berör och styr kommunikationen/informationen kring regler, policy, normer och värderingar. *Integrationsfunktionen* är kommunikationen som styr uppdelningen av arbetsuppgifter och arbetsgrupper samt ska möjliggöra att dess medlemmar jobbar mot samma mål. Ur detta så följer *ledningsfunktionen* som då är kommunikation som ska leda till att det skapas goda

³⁷ Erikson (1992) s. 35

³⁸ Erikson (1992) & Strid (1999)

relationer med medlemmarna som på så sätt ska leda till att medlemmarna gör det som behövs för att nå de uppsatta målen. Man talar också om den *övertalande funktionen* som bygger på möjligheten till att kunna påverka och övertala medlemmarna till att göra något speciellt. Den sista funktionen, i synen på intern kommunikationens funktioner, är *socialiseringsfunktionen*. Här läggs fokus på hur väl integrerad medlemmen kan bli i ett existerande kommunikationsnätverk som råder i en organisation, hur väl hon eller han vet var de kan vända sig när det gäller att få tag i rätt information, och vad man får eller inte får prata om³⁹.

Det finns flera som gör en snarlik indelning av internkommunikationens funktioner och syften, en av dessa är informationskonsulten Peter Erikson. Han säger att internkommunikationens utformning bör betraktas utifrån vilken sorts fakta som ska förmedlas. Detta ska i sin tur ligga tillgrund för vilken strategi och metod som bäst bör användas, menar han. Han anser att internkommunikationen bygger på fem olika kommunikationsfunktioner, dessa är arbetskommunikation, nyhetskommunikation, styrkommunikation, förändringskommunikation samt kulturkommunikation⁴⁰. De fem funktionerna som han redogör för är i stort sett de samma som de fem som tidigare nämndes, men med skillnaden att de har andra benämningar.

Men oavsett om internkommunikationen har sina funktioner (utifrån sändarens avsikt) i betydelsen av att det ska generera i någon slags effekt (hos mottagaren), om man utgår från de teoretiska aspekterna av sändare – mottagare modellen som jag i ett tidigare avsnitt redogjort för, så säger det inget om vad som når ut och på vilket sätt det görs på. Information är som vi nämnde tidigare många gånger en enkelriktad process, och häri så finns det olika sätt att både delge men också nå information på.

När kommunikation sker inom företag och organisation så brukar man tala om formell kommunikation och informell kommunikation samt direkt kommunikation och indirekt kommunikation. Eftersom företag och organisationer har en viss form av organisationsstruktur så innebär detta att den formella kommunikationen oftast utgår ifrån den rådande organisationsstrukturens olika nivåer såsom till exempel områdessegment, ansvarsområden, arbetspositioner och arbetsbeskrivningar och så vidare. Den formella kommunikationen utgörs mesta dels av formella regler, arbetsbeskrivningar, belöningsystem och policys. Man kan därmed säga att den formella strukturen funktion är att skapa stabilitet, ordning och förutsägbarhet för en organisation. Detta bidrar till att information som går den formella vägen ofta är arten neråtgående, men informationen kan även vara uppåtgående samt att den kan vara nivåanpassat, med andra ord vertikal respektive horisontell kommunikation, som jag tidigare har redogjort för⁴¹.

Men vid sidan av den formella kommunikationen så finns även den informella kommunikationen. En stor anledning till att den informella kommunikationen uppstår är behovet av djupare information kring uppdelningen av arbetsuppgifter och ansvarsfördelningen hos medlemmarna. Ju större en organisation är desto högre krav ställs det på den formella kommunikationen, och när denna kommunikation inte räcker till för medlemmen så skapas den informella kommunikationen. Denna kommunikation sker oftast spontant mellan medlemmarna själva och med dem som hör ihop med organisationens kultur eller med en viss specifik avdelnings kultur. Vidare så är det viktigt för medlemmarna att

³⁹ Heide, Johansson & Simonsson (2005) s 43-44

⁴⁰ Erikson (1992) s 40-41

⁴¹ Heide, Johansson & Simonsson (2005) s 82

kunna få information om organisationens utveckling och förändring. Eftersom många formella strukturer kan uppfattas som tröga och ineffektiva så gör detta att behovet av att kunna få sådan information ökar. I de flesta fall så vänder sig medlemmarna oftast till sin närmsta medarbetare, för att på så sätt kunna täcka sitt informationsbehov. Den informella kommunikationsstrukturen inte är synligt på samma sätt som den formella kommunikationsstrukturen är, detta gör att det kan ta en tid att lära sig den när man väl kommer in som ny i en organisation.

Vidare så kan en mer utpräglad informell kommunikation spegla eventuella brister i den formella kommunikationsstrukturen, och blir glappet för stort mellan dessa två strukturer så kan detta innebära problem för en organisation⁴²

3.3 Olika alternativa informations- och kommunikationskanaler

Vilka vägar kan då informationen ta, eller rättare sagt, vilken väg kan informationen gå igenom?

När det gäller att se till olika informationsvägar inom organisationer och företag så brukar man ofta prata om direkta respektive indirekta informationsvägar. När det gäller direkta informationsvägar så kan detta bland annat avse *chef/arbetsledare, arbetskolleger, arbetsträffar eller informationsmöten*. När det gäller de indirekta informationsvägarna så utmärker sig dessa i form av *personaltidningar, anslagstavlor, Intranet, intern-TV samt övrig informationsteknologi*⁴³.

När det gäller arbetsrelaterad information så är det chefen eller mer ofta arbetsledaren som är den naturliga informationskanalen. Men dessa får också ta hand om och förväntas delge mycket av andra sorters information till medlemmarna, inte bara på grund av deras position utan för att de av medlemmarna förutsätts kunna känna till saker och ting bäst. Det innebär att de utgör rollen som de formella opinionsledarna och gatekeepers, när det gäller inneha information samt att delge information. Detta leder till att kommunikationsprocessen som sker mellan de formella opinionsledarna och medlemmarna utgör ett slags kitt som bör fungera på ett tillfredställande sätt så att det håller ihop de olika delarna av verksamheten till en helhet⁴⁴.

Vidare så kan man se sina arbetskollegor som en resurs för att kunna få information. Detta genom att vissa arbetskollegor har en viss specialkunskap som är viktig att kunna ta del av för att kunna tolka den information som man själv får. Sen är det så också att information sinsemellan arbetskollegor ger upphov till negativa tendenser ibland mellan de formella opinionsledarna (chefer och arbetsledare) den informella opinionsledaren (arbetskollegan som innehar viss information). Vidare så kan information mellan arbetskollegor skapa rycktes spridning⁴⁵.

När det gäller direkta informationsvägar så nämner Strid arbetsplatsträffar och informationsmöten som två alternativ till detta. I samband med detta så diskuterar Strid problematiken kring dessa två begrepp. I det första avseendet så kan det vara ett försök till att

⁴² Heide, Johansson & Simonsson (2005) s 82

⁴³ Strid (1999) s 53

⁴⁴ Ibid s 55

⁴⁵ Ibid s 57

skapa ett mer aktivt deltagande i dessa sammankomster som därmed ska undanröja känslan av manipulation. Problemet är då att dessa träffar kan kännas informationslösa som i sin tur kan leda till att få komma på dessa möten. När det gäller det andra avseendet så kan känslan uppstå av att det ges ”vinklad information”, detta kan leda till att deltagarna blir passiva istället. Det viktiga när det gäller att använda sammankomster, som en alternativ informationsväg, bör bygga på fyra principer enligt Strid, dessa är;

- Det ska finnas ett reellt syfte med sammankomsten,
- att det skall finnas behov för medarbetarna att delta,
- att mötet ska vara strukturerat utan att vara alltför formellt
- samt att antalet deltagare skall inte vara större än att alla kan delta.

När det gäller de indirekta informationsvägarna så använder sig organisationer av till exempel personaltidningar, även så Schenker. Här ges det ut tidningar riktade såväl till medarbetare som till kunder och intressenter utanför organisationen. När det gäller personaltidningar så ligger problemet många gånger i att kunna definiera vad som menas med personaltidning eller en intern publikation. I de flesta fallen så definieras de utifrån att mottagarna utgörs av personalen⁴⁶.

Men problemet uppstår först när de ska användas till andra grupper inom organisationen som inte utgörs av den direkta personalen. Jag kommer inte att gå in så mycket mer på personaltidningens egenskaper och möjligheter mer än att konstatera att det är en av många alternativa källor som medlemmarna kan använda sig av, fråga är bara i viken utsträckning chaufförerna kan göra detta och hur tillgängligheten ser ut.

En annan viktig aspekt som Strid nämner när det gäller indirekta informationsvägar är anslagstavlan. Man vet att informationsinhämtning i hög grad är förknippat med vanor. Att man med sina dagliga rutiner har ett visst tillvägagångssätt att hålla sig informerad. Anslagstavlan kan man då se som ett komplement till de andra informationskanalerna som råder samt att det allt som oftast gör viss information går att finna där.⁴⁷

Sen utgör också anslagstavlan en social funktion. Här samlas medarbetarna för att kunna ta del av information som andra medarbetare vill delge. Så anslagstavlan är inte bara en arbetsrelaterad informationskälla utan den kan också utgöra personlig information. En annan sak är att man många gånger behöver göra någon ansvarig för att hålla anslagstavlan med aktuell information och sortera bort inaktuell information (arbetsrelaterad) så att medarbetarna inte slutar att vända sig till anslagstavlan. Sen som en analog informationsbärare så kan säkert anslagstavlan med fördel bytas ut mot en mer modern teknik⁴⁸.

Här kan säkert en mer modern teknik vara en slags digital anslags tavla. Detta gör ju att man på så sätt kan få ut meddelande snabbt och effektivt till stora geografiska ytor, distributionen skulle på så sätt vara optimal. Och lika snabbt som informationen skulle komma upp på tavlan så skulle den kunnas ta bort, och detta utan att vissa utvalda människor skulle göra detta mellan sina andra åtaganden, utan istället så kan detta göras med några knapp tryckningar.

⁴⁶ Strid (1999) s 69

⁴⁷ Ibid s 80

⁴⁸ Ibid s 81

Utifrån detta resonemang som jag nu själv förde så diskuterar just Strid i liknade termer kring informationsteknologin i organisationer⁴⁹.

3.4 Organisationskultur genom kommunikation

Som det kanske redan har framgått så är kommunikation otroligt viktig del i företag och organisationer med avseendet att det reglerar sociala relationer, skapar fotfäste för olika sociala grupper samt att det bygger upp en social och kulturell identitet åt de enskilda medlemmarna. Men samtidigt som kommunikationen leder fram till att man kan skapa broar sinsemellan olika nivåer och individer i en organisation så kan det även förorsaka att hinder eller murar uppstår. Inom olika nivåer, avdelningar och divisioner så skapas och utvecklas det lätt olika normer, regler och subkulturer. Vidare så kan även skilda förhållningssätt i språk- och kommunikation uppstå som på detta sätt markerar, eller kan markera, olika sociala tillhörighetsgränser mellan enskilda individer i en organisation, men också mellan olika gruppers funktioner i en organisation. Detta medför att man bör ha en väl medveten kommunikationsstrategi som öppnar upp för dialog och samtal för att på så sätt upprätthålla en bra och gemensam kunskap och förståelse hos medlemmarna i en organisation, som på så sätt stabiliserar den gemensamma organisationskulturen och som leder fram till att man skapar en gemensam plattform för tillhörighet och motivation i en organisation⁵⁰.

3.5 Delaktighet och identitet genom kommunikation

Genom att skapa gynnsamma förutsättningar för internkommunikationen så ska detta i förlängningen skapa ett större deltagande och engagemang hos medarbetarna. För att detta ska kunna uppnås så krävs också ett visst mått av kunskapsinformation. För finns det ingen kunskap om verksamheten så kan man heller delta eller känna något engagemang inför något. Men information är inte enbart till för att stärka kunskap utan den har en social funktion också. Att kunna ta del av information gör att man känner delaktighet som därmed skapar en tillhörighet. Detta stärker i sin tur motivationen och engagemanget hos medarbetaren för att uppnå verksamhetens mål och visioner⁵¹.

När det gäller synen på organisationsidentiteten så är den minst lika viktig inom organisationen såväl som externt utåt. Här är det viktigt att medarbetarna är väl införstådda med organisationens identitet för att på så sätt kunna upprätthålla en tydlig och konsekvent profil utåt mot kund. Det organisationsidentiteten gör mer är att det håller samman medlemmarna i organisationen, man kan säga att det är ”kittet” som håller ihop verksamheten så att den inte faller samman ut i olika otydliga delar. En annan viktig del i organisationsidentiteten är att den skapar förståelse och mening i den verklighet som den verkar i⁵².

När man talar om en organisationsidentitet så utgår man ofta ifrån en mängd olika aspekter såsom de anställdas gemensamma värderingar, en organisations strategier och strukturer samt

⁴⁹ Strid (1999) s 86ff

⁵⁰ Ibid s.36

⁵¹ Ibid s 42ff

⁵² Erikson (1992) s169

den kultur som råder inom en organisation. Detta leder till att man kan se organisationsidentiteten utifrån fem olika identiteter enligt litteraturen. Dessa är⁵³;

Den verkliga identiteten – bygger på de interna värderingarna, organisationens beteende, aktiviteter och resultat.

Den kommunicerande identiteten – bygger på en organisations meddelande som kommuniceras till olika mottagare.

Den uppfattande identiteten – bygger på image och de bilder som olika kunder har av organisationen.

Den ideala identiteten – bygger på den mest fördelaktiga placeringen för en organisation under en viss tid. Vad man som bäst kan uppnå.

Den önskade identiteten – bygger på visioner och mål som uttalas av organisationsledningen.

Alla dessa nivåer är i allra högsta grad viktiga för en organisation som Schenker. Och då är det viktigt att man med fördel når ut med rätt information på rätt sätt till rätt människor i rätt tid för att på så sätt kunna skapa engagemang och effektivitet. Detta gör att denna studie på så sätt kan ses som en del i det arbete som pågår inom Schenker, när det gäller att se över internkommunikationen mellan Schenkers ledning och chaufförerna. Och främst då i det avseendet när det gäller vilken information som ges och vad som når ut till chaufförer samt på vilket sätt de mottar det och vilken betydelse detta har för chaufförerna för att känna tillhörighet till Schenker.

3.6 Den teoretiska kunskapsramen i relation till studiens resultat

Som det har nämnts tidigare i detta kapitel så spelar interkommunikationen en stor och viktig roll i den förändringsprocess som organisationer successivt genomgår, alltifrån att få olika delar i en verksamhet till att fungera som en helhet till att skapa en organisationskultur som skapar delaktighet och identitet, och detta i relation till den marknad som den verkar inom. Detta innebär att Schenker vill använda sig av olika informationskanaler för att kunna nå chaufförerna med tydlig och klar information, som i förlängningen ska föra samman chaufförerna närmre med Schenker som gör att de ska känna en större tillhörighetskänsla och gemenskap. Men också för att motivationen och engagemanget ska bli ännu starkare, som får till följd att man får en högre effektivitet och servicekänsla ut mot kund. Men eftersom chaufförerna inte är anställda av Schenker så är det heller inte lika lätt att nå ut till dem. Men samtidigt så "tillhör" de Schenker på så sätt att de är anställda i ett åkeri som helt och hållet kör åt Schenker. Så genom att få en bild av hur informations och kommunikationskanalerna ser ut och fungerar så kan man på basis av detta bygga en strategi kring hur man bäst ska kunna nå ut till chaufförerna så att nyckelord som identitetskänsla och tillhörighet kan skapas och som leder till att man kan uppnå en högre effektivitet och service ut mot kund.

För att bara kort återgå till hur den teoretiska ramen för uppsatsen har varit strukturerad så vill jag bara kort redogöra för detta innan kapitlet resultat och analys presenteras. Först så diskuterades begreppen organisation och kommunikation samt internkommunikation i

⁵³ Heide, Johansson & Simonsson (2005) s 170-171

anknytning till det teoretiska fältet, där i uppmärksammades olika aspekter kring internkommunikationens funktion och mening, i det avseendet att den spelar en väsentlig och betydelsefull roll för hur organisationer skapas och förstås . Efter detta så gavs det utrymme för diskussion kring problematiken inom internkommunikationen i organisationer. Detta avslutades sedan av en redogörelse över hur internkommunikation kan ligga tillgrund för en organisations kultur och hur detta i sin tur skapar delaktighet och identitet.

När det gäller presentationen av studies resultat så kommer strukturen vara något annorlunda. Teorikapitlet har belyst ett antal olika delar och aspekter som berör kommunikationsprocessen och hur dessa integreras in i varandra när det gäller internkommunikation. Redogörelsen för studiens resultat kommer således att direkt utgå ifrån de aspekter som rör funktion, delaktighet och identitet. Nu när valet av resultatets och analysens strukturering har presenterats, så följer nu en presentation av den analys som bygger på de empiriska resultaten som studiens undersökning har fått fram.

4 Resultat och analys

I detta kapitel så avser jag att redovisa och analysera resultaten från de tolv personintervjuerna som har gjorts och detta utifrån uppsatsens frågeställningar.

De resultat som har framkommit kan inte ses som representativa för alla de chaufförer som kör åt Schenker i Sverige. Utan resultaten speglar endast de intervjuades tankar kring internkommunikationen. Efter att jag har lyft en frågeställning och visat på resultaten, så följer en sammanställning av det som har presenterats. Dessa sammanställningar ska i slutänden leda till en konkretisering av förslag för att effektivisera internkommunikationen mellan Schenker och chaufförerna.

När jag använder begreppet ”information” så avser det vad som sägs mellan olika led. Begreppet ”kommunikation” används så avser det på vilket sätt ”informationen” delges på.

För att skapa en större förståelse för dig som läsare för hur uppsatsen har blivit till när det gäller aspekter som val av metod, urval och så vidare, så för jag en diskussion kring detta i bilaga 1; Metod och material.

(---), när väl detta dyker upp i texten så betyder det att ett ord har tagits bort i texten, detta för att hålla vissa fakta anonyma. Jag kommer här att presentera respondenterna utifrån de geografiska områdena som de verkar inom. Namnen är här figurerade, detta på grund av anonymitetens löfte i resultat redogörelsen. Platscheferna har jag valt att kalla för platschef södra, mellan och norra.

Söder:

Adam	Chaufför, hämtning/distributions trafik
Bertil	Chaufför, hämtning/distributions trafik
Cesar	Trafikledare/Chaufför, hämtning/distributions trafik

Platschef södra

Mellan:

David	Chaufför, hämtning/distributions trafik
Erik	Chaufför, hämtning/distributions trafik
Fredrik	Chaufför/Lots

Platschef mellan

Norr:

Gustav	Förman/Chaufför, hämtning/distributions trafik
Harald	Chaufför, hämtning/distributions trafik
Ivar	Chaufför, hämtning/distributions trafik

Platschef norra

4.1 *Vilken information når då ut, och vilka informations kanaler använder man i så fall?*

När det gäller vilken slags information som når ut och på vilket sätt detta görs på, så hänger detta mycket ihop med vilken betydelse informationen har för arbetet, samt vilka rutiner chauffören har när det gäller att skaffa sig information. Knyter man an detta till Heide och co. diskussioner kring internkommunikationens funktioner och möjligheter när det gäller aspekter som till exempel den *informativa funktionen*, information gällande kring det arbete som man ska utföra samt den *regulativa funktionen*, information kring policy och regler, så har dessa aspekter en stor betydelse för hur chauffören ska förstå sin funktion och sina arbetssysslor. Detta framgår klart när jag frågar chaufförerna vilken slags information de behöver och hur de i så fall får tag på detta.

Här ligger behovet i att kunna få rätt information om vad som ska göras under dagen. Det är viktigt för chaufförerna att detta når fram på ett bra sätt annars så ställer detta till problem för deras arbete. För att ta del av den informationen som de behöver så har de lite olika sätt för det. Men det som framgår klarast, när det gäller att få del av arbetsrelaterad information som chaufförerna behöver, är den informationen som står på fraktsedlarna. Informationen som framgår på fraktsedlarna är bland annat vad för gods det är, tyngd, volym, kunder och adresser. Enligt de flesta så är detta den viktigaste informationen som de behöver och denna information kommer de flesta över via sitt fack (vissa hade inget eget privat fack, men fraktsedlarna låg ändå i ett visst fack).

”Det är väl egentligen ingen speciell information som man behöver. Oftast så lastar vi ju på terminalen, det godset som ska ut till kund, sen rullar det bara på kan man väl säga. Så det behövs väl inget direkt mer än fraktsedlarna då”. (Chauffören Bertil, södra: 070502)

”Den informationen som man behöver finns ju på fraktsedlarna, så att säga”. (Chauffören Adam södra, 070502)

”Man kan säga att allt som jag behöver veta och som står på pappret ligger i ett fack som jag har, eller som vi flesta chaufförer har”. (Chauffören David, mellan: 070507)

Men lika viktigt som att få tillgång till fraktsedlarna, och den information som de innehåller på ett lätt sätt, lika viktigt är det för chaufförerna att kunna ta del av sådan information som rör Schenkers regler och policys. Och när det gäller att få en sådan information så ser de flesta trafikledaren/förmannen som den självklara kommunikationskanalen av att kunna täcka sitt informationsbehov kring sådana frågor;

”När det gäller att kunna få sådan information så kan man alltid vända sig till sin transportledare om man vill veta något om detta” (Transportledare/chauffören Cesar, söder: 070502)

”Jag har ju min transportledare närmast till hands om det skulle vara något. /.../ det är transportledaren man går då till i första hand”. (Chauffören Fredrik, mellan: 070507)

Som det också framgår i intervjuerna så är chaufförens fack en central del i den dagliga rutinen av att kunna hämta in information, här ligger oftast fraktsedlarna som chauffören ska ta del av för dagen. Transportledaren och förmannen kan då mer uppfattas som ett komplement till den information som framgår skriftligen på fraktsedlarna samt övrig informationen som ges ut i facken.

Vidare så får man uppfattningen att de flesta tycker att information som ges personligen, alltså kommunikation mellan två människor, där den informella kommunikationen finns, känns viktig, än att bara ha den formella kommunikationen att få sin information på. Detta är också något som Heide och co (2005) påtalar när de diskuterar den horisontella respektive vertikala kommunikationsstrukturen. Ju större en organisation är desto större behov finns det att inhämta information via informella kommunikationskanaler, menar de.

Här tolkar jag det som att den sociala aspekten av att delge men också av att få information på är viktig, just för att kunna skapa en fördjupad tydlighet med den information som går ut samt att den på så sätt kan göra det lättare för chauffören att kunna förstå hur saker hänger ihop. Detta är också något som Heide och co (2005) lyfter, att se organisationer som en socialt kollektiv där kommunikationen inte alltid ska uppfattas som statisk utan snarare dynamiskt i sättet att kunna ta del av information.

Detta gäller främst när chaufförerna vill ha information om vad som händer inom division land, vilka mål och visioner som finns. Här räcker det inte med lappar eller sådant, utan personliga kontakter verkar vara ett mer naturligt sätt att gå till väga om man vill veta något i dessa avseenden. Varför det kan tänkas vara på detta sätt hänger nog mycket ihop med uppfattningen att det inte ges ut så mycket information kring detta när det gäller mål och visioner som Schenker har. Detta framkommer också tydligt i intervjuerna när det gäller vem de får övergripande Schenker information av, hur det fungerar och hur lätt eller svårt det är att ta del av sådan information.

”Det enda man får är den information som kommer ner i facket, annars så är det inte så mycket mera. Det är nog mycket som man missar eller mycket som inte når ut till oss, det tror jag. /.../ som jag sa så får man väl inte så mycket av sådan information överhuvudtaget, och det man vill veta det får man själv ta reda på. Så för min del så tycker jag att personliga kontakter fungerar bäst, då slipper man en massa misstolkningar och dravel utan det blir mer klara svar då”. (Chauffören Ivar, norr: 070507)

”Ja det är väl säkert lätt, om man går ut och frågar om det, men det är ju inte så att den informationen når ut till oss chaufförer, det kan jag ju inte säga, för det gör det inte”. (Chauffören Harald, norra: 070507)

Och den informationen som når ut, när det gäller vad som sker inom Schenker och division land, går ofta via chaufförens fack eller sätts upp på en anslagstavla. Genomgående i intervjuerna så framkommer just bristen av denna sorts information, ordet ”dåligt” är ofta ett ord som sätts i samband med denna sortens information från Schenker.

”Det är nog väldigt dåligt. Ibland sätts det upp någon lapp eller så, men annars så tycker jag att det är väldigt dåligt med sådan information. Som chaufför, på golvet, så får man inte vet så mycket alls förr än det händer. Det finns säkert tidskrifter och sånt där man kan läsa om saker och ting, men det är inget direkt

som man ser, ibland så kan det ligga något i ett chaufförs rum eller så. Sen beror sådant också på hur man är som person, är man nyfiken och intresserad så går det säkert att kunna få tag på sådan information. Men det finns idag ingen tydlig kanal för detta, tycker jag". (Transportledare/chauffören Cesar, söder: 070502)

Två andra chaufförer uttrycker sin syn på detta genom att säga;

"Detta förmedlas väl inte direkt ut till oss chaufförer, tycker jag. /.../ det skulle vara större saker ibland då, men inte annars". (Chauffören Adam, söder: 070502)

"Ja, det är oftast via rykten. Sen frågar man ju någon Schenker anställd för att få det vidimerat, så att säga. Oftast så går man till terminalchefen, för vi chaufförer får inte reda på så mycket annars. I princip så är det så att man får gå till Schenker själv för att kunna få reda på något, tyvärr". (Chauffören David, mellan: 070507)

Denna brist på information kan ju leda till att en otydlighet skapas hos chaufförerna om vad som gäller och inte gäller, som därmed kan ge underlag för ryktesspridning. Vidare så menar jag, och som Erikson (1992) också diskuterar, att denna otydlighet i internkommunikationen varken är bra för de inbördes relationerna eller för kundrelationen. Detta problem, när det gäller att få ut den interna informationen kring vad som sker eller förändras inom Schenker, framkommer också tydligt in en av intervjuerna.

"Ja, det är väl inte så ofta det händer. Ibland så kommer det upp någon lapp eller så om det har hänt något eller om någon rutin har förändrats. Det här kommer då via vårt åkeri och så meddelar de oss chaufförer i sin tur. Oftast då så sitter det kanske en lapp upp vid trafikledningens kontor om det har hänt något. Annars är det väldigt sällan som det kommer upp någon information, eller att det når ut till oss. Ibland kan det vara så att kunderna säger, att så här är det nu, och då blir det att man säger, aha! är det så nu, och så står man där och vet ingenting". (Chauffören Bertil, söder: 070502)

Som det också sägs, att information som kommer från Schenker går via åkeriet och sedan ut till chaufförerna, gör att en viss fundering uppkommer kring vad som verkligen når enda fram till chaufförerna, och som vissa av citaten också tenderar att ge belägg för. Enligt Strid (1999) så är det väldigt viktigt att de formella informationskanalerna fungerar på ett tillfredställande sätt så att en verksamhets olika delar kan fungera som en helhet. Här har de formella opinionsledarna ett ansvar att förmedla ut information på ett tydligt och effektivt sätt, detta så att det inte ska uppstå ryktesspridningar och stora informationsluckor hos en organisations medlemmar.

Och eftersom åkerierna själva får mycket av sin information uppifrån från Schenker, och som ska i sin tur ska förmedlas ner mot chaufförerna, så kan man ju inte annat än att uppfatta detta mellanled (alltså åkerierna) som en slags gatekeepers, alltså de får en massa information uppifrån, och som därmed gör att de sitter inne med en mängd information som sedan väljer ut vad som skall förmedla ut (neråt) till chaufförerna. Detta innebär att om Schenker går ut med information till åkerierna så ställer detta i sin tur ett ansvar på åkerierna själva att de förmedlar informationen vidare till chaufförerna. Om inte detta görs så skapar detta kanske informationsluckor hos chaufförerna i form av bristande information kring saker som Schenker vill nå ut med.

När det gäller vilka kommunikationskanaler som används så är mobiltelefonen, komradion samt mobifaxen de vanligaste kommunikationsmedlen mellan chauffören och transportledaren i åkeriet, utifrån ett arbetsmässigt perspektiv. Här ges direktiv om vad som ska göras, hur det ska göras, vägbeskrivningar, kundadresser, inhämtningar av gods och så vidare. Dessa kommunikationsmedel används i olika utsträckning beroende på hur chauffören själv känner hur de vill använda dessa kommunikationskanaler. Men helt klart är att dessa kanaler fyller sin funktion i det avseendet när väl chauffören snabbt vill komma åt information.

”/.../så får jag min information via sms eller på telefon vad som är bokad för upphämtning. Kunderna går då via Schenker som sedan kontaktar trafikledarna som sedan sänder ut eller kontaktar oss chaufförer”. Samma chaufför fortsätter; ”Vi har ju komradio som vi kan använda om det blir problem eller så. Men jag har varit här så länge att jag sköter mig i stort sett själv, så jag använder aldrig nästan komradion liksom då, utan jag har den informationen som jag behöver veta redan själv kan man säga”. (Chauffören Adam, söder: 070502)

”Själv så använder jag väl mobitexten eller så använder jag mobiltelefonen när jag behöver veta något”. (Chauffören Fredrik, mellan: 070507)

Likadant är det för trafikledaren när denne vill snabbt nå ut med information till chauffören.

”Många gånger så behöver man inte gå upp hit på trafiken där saker och ting sköts utan man får sådan information via sms eller via programmet (---), det som jag nämnde förut. I smsen så står allt ifrån vad kunden heter, vad för slags gods det är, hur tungt godset är samt volym och så. När det gäller programmet så är detta ett Windows baserat program som man har. Det kommer in bokningar från Schenker, som man här i sorterar upp och som sedan ska skickas till olika bilar. Denna information skickas sedan vidare antingen via sms till respektive bil och chaufför, vissa bilar har skärmar i hytten och får på så sätt informationen på den vägen. Vissa bilar har ingen telefon eller skärm, då delges informationen ut via komradio istället”. (Transportledare/chauffören Cesar, söder: 070502)

Vidare när jag undrade på vilket sätt åkeriet, eller för den delen Schenkers personal på terminalen, delger information kring olika saker, så som till exempel regler och riktlinjer eller något annat, så framkommer det tydligt att detta oftast sker via anslag på anslagstavlan, utskick i chaufförernas fack samt utskrifter som sätts i en chaufförs pärm (som uppdateras allteftersom) som varje chaufför har. Att kunna ta del av information från Schenker via datorer är inget som chaufförerna kan utnyttja, i alla fall inte i en större utsträckning, detta eftersom de flesta som intervjuats påpekar på bristen av tillgången på datorer hos dem.

”Vi har ju personliga fack, och så har vi ju anslagstavlor, sen brukar de lägga ut något skrivet emellanåt inne i fika rummet när det är något speciellt. När det gäller datorer så har vi chaufförer inte något sådant som vi själva kan använda”. (Chauffören Fredrik, mellan: 070507)

En annan chaufför förklarar situationen på ett liknade sätt;

”Anslagstavlor finns ju, men datorer finns ju inte för oss chaufförer. Men oftast när det ska informeras om något, vad det nu än är, så läggs det ut lappar om det i våra fack där vi får fraktsedlarna”. (Chauffören Harald, norra: 070507)

En tredje chaufför ger sin bild av hur informationen når ut;

”Åkeriet där jag jobbar på har ju en egen informationstavla. Schenkers kontor är man ju sällan uppe på, men så har man ju numret till ankommande om det skulle vara så att de har gjort något fel eller så. Det som annars kommer ut är nyhetsbrev där det står om det har kommit några nya trafikbestämmelser eller så, kanske något evenemang eller liknande. Och detta sätts ju då upp på anslagstavlan. Sedan har vi ju separata fack där vi lägger våra tidböcker, så är det något som ska informeras till en viss person så läggs detta i dennes fack, för man ser ju detta i så fall när man kommer för att hämta sin tidbok så att säga. När det gäller datorer så har vi chaufförer inte tillgång till detta, det är bara förmännen som har det”. (Chauffören Erik, mellan: 070507)

När jag frågade i vilken utsträckning de intervjuade själva tog del av Schenkers egna interna informations kanaler som tillexempel insidan eller transportörsportalen, så framkom det att detta inte gjordes i någon större utsträckning. De flesta av de intervjuade hade inte ens tagit del eller hört talas om transportörsportalen någon gång. Detta kan ju förklaras med den dåliga tillgången av datorer hos chaufförerna.

”Nej det gör jag väl inte direkt. Å andra sidan så finns det väl inte något sådant att tillgå, det är ju mest för Schenker folket så att säga, så sådant ser man inte så ofta, tycker jag”. (Chauffören Adam, söder: 070502)

Samma chaufför fortsätter vidare när transportörsportalen kommer upp;

”Nej, vad innebär det? Nä, transportörsportalen är inget som jag vet något om. Men vi har ju något som kallas för (----) hemsida som vi kan gå in och läsa på. Den uppdateras med jämna mellanrum och funkar bra. Bland annat så kan man där hämta upp ny information som ska in i förarboken (chaufförs pärmen) och sånt”. (Chauffören Adam, söder: 070502)

En annan chaufför beskriver kort när jag frågar i vilken utsträckning han själv tar del av Schenkers interna tidning respektive transportörsportalen, med att säga;

”Nej, det är väldigt dåligt med det”. Och ”Nej, det kan jag inte säga att jag har gjort”. (Chauffören Gustav, norra: 070507)

När det gäller i vilken utsträckning chaufförerna tar del av Schenkers egna informationskanaler, såsom insidan och transportörsportalen, så beskriver de allra flesta att sådant material inte ofta finns att tillgå, i alla fall inte i någon större och kontinuerlig utsträckning. Vidare så kan man ju tolka det som att när det väl finns sådant material, som insidan tillexempel, så kanske den inte läses i den utsträckning av chaufförerna som den kanske borde göras, om man nu vill ta del av information och nyheter inom Schenker. Detta

mycket på grund av att de inte kanske känner en djupare tillhörighet till dessa informationsutskick, eftersom att de själva kan känna en slags vi och dom-känsla, när det gäller vad förslags informationsmaterial som är för dem respektive Schenker folket. Detta illustreras också med den beskrivning som ges av chauffören Adam, söder. Likadant är det när Schenker försöker att nå ut med information via transportörportalen. Härefter ligger det stora problemet i chaufförernas tillgång till datorer, enligt de flesta av de intervjuade chaufförerna så är tillgången av datorer väldigt dålig, eller snarare att det inte finns några alls att tillgå. Detta kan ju förklara varför Schenker själva undrar varför aktiviteten är så låg på denna portal, eftersom den också ska tjäna som en slags dubbelriktad kommunikativ kanal där man ska kunna skriva inlägg som man kan lägga upp på portalen.

När det gäller platschefernas uppfattning kring information och informationskanalerna så kan man säga att den informationen de får kretsar mycket kring den dagliga verksamheten. Här kommer information in till platscheferna som rör saker och ting som gjordes under gårdagen och saker och ting som ska utföras under dagen, allt för att verksamheten ska kunna flyta på. Mycket av informationen kommer antingen via mail (det mesta) eller på telefon. Detta går igenom, sorteras upp med de övriga berörda personerna, för att sedan delge informationen ut till chaufförerna. En av platscheferna beskriver på vilket sätt informationen når honom och vilka kanaler som till mestadels används;

”Ja, jag brukar väl öppna min mail, och kollar vad som ligger i den. Och där ligger alltid information från Schenker om vad som har hänt dagen innan, om allt har gått ut, hur fjärrlinjerna har fungerat eller om det har uppstått problem, man kan väl säga att informationen rör allt som har med den dagliga verksamheten att göra och detta får jag varje morgon. Sedan är det så att jag för ju detta vidare till mina gubbar och anställda”. Sen är jag ju med i något som kallas för lokalsamrådsgrupp, som rör (---) åkeri mest då. Sen får jag en massa information och protokoll som rör den stora samrådsgruppen. Och sen får jag protokoll från (---) terminalen och deras samrådsgrupp, och det kan vara saker som man har gemensamt med de andra orterna och som kan vara bra att veta. Sen har vi ju transportörportalen, den får jag ju också. Så jag själv tycker att jag får bra med information från Schenker, så jag kanske är lyckligt lottad. Jag tycker att jag har bra informationskanaler in mot Schenker, det måste jag säga. (Platschef, södra: 070507)

En annan av platscheferna beskriver det så här när det gäller vad för slags information han får och vad han gör med det;

”Informationen som kommer är mycket från säljare och så. Sedan så kommer mycket information på mail och via telefon. Den här informationen är något som jag går igenom med min Vd och några killar till som sitter här. Då går vi igenom och tittar över informationen som vi fått, och så fort som det är något som rör oss då tar vi ju upp detta. Men det mesta av informationen kommer nog via mail ändå. Schenker är ju uppdelade i olika distrikt och på distrikten så sitter det olika ansvariga som skickar ut information. Och det är oftast från dessa kontor som man skickar ut information om vad som har hänt varje månad, nya kunder och så. Och är det något som har hänt, att det är någon gubbe som har gjort något fel eller så eller om vi har varit duktiga, så kommer sådan information till oss också”. (Platschef, mellan: 070507)

När jag frågar vilken information han får mer konkret, så säger han;

”Det är väl i stort sett allting. Det kan vara om nya kunder, om nya terminaler och om det byggs om så kommer det information om att nu är det stopp där och där i den porten på en terminal och så står det på vilket sätt man i stället ska köra. All den här informationen kommer oftast via mail från de olika distrikten. Vidare så har ju de större åkerierna på varje distrikt ett så kallat samrådsmöte, och trafikerar man ett distrikt så kommer det ut ett underlag om vad man har gått igenom och vad som är nytt och så, det kan vara allt ifrån de kunder som finns och hur man hanterar dem till prissättning och så. Detta kommer också ut via mail så att säga”. (Platschef, mellan: 070507)

Den tredje platschefen är inte lika utförlig i sina beskrivningar kring vilken information som når honom och vilka informations kanaler han använder. Men det viktiga för honom, som det är för de andra två platscheferna, det är att kunna få information kring den dagliga verksamheten. Det kan vara alltifrån vem som har sjukskrivit sig till att kunna få information om vad som ska köras ut eller vilket gods som kommer in.

”Den viktigaste informationen att kunna få är vad bilarna har och vad som ska läggas av här. Normalt sett så är det kundservice som hör av sig, de ringer då för att tala om vad som kommer hit och så”.
(Platschef, norr: 070507)

När det gäller övrig Schenker information och hur det når ut, så beskriver samma platschef det så här;

”Den informationen som sänds ut kommer då via mail, och så trycker jag ut detta och lägger ut detta så att det kommer ut till grabbarna”. (Platschef, norr: 070507)

När jag undrar i vilken utsträckning de tar del av övriga interna informationskanaler så tonar olika beskrivningar fram i vilken utsträckning de kan få information om Schenker, kring vad som händer och så.

”Ja, jag brukar ta del av tidningar och så brukar jag emellanåt gå in på Nova. Brukar då gå in till Schenker och låna en dator ibland för att titta på vad som händer. Om det ska vara så att man vill ha reda på vad som händer hos Schenker så är detta oftast det ända sättet att kunna få reda på något, det måste jag säga. Annars så vet jag inte riktigt var man skulle hitta sådan information någonstans”.
(Platschef, södra: 070507)

En annan av platscheferna beskriver det som så här;

”Jo det är klart att man gör det ibland, eftersom jag är inne i deras system emellan åt också. Förut så var det ännu mera eftersom jag hade tillgång till kundserviceportalen, så att säga. Och ibland så lägger Schenker själva ut tidningar så att vi kan ta del av dessa”. (Platschef, norra: 070507)

Så när det gäller information som kretsar kring Schenker som organisation, mål och visioner så tolkar jag det som att dessa platschefer anser, när det gäller att kunna få eller komma över sådan information som rör dessa aspekter, att detta inte alls är speciellt svårt att nå.

Detta mycket på grund av deras position som gör att de är med i olika beslutsgrupper och deras nära kontakter med VD:en på åkeriet samt med övriga ansvariga på Schenker. Detta kan då jämföras med vad chaufförerna själva tyckte, att det var svårt att nå sådan information just för att det inte fanns någon sådan information att tillgå, i alla fall så var den väldigt dålig, enligt dem.

En platschef tydliggör just detta genom att uttrycka sin möjlighet att få sådan information på det här sättet;

”Man kan väl säga som så här att om jag inte hade fått detta ”dukat på bordet”, då hade jag kanske inte vetat eller tyckt att detta hade varit svårt att få. Men nu får jag ju bra information ifrån min VD, eftersom han sitter med i så många grupper och kan på så sätt hålla mig informerad om det mesta”. (Platschef, mellan: 070507)

När det gäller att få ut information till chaufförerna så sker detta oftast genom utskrifter eller anslag på anslagstavlor. Trafikledarna kan också verka som en informationskanal.

”Ofta så brukar man kontakta trafikledarna om det skulle vara något som skall ut till chauffören. I annat fall så använder vi oss av utskick och anslag som sätts upp på anslagstavlor. Vi har även chaufförsfacken som vi använder oss av när vi vill nå ut till chaufförerna”. (Platschef, söder: 070507)

En annan av platscheferna beskriver tillvägagångssättet så här;

”/.../ så tar jag och skriver ut detta och lägger detta i grabbarnas fack som de har. Och är det något speciellt som Schenker terminalen själva vill ut med så lägger den terminalansvariga ut detta i facken på terminalen”. (Platschef, norra: 070507)

Här kommer en sammanfattning av resultatet av den första frågeställningen, som löd; Vilken information når ut till chaufförerna, och vilka informationskanaler används i så fall? Så ger detta följande sammanställning:

Den information som i regel når ut till chaufförerna är till största delen arbetsrelaterad information. Denna information framgår i stor utsträckning på de fraktsedlar som den hämtar i sitt fack varje morgon innan de kör iväg för dagen. Här på dessa fraktsedlar står det mesta som chaufförerna behöver veta för att kunna utföra sitt arbete. Om de skulle vara något mer, som de behöver få information kring, så utgör ofta transportledaren ett komplement till att kunna få en mer utförlig information. Vidare så finns det oftast i varje chaufförs lastbil en chaufförspärm där riktlinjer och policys finns nerskrivna och som uppdateras med jämna mellanrum.

När det gäller informationen kring Schenkers mål och visioner, och främst då inom landdivisionen, så beskrivs denna information som väldigt dålig. Detta mycket på grund av att det inte finns en mer tydlig kanal för denna sortens information för chaufförerna, en annan aspekt är chaufförernas uppfattning av att viss information är till för Schenker anställda, som därmed gör att det kan bli en sorts uppdelning mellan; information till Schenker anställda och information till icke Schenker anställda.

Detta resonemang är också något som Strid (1999) tar upp, att det måste finnas en strategi och entydig målgrupp för den information som ska ut till en viss grupp. Att använda sig av en informationskanal som är ämnat för en viss målgrupp gör att en helt annan målgrupp som man försöker nå ut till inte tar till sig denna informationskanal som man kanske önskar. Och när det gäller datorer som en möjlighet till att kunna hämta in information så är detta inte möjligt, i alla fall inte i en större utsträckning, eftersom tillgängligheten på datorer är låg. Vad det gäller övrig kommunikationsteknik som till exempel mobiltelefoner och mobifax, så används dessa bara i relation till arbetets utövande. I annat fall så är det chaufförsfacken eller anslagstavlan som gäller som informationskanal.

Ser man till vad platscheferna får för slags information så är även denna till största delen knutet till den dagliga verksamheten. Denna information kommer i de flesta fall via mail. Vidare så får de mycket av sin information ifrån de olika lokala arbetsgrupperna som de sitter med i. De tycker själva att de får bra med information, och när väl de själva får in information så skrivs detta ut och delas ut till chaufförerna i deras fack eller så sätts detta upp på anslagstavlor. När det gäller att kunna komma åt information kring Schenker mål och visioner så ges uppfattningen om att detta är relativt lätt för dem att få. Detta mycket på grund av deras position som gör att de sitter med i lokala arbetsgrupper där ett stort informationsutbyte sker. Tillskillnad från chaufförerna så har platscheferna tillgång till en dator som underlättar för dem att nå information.

4.2 Vilka åsikter, attityder och värderingar finns det gällande information och kommunikationskanalerna?

I den första frågeställningen så framgick vilken slags information som når ut och som de intervjuade tycker sig behöva, i vilken utsträckning de får den och genom vilka kanaler informationen går igenom. Nästa frågeställning berör deras inställning till information och de existerande kommunikationskanalerna.

När jag undrade om de kunde beskriva hur de uppfattar informationen som de får, i vilken utsträckning den är formell/informell, planerad/spontan, så hade de flesta ingen djupare uppfattning kring detta, tyckte jag. Det kan väl förklaras med att chaufförerna själva inte i en större utsträckning sorterar upp informationen som de får, och tänker i termer av vad som är formellt eller informellt, utan ser informationen som information helt enkelt. Men de flesta tyckte ändå att informationen som de får var mer av arten formell.

”Nja, det finns väl inte så mycket att säga om den informationen man får idag, den är väl ganska formell, tycker jag”. (Chauffören Adam, söder: 070502)

En annan chaufför beskriver sin uppfattning kring informationen som så här;

”Det är väl ibland spontant men ibland så är det ju planerat för vad som ska sägas och informeras om, tycker jag”. (Chauffören David, mellan: 070507)

TVå andra chaufförer beskriver sin åsikt kring informationen på följande sätt;

”Den är väl, vad ska jag säga, den är väl si och så. Rent personligen så tycker jag väl att den är ganska bristande, det tycker jag”. (Chauffören Harald, norr: 070507)

”Man kan säga som så här att ibland är det lite olika med det där. Men å andra sidan så hindrar det ju inte att man själv kan ta reda på saker och ting så att säga, eller hur. Men det är ju också så att det här yrket är ju på många sätt väldigt stressigt så det är lätt många gånger att missa att informera ju, och så står man där och inte vet vad som händer”.

(Chauffören Gustav, norra: 070507)

Dessa beskrivningar tolkar jag inte som att den informella kommunikationen av att delge informationen inte finns, snarare tvärtom. Utan där den formella informationen finns där finns också den informella kommunikationen sinsemellan olika medarbetare när det gäller att ta till sig information. Detta så att de själva kan skapa ett utbyte kring den formella informationen som ges, så den får en mening och djupare innebörd. Heide och co (2005) menar att där den formella kommunikationen existerar där finns också den informella kommunikationen kring att delge och ta emot information, detta då som ett komplement.

Uppfattningen kring den information som ges ut beskrivs på ett annorlunda sätt när väl en transportledare eller förman beskriver sin åsikt kring detta.

”Jag tycker väl att informationen idag är bra, skulle väl inte säga direkt att den är bristfällig. Informationen som man får är oftast väl planerad innan den skickas ut, skulle jag vilja säga. Detta på grund av att det ofta kretsar kring lagar och hur saker och ting ska hanteras. Mycket ansvar ligger ju hos chaufförerna så det är viktigt att informationen som ges är genom tänkt och planerad”.

(Transportledare/chauffören Cesar, södra: 070502)

Varför det kan ligga en åsiktsskillnad mellan chaufförerna och en transportledare/förman, om hur man uppfattar informationen som ges, har nog mycket med att göra att transportledaren/förmannen kan ses som en formell opinionsledare, detta är också något som Strid (1999) diskuterar. Här utgör transportledaren/förmannen ett mellanled i den formella kommunikationsstrukturen, och som utgör grunden och kittet för stabiliteten i en organisation. Vidare i dess egenskap av att vara en formell opinionsledare så får de också del av mer ingående information. Detta gör att de själva inte uppfattar informationsflödet som bristfälligt utan snarare tvärtom som god.

När jag frågar de intervjuade vilka informationskanaler de tycker är bättre respektive sämre att använda sig av när de vill ha information så är åsikterna lite olika, men det mest framträdande är att de tycker att få informationen skriftligt eller via en person är det bästa. Problemet med skriftlig information enligt vissa är att de inte vet om de har fått veta tillräckligt mycket.

”Det funkar väl bra med lappar, men frågan är bara om man får reda på allt så att säga. Annars så funkar det också bra att prata med någon och på så sätt får reda på saker och ting”. (Chauffören Bertil, söder: 070502)

Här tolkar jag det som att även om det formella sättet av att kunna få information på känns bra, så är den i bland inte tillräcklig. Att kunna gå direkt till någon person och få sin information är något som chaufförerna ser som ett naturligt sätt. Detta innebär att även om chaufförerna tycker att ett visst formellt sätt av att kunna få informationen på är bra, så är det

oftast i den informella kommunikationen som man skapar mening av den information som ges ut.

Men samtidigt som det personliga mötet mellan två (eller flera) personer träffas för att delge varandra information så kan det även här uppstå problem, detta i form av att missförstånd uppstår. Det skriftliga är i sig mer rakt och tydligt då i jämförelse.

”Jag själv tycker väl att få det skriftligt är det bästa, antingen via ett mail eller i facket, för då kan ju det inte misstolkas som det ibland görs när det sägs saker via person till person”. (Chauffören David, mellan: 070507)

Utifrån detta som sägs så kan man tolka det som att de intervjuade anser att bägge sätten av att kunna skaffa sig information på måste finnas, och de är bra på olika sätt.

När jag frågar de intervjuade vem eller vad de känner mest förtroende för när det gäller att få information, så nämner de flesta uteslutande transportledaren eller förmannen som den mest förtroendeingivande informationskanalen. Detta bekräftar Strid (1999), genom att påpeka att medlemmarnas inställning kring de formella opinionsledarna är att de förväntas inneha en stor kunskap om saker och ting, och som därmed gör de till en förtroendeingivande informationskanal.

”Om det är så att man vet vilket område man ska köra i, och det är så att man behöver veta något, så kan man ju ringa den som jag ersätter och på så sätt fråga. Men annars så är det transportledare”. (Chauffören Erik, mellan: 070507)

Två andra chaufförer beskriver sin åsikt kring detta på följande korta sätt;

”Det skulle väl vara i så fall den informationen man får från transportledaren, antar jag”. (Chauffören Bertil, södra: 070502)

”Ja det är helt klart den informationen som jag får från min transportledare”. (Chauffören Harald, norr: 070507)

När det gäller platschefernas åsikter kring hur de uppfattar informationen så beror det mycket på situationen.

”Informationen kan vara både och, det beror på vilken situation det är. Ibland så springer man på någon gubbe och så får man reda på något eller frågar något, så på det sättet så kan det vara spontant. Och sen kan man få informationen via utskick och då är det mer formellt så att säga, så det kan se lite olika ut”. (Platschef södra:070507)

En annan platschef bekräftar samma inställning, som tidigare platschef, kring hur han uppfattar informationen, genom att säga;

”Det kan väl vara lite olika med det hur informationen ges”. (Platschef norra: 070507)

När det pratades om olika informations och kommunikationskanaler, vad som var bra eller sämre, så tyckte uteslutande platscheferna att mail var det bästa sättet för dem att få informationen på. Vad som de tyckte var sämre nämnde de inget om. En av de tre platscheferna skilde sig lite med att lägga till den sociala aspekten av att kunna få information på;

”/.../det som kommer på mail, vad det nu än är, det funkar väldigt bra. Sen har jag ju kontakt med VD som sitter på mycket information, det är bara att prata med honom om det skulle vara så att man behöver veta något”.

(Platschefen mellan: 070507)

När det gäller platschefernas tankar kring vad som inger mest förtroende när de väl vill ha information, så menar de att det mest förtroendeingivande är att få informationen verbalt.

”I så fall så är det att få informationen från en person”. (Platschef söder: 070507)

En annan platschef beskriver det så här;

”Det är väl klart att det man får på mail måste man ju kunna lita på. Men skulle det vara något så är det bästa att ringa upp till en person och prata med denne istället”.

(Platschef norra: 070507)

Här kommer en sammanfattning av resultatet av den andra frågeställningen, som löd; Vilka åsikter, attityder och värderingar finns det gällande information och kommunikationskanalerna? Så ger detta följande sammanställning:

De åsikter, attityder och värderingar som finns hos de intervjuade, när det gäller just denna frågeställning, beskriver informationen emellanåt som bristfällig, och att när väl formell information ges ut så är den ofta skriftlig. De flesta chaufförer tycker visserligen att detta sätt är ett bra sätt att kunna få sin information på, men att detta inte räcker.

Heide och co (2005) nämner att om en organisations medlemmar uppfattar den formella informationen som bristfällig så ökar också behovet av den informella informationen. Eller omvänt så kan detta tolkas som att en allt för utpräglad informell kommunikation speglar uppenbara brister i den formella kommunikationsstrukturen, och är glappet för stort mellan dessa två strukturer så kan detta i förlängningen innebära problem för en organisation, enligt Heide och co. Att kunna gå direkt till någon person och få sin information är något som chaufförerna ser som ett naturligt sätt när den formella informationen inte räcker till.

Visserligen så ges det uttryck för att information som skrivs på lappar och läggs i deras fack eller sätts upp på anslagstavlan är bra, men att det är i den informella kommunikationen som jag tolkar det som man skapar mening av den formella informationen som ges ut. Vidare när det gäller chaufförernas åsikter om vad eller vem som inger mest förtroende, när de väl behöver information, så beskrivs transportledaren som den mest förtroendeingivande källan.

När det gäller platschefernas beskrivningar så tolkar jag det som att de har åsikten att informationen som kommer och ges kan vara av båda sorterna, alltså både formell eller informell, det beror på vilken situation det är menar de. För deras del så kommer mycket av

informationen via mail, och detta tycker de är ett bra sätt att få informationen på. Vidare så känner de störst förtroende, när de väl vill ha information, att de kommer direkt från en person. Men att mailet måste man ändå kunna lita på.

4.3 Vilken betydelse har detta för chaufförerna när det gäller tillhörighet till Schenker?

I den andra frågeställningen så framgick vad för slags åsikter, attityder eller värderingar chaufförerna samt platscheferna har i relation till informationen som ges samt vilka kommunikationskanaler som de anser vara bättre. Nästa frågeställning berör vilken betydelse detta har för respondenterna när det gäller att känna en tillhörighet till Schenker, genom att få mer övergripande Schenker information, och hur detta i så fall ges uttryck för.

Schenker är ju en stor organisation, en mer så kallad matrisorganisation, som innebär att organisationens differentiering leder till många olika delar med många olika inbördes nivåer. Enligt Erikson (1992) så innebär detta att det ställs krav på kommunikationsprocessen på så sätt att den information som ska ut verkligen når ut. Och när väl informationen passerar flera informationsled så kan detta innebära att bitar eller delar faller bort på vägen fram till den tänkta gruppen, och det är detta som Erikson också vill påvisa vikten av.

Detta innebär att den interna informationen skall tjäna syftet att kunna stärka engagemanget, motivationen samt identiteten hos chaufförerna. Heide och co (2005) menar att kommunikationen av att delge information ökar kunskapen hos medlemmen i en organisation, detta stärker i sin tur identiteten och tillhörigheten till organisationen, här lyfter de fram fem aspekter kring detta (se avsnitt 3.4). Men jag vill påstå att de tre första identitetsaspekterna är de främsta av de fem, om man utgår ifrån chaufförens perspektiv. När jag frågade de intervjuade hur viktigt de tycker att det är att kunna få övergripande Schenker information, i relation till att de ska känna en starkare tillhörighet till Schenker i egenskap av att vara chaufför, så tyckte man att detta var väldigt viktigt men att det sällan är så.

”Det har ju stor betydelse. Ibland när man kommer ut till kund så kan de säga att jag har hört att ni ska börja med det eller det, och så står man där som ett fån. Det är ju lite dumt att kunderna vet saker och ting före oss chaufförer, vi är ju trots allt Schenkers ansikte utåt, och vad ger det för förtroende för en kund om inte ens chauffören vet vad vi (Schenker) ska hålla på med? Det bästa är ju att så fort det är något nytt som gäller, gå ut med det till oss chafförer via våra fack så att vi kan ta del av det, inte vänta och dra ut med informationen så att det når ut till kunderna före oss chaufförer, det tycker jag”.

(Chauffören David, mellan: 070507)

Det var många av chaufförerna som ytterligare förstärkte vikten av sådan information, som gör att de skapas en starkare tillhörighet.

”Jag tycker att det har stor betydelse. I andras ögon så är man ju Schenker, det står Schenker på bilen och allt det här. Så visst är det viktigt att man får en sådan information, tycker jag. Men som det är nu så är det inte så bra”.

(Chauffören Adam, söder: 070502)

”Det tycker jag är väldigt intressant att kunna få sådant, det är ju en utveckling som går framåt hela tiden. Men när det gäller sådan information så ser vi nästan ingenting av det, vi får väldigt lite av det. På ett annat åkeri som jag var på så var det väl lite bättre, men jag tror för egen del att mycket som går ut från Schenker försvinner, de läggs åt sidan, det tror jag och så ser man aldrig de grejerna. Men visst så skulle det vara intressant om man kunde få bättre information om detta för detta skulle stärka, det skulle det”.

(Chauffören Ivar, norra: 070507)

Jag tolkar dessa beskrivningar som att det är viktigt för chaufförerna att information som berör olika delar inom deras verksamhetsområde verkligen når ut, detta för att chauffören ska kunna känna en tillhörighet och som i förlängningen också stärker engagemanget, motivationen och deras roll som ”Schenker chaufförer”.

En platschef ger sin bild av hur viktigt detta är, och som liknar mycket de andra platschefernas beskrivning;

”Detta är intressant, det är ju ändå så att det är dem man kör åt, så detta är väldigt viktigt. Men det är ju så också att detta inte alltid når ut till oss, många gånger så får man höra saker ryktes vägar och detta är ju inte bra. Det är ju synd att det är så för vi kör ju bara åt dem”.

(Platschef norra: 070507)

Jag ville också på något sätt komma åt känslan hos de intervjuade huruvida de kände att de präglades av en slags Schenker ”anda”, och som då skulle bygga på att åkeriet hade en slags Schenker kultur.

”Ja, det är väl meningen att det ska vara det liksom, vad det gäller policy och sådant, så visst kan man säga att det är så. Men det är oftast utåt mot kunder att det ska vara så, då är man Schenker på grund av vad som står på fraktsedlar, kläder och bilen, så på det sättet kan man väl säga att det finns en slags Schenker ”anda”. Men inom åkeriet så kan jag nog inte säga att det finns en personalpolitik eller något liknade som Schenker står bakom, det är det inte. Man kan säga att utåt så finns en Schenker ”anda” men inom åkeriet så finns det en egen ”anda” så att säga”. (Chauffören Adam, söder: 070502)

De beskrivningar som jag får kring detta gör att jag tolkar det som att när väl chauffören är ute och kör så har de en slags ”Schenker anda” men att detta inte är lika tydligt i respektive åkeri. Detta kan jag tolka som ett problem. Följande beskrivningar ger också uttryck för detta;

”Oftast så får man känslan av att var och en, alltså Schenker och åkeriet, sköter sin sak och på så sätt så vet jag ju inte riktigt vem man tillhör egentligen”.

(Chauffören Harald, norra: 070507)

”Man kan väl säga att det ibland kan ses som olika lag, att Schenker med sin personal sköter sitt och åkerierna med sina gubbar sköter sitt. Ibland så blir det att Schenker gör si och vi ska göra så. Så det kan ju göra att det blir liksom en vi och dem känsla. Men jag tycker att det har blivit bättre med samarbetet, det har det blivit. Men samtidigt som vi har en Schenker anda så kan ju inte detta gå åt ett

håll, Schenker anställda måste ju också tänks på samma sätt, det är väl lite där problemet ligger ibland, men det har blivit bättre". (Platschef mellan: 070507)

En annan viktig aspekt i att kunna stärka identitetskänslan ligger i att alla chaufförer som kör åt Schenker ska kunna vara profilerade på samma sätt, vad det gäller kläder som bilar.

Detta var också något som de flesta ansåg som viktigt, om man ska kunna känna en starkare tillhörighet som chaufför med Schenker.

"Ja det tror jag. Det är viktigt för det skapar en slags samhörighet då. Om man tex är på en helt annan plats och kan känna igen någon utifrån arbetskläderna, så kan man ju känna en gemenskap och kan börja prata med varandra och så. Tydlighet och igenkännande är viktigt tycker jag för att skapa tillhörighet, inte bara för oss som chaufförer men också för kunderna". (Transportledaren/chauffören Cesar, söder: 070502)

"Ja vad jag har hört så ska vi ju ha samma kläder som killarna på terminalen har. Vad det gäller bilarna så ser nästan de flesta likadana ut redan. Men visst har det en betydelse som gör att en sådan känsla stärks, det tycker jag". (Chauffören Adam, söder: 070502)

Två andra respondenter uttrycker det så här;

"Ja visst gör det. När det ser fräscht och bra ut så är det ju alltid bra, både för kunden när de ser oss komma, men också för oss chaufförer när det gäller att känna tillhörighet, det tycker jag". (Chauffören Harald, norra: 070507)

"Detta tycker jag är viktigt, när det gäller just detta. För att när man kommer ut till kund så ska det vara en Schenker bil, den ska se ut som en Schenker bil ska se ut och även chauffören ska ha arbetskläder. Nu har det vart lite olika med det där för man har tydligen inte kommit riktigt överens hur det ska se ut, men det är tydligen något på gång i alla fall, och det ska göra att åkerianställda ska kunna se likadana ut som Schenker anställda. Enda skillnaden är att vi ska kunna få ha åkeriets namn på också. Men som sagt det är jätte viktigt att det ser bra ut, en chaufför ska inte komma med trasiga jeans till en kund, utan det ska vara helt och rent och snyggt. Jag tror att detta är jätte viktigt för våra chaufförer, men också för kunden".

(Platschef söder:070507)

Här kommer en kort sammanfattning av resultatet av den tredje frågeställningen, som löd: Vilken betydelse har detta för chaufförerna när det gäller tillhörighet till Schenker? Så ger detta följande sammanställning:

Att kunna få information om vad som händer inom Schenkers verksamhet är något som respondenterna ser som viktigt. Detta för att de själva ska kunna få sådan information som är av vikt för dem, innan information kring förändringar eller annat når ut till kund innan de själva får detta. Detta stärker inte en positiv känsla av tillhörighet hos chaufförerna. Men när väl de får sådan information så var de flesta överens om att detta stärker känslan av tillhörighet. Detta tolkar jag som att en god internkommunikation mellan Schenker och chaufförerna ger en ökad vi-känsla och gemenskap. Vidare så tyckte respondenterna att en

viss Schenker ”anda” existerade utåt mot kund, detta mycket på grund av att de just kör åt Schenker. Men samtidigt så menade de på att om de såg till det egna åkeriet i sin helhet, så fanns här många gånger en annan sorts ”anda” istället.

Vad det beträffade respondenternas åsikter kring profilering så var de ense om att likartade kläder och likadant profilerade bilar skapar en tydlighet och stärker på så sätt en chaufförs tillhörighet och identitet till Schenker, men även också ut mot kund.

4.4 Vilka önskemål finns kring hur information och kommunikation ska fungera?

När det gällde den tredje frågeställningen så presenterades resultat som belyste tillhörighetsaspekten till Schenker hos respondenterna, vad man ansåg som viktigt för att kunna stärka en tillhörighetskänsla. Den sista frågeställningen belyser olika önskemål hos respondenterna när det gäller på vilket sätt de önskar få information på.

Enligt de flesta chaufförerna så är facket det bästa alternativet. För här så går chauffören alltid förbi varje dag för att hämta upp sina instruktioner för vad som ska göras, och är det så att någon övrig information behöver ges ut, förutom den arbetsrelaterade informationen, så får de med sig detta när väl de hämtar upp sina arbetsinstruktioner. Detta illustreras på följande sätt;

”Jag själv tycker ju att facken är bra för där går man ju alltid förbi som rutin och tittar”. (Chauffören Fredrik, mellan: 070507)

”/.../ övrig information kan ges ut i tidningar eller läggas i våra fack. För annars om det inte kommer till facket så måste man ju kunna få veta när det kommer ut något och i så fall var, så att informationen inte ligger i någon låda någonstans i en lokal eller så”.

(Chauffören Harald, norra: 070507)

Även platschefen ser facket som ett bra alternativ till detta;

”Men om man ska se till hur gubbarna (chaufförerna) ska få det lättare att ta till sig information så skulle det vara att man låter informationen hamna i chaufförens fack”. (Platschef mellan: 070507)

Även kommunikationssystemet mobitext nämns som ett bra och önskvärt alternativ till att kunna få övrig information på. En av chaufförerna beskriver detta lite mer ingående;

”Det absolut snabbaste och bästa sättet att få information på när man är ute kör är att skicka informationen via mobitexten. Det är ju så här att Schenker skriver ju ut informationen, skickar ut den till åkeriet via en fil och sen skickar transportledarna ut detta till oss chaufförer. Men Schenker kan även direkt skriva in på den här mobitexten, om det skulle vara något speciellt så kan ju Schenker hoppa över åkeriet som ett mellan led och gå direkt ut till oss chauffören. För det är ju så att vi har ju olika slags koder som man trycker in för att bekräfta att man har mottagit och läst informationen, då kan det ju aldrig bli fel så att säga. För har jag tackat ja då har jag ju läst det, jag kan ju inte tacka ja eller bekräfta något som jag inte har läst, så att säga. Sen kan man ju tillexempel samla in mail

adresser från oss chaufförer för att på så sätt kunna skicka ut information som vi sedan kan läsa på datorn i lugn och ro hemma, för det är väldigt dåligt med datorer på jobbet för att kunna göra detta". (Chauffören David, mellan: 070507)

En av platscheferna nämner också mobitexten som ett alternativ men säger samtidigt att detta system är lite föråldrat men att det ska komma en nyare variant av dagens existerande handscanners som kallas för MDF. Denna nyare variant är på sitt sätt mer avancerad än den tidigare mobitexten när det gäller att hand ha information.

"Sen har vi ju något som kallas för mobitext men den använder vi alltmer sällan, de har börjat krångla och lägga pengar på det är ingen idé eftersom en nyare variant på MDF:en, som vi har när vi scannar in fraktsedlar och sånt med, ska tydligen som jag har förstått det komma ut snart./.../ MDF:en kan man säga är en mer avancerad än mobitexten, när det gäller att ta in information och sånt". (Platschef söder: 070507)

Likaså så är datorn tydligen ett bra sätt att kunna komma över information på sin arbetsplats, men detta alternativ nämns bara när en transportledare eller en platschef får ge sin önskan. Detta faller väl sig naturligt eftersom de använder datorn som ett arbetsredskap och inte chaufförerna.

"Som jag nämnde tidigare så tycker jag att ha tillgången av en dator på arbetsplatsen inte bara vara viktigt utan också för att det går lätt och snabbt att ta del av information. Det kan vara allt ifrån Schenker information, om vad som sker just nu eller vad som kommer att ske, till att kunna ta del av olika kunders adresser genom att skriva ut kartor och sådant". (Transportledare/chauffören Cesar, söder: 070502)

"Man kan säga att det jag får via mail på morgonen, gällande vad som har skett och så, fungerar snabbt och bra för mig och mitt arbete". (Platschef södra: 070507)

Anslag nämns också som ett alternativ när det gäller att kunna komma över information som Schenker själva vill nå ut med, men att dessa anslag ska sättas upp på speciella anslagstavlor i terminalerna, på ett väl synligt ställe, och då med ändamålet av att nå ut med Schenker information.

Här kommer en kort sammanfattning av resultatet av den fjärde och sista frågeställningen, och som löd; Vilka önskemål finns kring hur information och kommunikation ska fungera?

Det som framkom som mest tydligast var att information som ska ges ut hamnar i deras privata fack. Eftersom chaufförernas rutin är att just gå förbi sitt fack så gör detta att de kan på ett enkelt sätt komma över information som ska ut till dem. Detta alternativ var enligt de flesta chaufförerna det bästa sättet. När väl de inte är på sin terminal utan är ute och kör så nämns mobitexten som ett bra alternativ för att kunna nå information på, även om nu mobitexten ska moderniseras i form av en nyare variant, så finns säkert samma liknande möjlighet kvar för att kunna sända ut information på så att chaufförerna snabbt och effektivt kan komma åt informationen som ges ut.

5 Slutdiskussion

I detta avslutande kapitel så följer en sammanfattande diskussion av det som har framgått i resultat och analys kapitlets olika delar. Detta kapitel avrundas med mina egna tankar och reflektioner kring uppsatsarbetet samt en sista del som kretsar kring förslag om fortsatt forskning inom detta område.

5.1 Sammanfattande diskussion

Syftet med denna uppsats har varit att kartlägga och skapa en djupare förståelse för hur internkommunikationen mellan Schenkers ledning och de chaufförer som kör åt Schenker ser ut och fungerar, samt vilken betydelse detta har för chaufförerna när det gäller tillhörighet till Schenker?

Eftersom Schenker är en väldigt stor och komplex organisation med många olika verksamhetsområden så innebär detta också att den kommunikativa processen ställs på sin spets. Här handlar det om att kunna nå ut med sin information till olika valda delar på ett snabbt och effektivt sätt som möjligt. Detta innebär att man som organisation måste skapa sig olika kommunikationsstrategier för att kunna nå ut på ett effektivt sätt. Men främst för att kunna skapa en tydlighet i var mottagaren kan vända sig eller vilken informationskanal som är den mest effektiva för dem att nå information på.

Enligt Strid (1999) och Erikson (1992) så är internkommunikationen en viktig och väsentlig del i en organisations helhet. Internkommunikationen tjäna som syfte att hålla ihop en organisations många olika delar, den skapar mening åt medlemmar som finns inom verksamhetens olika delar. Vidare så leder den interna kommunikationen till att stärka engagemanget och motivationen hos medlemmarna i organisationen samt medlemmens identitet med organisationen. En väl fungerande internkommunikation lägger också grunden för en stabil organisationskultur.

Om man ser övergripande till uppsatsens frågeställningar och de tillhörande resultaten så kan jag inte tolka annat än att Schenker har problem med att nå ut med information till de chaufförer som kör åt dem runt om i Sverige. Och omvänt att chaufförerna har själva problem med att få eller kunna ta del av information från Schenker. Denna tolkning bygger jag övergripande på de resultat som har framkommit.

De flesta av respondenterna tycker visserligen att de får bra och till och med tillräcklig med information när det gäller att kunna utföra sin dagliga sysselsättning, och detta sker via deras fraktsedlar. Om de skulle vara något mer, som de behöver få information kring, så utgör ofta transportledaren ett komplement till att kunna få en mer utförlig information.

Men när det som sagt gäller information kring Schenkers mål och visioner, och främst då inom landdivisionen, så beskrivs denna information som väldigt dålig och bristfällig och nästintill obefintlig för chaufförerna. Detta mycket på grund av att de själva inte anser att det finns en tydlig kanal för denna sortens information, en annan aspekt i det hela är chaufförernas attityd och uppfattning att viss information är tillför Schenker anställda, som därmed gör att det kan bli en sorts uppdelning mellan information till Schenker anställda och information till icke Schenker anställda.

Denna sortens problematik är något som Strid (1999) nämner, att det måste finnas en strategi och entydig målgrupp för informationen. Strid menar att om man försöker använda en informationskanal som är ämnat för en viss målgrupp och använder den mot en helt annan målgrupp så kan detta resultera i att den nya målgruppen inte tar till sig denna informationskanal så som man kanske önskar. Detta problem visar sig tydligt när man till exempel försöker gå ut med tidningen *Insidan* till chaufförerna, och de ser denna informationskanal som något för de Schenker anställda. Vidare så försöker Schenker också använda sig av ett slags externt intranet, mer kallat för transportörsportalen, där man ska kunna gå in och få information om vad som har hänt, vad som kommer att hända och så vidare. Utöver detta så ska också transportörsportalen tjäna som ett dubbelriktat kommunikativt verktyg där man ska kunna lägga in inlägg och sådant. Om det är så att Schenker själva ställer sig undrande om varför denna informationskanal verkar vara mindre aktiv (och som de också gör), så kan detta bero mycket på att respondenterna själva inte känner till denna kanal, detta kanske på grund av att tillgängligheten på datorer är låg för chaufförerna på åkerierna.

Respondenternas åsikter kring informationen som ges till dem är att den ofta är skriftlig och formell. Även om chaufförerna själva känner att det bästa sättet att kunna få informationen på är via chaufförens fack så känner de även ett stort behov av att kunna prata med andra för att kunna få ytterligare information. Av detta så drar jag slutsatsen att den formella informationen kan göra att det kan uppstå ”informationsluckor”, och det bästa och snabbaste sättet för chaufförerna att få information är att då prata med en arbetskollega för att kunna täcka upp sina ”informationsluckor”.

Enligt de flesta respondenterna så är det väldigt viktigt att de får tillgång till information som berör Schenker i stort, och då främst inom det verksamhetsområde som de själva verkar inom, just för att detta leder till att en större tillhörighetskänsla skapas till Schenker. En annan aspekt är ju att när väl chauffören har en starkare tillhörighetskänsla så blir det också mer naturligt att söka sig information som Schenker vill nå ut med. Men återigen så ligger problemet i att de inte finns en tydlig kanal för detta, enligt respondenterna själva.

Av detta som har sagts så kan man dra slutsatsen att; inom åkerierna själva så verkar det som att den interna kommunikationen fungerar på så när bra. Chaufförerna har sina rutiner som gör att de använder sig av olika informationskanaler beroende på vad som gäller. Men ser man till internkommunikationen mellan Schenker och chaufförerna så kan man dra slutsatsen att det inte finns någon tydlig informations och kommunikationskanal. Detta gör att det blir svårt för chaufförerna att kunna ta del av information som Schenker själva vill nå ut med till dem och som gör att de inte kan ta till sig ny kunskap om saker och ting.

En sak som förvånar är platschefernas attityd till att de tycker att de får bra med information och även då Schenkerinformation men att chaufförerna själva säger att de inte får någon direkt Schenkerinformation. Detta kan ju ses som att när väl Schenker går ut med information och då via åkerierna så kan detta mellanled mer utgöra ett slags ”gatkeeping funktion”, alltså att mycket av informationen faller bort eller inte når fram, där av chaufförernas inställning att de inte får någon får eller har tillgång till sådan information. Men å andra sidan så kan man ju tycka att om det är så att Schenker vill nå ut med information så kanske det bästa sättet ändå vore att skapa och etablera en rakare kanal för detta, och på så sätt kringgå åkeriet som mellanled, när det gäller att nå ut med information till chaufförerna.

5.2 Slutord

Här i uppsatsens avslutande avsnitt så vill jag ägna några tankar kring fortsatt forskningsarbete inom området. Det som är inspirerande med att forska kring kommunikation är människans samspel med varandra när det gäller att kunna förmedla information och kunskap om något, och detta då i relation till den kontext som aktörerna befinner sig i. Detta inbegriper i högsta grad organisationers kommunikation, vare sig om det är av arten internt eller externt. Även om man separerar dessa två kommunikationssätt, i avsikt att se dessa som två helt skilda sätt att informera och kommunicera på, så är de i dess egentliga mening lika betydelsefulla och viktiga för att kunna skapa en helhet och förståelse för en organisations funktion. Utan det ena kommunikationssättet så finns inte det andra kommunikationssättet. Med andra ord; utan kommunikation ingen organisation.

Men för att kanske uppbringa en mer generell uppfattning om vad chaufförerna tycker om den interna kommunikationen och dess informations kanaler så kan ju alltid en större attityds undersökning göras och då som en enkätundersökning förslagsvis. På detta sätt så kan man täcka upp ett större antal respondenter för att kunna få en mer generell kunskap om hur dessa uppfattningar är i vårt avlånga land. Och med detta som förslag så är det också detta den kritiska invändning jag ger denna studie, att undersökningen bygger på få respondenter. Men å andra sidan när man väl väljer en kvalitativ ansats som metod så är man ju ute efter de unika hos varje respondent och strävar inte på något sätt att kunna generalisera sina resultat på en större grupp. Utan de resultat som har framkommit i denna studie är endast representativa för mitt urval.

Vad det gäller uppsatsarbetet som sådant så har detta arbete tagit mycket tid. Det har varit intressant att fått kunna sätta mig in i hur internkommunikationen fungerar inom Schenker och som gör att jag själv känner att detta är något som jag själv vill arbeta med när jag väl är färdig med mina studier. Det är även min förhoppning att det har varit givande för dig som läsare att ta del av denna studie.

6 Referenslista

6.1 Litteratur

Andersson, Curt (1994) *Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur

Erikson, Peter W (1992) *Planerad kommunikation – om information som konkurrensmedel*. Malmö: Peter W Erikson och Almqvist & Wiksell förlag AB

Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2003) *Reflexiv kommunikation – nya tankar för strategiska kommunikatörer*. Malmö: Liber AB

Fiske, John (2003) *Kommunikations teorier – en introduktion*. Uppsala: Almqvist & Wiksell Förlag AB

Hadenius, Stig & Weibull, Lennart (2003) *Massmedier – en bok om press, radio och TV*. Falun: Albert Bonniers Förlag

Heide, Mats & Johansson, Catrin & Simmonsson, Charlotte (2005) *Kommunikation och organisation*. Malmö: Liber AB

Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Larsen, Ole Schutz (1997) *Psykologiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur

Larsson, Larsåke (2000) *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur

Larsson, Larsåke (1997) *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur

Olsson, Henny & Sörensen, Stefan (2004) *Forskningsprocessen – Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber AB

Strid, Jan (1999) *Internkommunikation – inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur

Widerberg, Karin (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur

6.2 Övriga skriftliga källor

Schenkers Affärsplan 2008

Svenska Akademiens ordlista (2006) *Ordlista över det svenska språket*. Norge: Nordbook

6.3 Muntliga källor

Muntligt, Bo Hallams, *Informationschef Schenker (20070329)*

Muntligt, Jonas Wakeus, *Chef stab Nätverk Schenker (20070411)*

Muntligt, Annika Lundqvist, *Adm.ansvarig stab trafik Schenker (20070412)*

Muntligt, Johan Trouvé, *Distriktschef Göteborg Schenker (20070416)*

Muntligt, Pierre Olsson, *Pressansvarig Schenker (20070416)*

6.4 Elektroniska källor

Informationspolicy, *Intranätet Nova startsida (20070411)*

1 Val av metod

I detta kapitel så kommer jag att redogöra för det kvalitativa metodvalet. Vidare så kommer forskarrollen att belysas samt tillvägagångssättet för studiens upplägg och genomförande.

1.1 Det kvalitativa metodvalet

När man väljer forskningsmetod så ser man ofta till metodens användbarhet till det som man vill studera. Detta innebär att metodvalet ofta bygger på vilka frågeställningar som ställs. Eftersom det kvalitativa respektive det kvantitativa metodvalet kan ses som verktyg för att kunna studera olika objekt, fenomen eller människor, så kräver det också olika sorter av kunskap och kompetens hos en forskare. Detta innebär att förmågan och intresset skiljer sig när det gäller att kunna genomföra studier av antingen kvantitativa beräkningar eller språkliga analyser av kvalitativa data¹.

Som sagt så är det oftast syftet eller frågeställningarna som många gånger avgör metodvalet². Men jag vill också påstå, utifrån egna tankar kring detta, att en viss påverkan av vilken sort av ansats man väljer ligger i hur trygg och säker man känner sig i en viss arbetsmetod. Det är väl också detta som gör att forskaren behärskar olika metoder olika bra och som därmed gör att valet av metodansatsen blir därefter, och det också detta som Kvale pekar på. Vidare är att den samhällsvetenskapliga forskningen överlag många gånger skapar en slags hegemoni inför den kvantitativa forsknings metoden för att den många gånger förespråkar denna metoden framför kvalitativ metod³.

Då mitt syfte med denna studie är att undersöka hur interkommunikationen fungerar mellan Schenkers ledning och ut mot chaufförerna, alltså på vilket sätt information når ut, på vilket sätt de använder sig av informationen och hur eller i vilken utsträckning internkommunikationen frambringar en tillhörighet och gemenskap i form av en identitetskänsla med Schenker, så har jag valt att använda mig av kvalitativa samtalsintervjuer. Det är viktigt att ha detta i tankarna att en viss arbetsmetod bör alltid noggrant övervägas så att den bäst lämpar sig för det man vill undersöka och ha svar på. Man kan säga omvänt att olika metoder ger olika typer av svar helt enkelt⁴.

När det gäller syftet att undersöka internkommunikationen i olika stora organisationer, så skulle även en kvantitativ enkätundersökning kunna tillämpas. På detta sätt så skulle möjligheten bli större att kunna nå ut till flera respondenter och på så sätt få en mer heltäckande bild kring vilka informationskanaler som används samt i vilken utsträckning de i så fall används. Genom att man kan nå ut till många flera respondenter i en enkätstudie så innebär det samtidigt också att de resultat som frambringas kan generaliseras på en större målgrupp och att variablerna är entydiga, valida och reliabla⁵.

¹ Kvale (1997) s 69

² Trost (1997) s 7

³ Kvale (1997) s 69, se även Torst (1997) s 7

⁴ Widerberg (2002) s 65

⁵ Olsson & Sörensen (2004) s 14

Skall man däremot som syftet är med denna studie studera en redan inträffad händelse, samverkan mellan två olika grupper av medlemmar i en organisation, så anser jag att samtalsintervjuer är den bästa metoden. Detta på grund av att syftet med studien är att kartlägga och skapa en fördjupad förståelse för något, som därmed gör att betoningen inte ligger på det individuella (i egenskap som privatperson) hos chaufförerna, utan på sociala mönster och sammanhang när det gäller information och kommunikation mellan Schenkers ledning och chaufförer. Alltså fokus ligger på att kunna närma sig individens/medlemmen i en organisation som bärare av sociala mönster när det gäller hur informationsinhämtning sker och används⁶.

Utifrån detta förhållningssätt så kände jag att personliga intervjuer skulle vara en bra metod, på så sätt att den skulle ge en djupare förståelse för hur internkommunikationen upplevs, vad de gör med den och på vilket sätt de tar till sig den. Och det är dessa mönster som jag önskar kartlägga och skapa förståelse för som har gjort att jag har valt personliga intervjuer som arbetsmetod.

Den personliga intervjun och samtalsintervjun är ofta synonyma med varandra, även om samtalsintervju som term kanske inte är den bästa. Detta eftersom det sällan handlar om ett jämviktigt samtal som sker på lika villkor eller med ett balanserat informationsutbyte. Men till saken hör, när det gäller den personliga intervjun, att man vill komma åt personliga upplevelser, uppfattningar och mönster av ett fenomen hos personer som representerar en viss målgrupp i samband med ett fenomen (internkommunikationen). Man kan säga att syftet med den personliga intervjun ligger i att skapa en insikt i respondenternas erfarenheter genom dialog och ”förhandling” mellan intervjuare och intervjuad⁷.

När det gäller just den kvalitativa forskningsintervjun så har den som sagt som mål att söka täcka både det faktiska planet och meningsplanet. Det innebär att man vill erhålla nyanserade beskrivningar av olika aspekter i den intervjuades livsvärld, ordet är då verktyget och inte siffror. Det är därmed nödvändigt att lyssna både till de direkt uttalade beskrivningarna med dess innebörd och till vad som sägs mellan raderna. Genom att intervjuaren sätter samman och formulerar det underförstådda budskapet och sänder det tillbaka till den intervjuade så kan intervjuaren på så sätt få en bekräftelse om tolkningen är rätt eller fel. Möjligheten att ställa följdfrågor leder till att en mer tydligare och djupare förståelse skapas. Kvale menar att den kvalitativa intervjuns precision i beskrivningen och stringensen i tolkningen av en mening motsvarar exaktheten i de kvantitativa måtten⁸.

Vidare när det gäller den kvalitativa intervjun är att den har som fördel att den är väldigt öppen som arbetsmetod. Det innebär att det inte finns några direkta regler eller standardtekniker när det gäller att göra ”rätt”. Men vad som istället finns är de regelmässiga standard valen i metodförfarandet. De innebär att man måste på ett systematiskt sätt gå igenom de frågor som uppstår innan man ska sätta igång och intervjua. Det kan vara frågor som rör; Hur många intervjuer behövs? Ska intervjuerna bandas eller skrivas ut? Hur ska intervjuerna analyseras? Detta är något som måste klargöras innan⁹.

⁶ Widerberg (2002) s 67

⁷ Larsson (2000) s 51

⁸ Kvale (1997) s 36, se även Olsson & Sörensen (2004) s 81

⁹ Kvale (1997) s 82, se även Olsson & Sörensen (2004) s 79

Men samtidigt som det innebär öppenhet och flexibilitet i arbetsmetoden när det gäller de många avgöranden som uppstår under en intervjusituation, som till exempel att följa upp nya uppslag som den intervjuade tar upp eller om man ska hålla sig till intervjuguiden, innebär detta att det ställs krav på intervjuarens förberedelser och kompetens¹⁰.

1.2 Rollen som forskare samt de etiska aspekterna

Att utgöra rollen som forskare och intervjuare innebär samtidigt indirekt att man själv är verktyget för att kunna ta fram ny kunskap. Som jag nyss redogjorde för, när det gäller metodens öppenhet och flexibilitet, så innebär detta att intervjuaren måste hela tiden kunna fatta snabba beslut. Detta innebär att forskaren själv bör vara kunnig och ha god kännedom kring det område som är föremål för undersökningen, behärska konsten att samtala, ha en god språkkänsla och att kunna bistå den intervjuade i berättandet¹¹.

Vidare så innebär det att forskaren själv, som person, många gånger är helt avgörande för den vetenskapliga kunskapen och de etiska avgörandenas kvalitet i varje enskild studie. När det gäller de etiska aspekterna kring forskarrollen så utgår man från tre övergripande aspekter som är *det vetenskapliga ansvaret, relationen till undersökningens personerna* samt *forskarens oberoende*¹². Jag kommer här kort redogöra för dessa tre aspekter.

Man pratar om att forskaren har ett *vetenskapligt ansvar* inför det som ska undersökas och de som undersöks. Med detta så menar man att forskningen bör frambringa en sådan kunskap som är värd att veta samt att den ska kunna vara verifierbar så att den är kontrollerbar. Detta innebär i relation till denna studie att jag själv anser att god kunskap har kunnat uppnås när det gäller att skapa en djupare förståelse för hur internkommunikationen ser ut och fungerar mellan Schenker och chaufförerna. Vidare så finns alla listor på chaufförer och åkerier som har legat som föremål för mitt urval sparade. Likaså är det med de inspelade intervjuerna och det utskrivna materialet, om det skulle vara så att någon skulle vilja ta del av materialet. Detta gör att jag anser att jag har tagit mig an det vetenskapliga ansvaret på ett gott sätt.

När det gäller *relationen till undersökningens person/personer* så kan den intervjuade inta olika roller inför den intervjuade så att en viss känsla infinner sig under intervjun för att kunna få en viss kunskap. Det kan vara alltifrån att inta rollen som exploator till att i tråda rollen som förkämpe och vän. Det som man då bör reflektera över samt vara väl medveten över är de etiska konsekvenserna som de olika relationerna (rollerna) kan skapa när man väl vill framföra vissa resultat. När det gäller relationsaspekten så har jag tidigt men också tydligt gjort klart för respondenterna vad jag har för syfte med studien samt presenterat mig själv ingående, detta för att skapa förtroende men också för att skapa en mer avslappnad och tryggare situation när väl intervjun ska göras. Detta har gjort att jag själv känner att jag har tagit mig an denna aspekt på ett gott sätt.

Den sista av de tre aspekterna är *forskningens oberoende*. Här understryks forskningens frihet, att forskningen inte ska "hotas" eller på något sätt utsättas för "påtryckningar" från olika håll i relation till det som man forskar kring. Dessa "håll" kan vara allt ifrån enskilda finansiärer eller ledningsgrupper i en organisation till dem som själva deltar i forskningsprojekt. Några

¹⁰ Kvale (1997) s 82

¹¹ Ibid s 136

¹² Ibid s 112

former av ”yttre påverkan” från något av dessa håll kan få forskaren att bortse från vissa upptäckter av ett visst fenomen som ligger som föremål för undersökningen¹³. När det gäller den sista av de tre aspekterna så har jag inte på något sätt blivit påverkad av ”yttre omständigheter”. Detta har gjort att jag själv har känt en stor frihet i mitt sätt att arbeta. Jag har visserligen haft en handledare till min hjälp, men ser denna person mer som ett ”bollplank” snarare än en person som har påverkat utgången av mitt arbete. Förslag ges alltid men det är alltid i sista hand jag själv som väljer vad som ska göras, hur det ska göras och hur jag väljer att presentera resultaten. Vidare så har inte heller uppdragsgivaren för studien varit en ”påverkande faktor” annat än att jag har fått hjälp med telefonnummer till ett antal åkerier i Sverige. Detta gör att jag själv anser att jag uppfyller kravet på en forsknings oberoende.

1.3 Problematiken kring det kvalitativa metodvalet

Gemensamt för alla kvalitativa insamlingsmetoder är att de är tidskrävande¹⁴. Vidare så möts oftast kvalitativa data med misstänksamhet när detta skall presenteras hos beslutsfattare. Detta eftersom att dessa data många gånger bygger på små urval och som gör att resultaten inte kan ses som representativa för befolkningen i statistisk mening. Även om kvalitativa metoder omfattas i en allt större utsträckning i studier så anser många kring oss att den kvantitativa metoden är mer tillförlitlig att grunda beslut på¹⁵.

Vidare bygger den kvalitativa metoden mycket på forskarens subjektiva roll. Detta innebär att informationsinsamlingen och analysen sker i en växelverkan mellan data och forskarens subjektiva tolkning av de empiriska resultaten. Detta innebär att det är viktigt för forskaren att man på ett tydligt sätt klargör för hur och varför man kommer fram till det resultat som man väljer att framföra i sitt arbete. Genom att klargöra en förförståelsen så ger detta också en tydligare bild av utgångspunkten i tolkningen hos forskaren. Det är då viktigt att hålla isär personliga erfarenheter, om eller av något, så att detta inte påverkar resultattolkningen, och det är detta som många gånger leder till att forskarens subjektiva roll i en kvalitativ metod ifrågasätts¹⁶.

¹³ Kvale (1997) s 112

¹⁴ Olsson & Sörensen (2004) s 78

¹⁵ Torst (1997) s 18

¹⁶ Olsson & Sörensen (2004) s 78

2 Urval

I detta kapitel så kommer jag att redogöra för de kriterier som har legat till grund för mitt urval av chaufförer, åkerier samt dess spridning.

När det gäller att kunna klargöra hur många intervjupersoner som är nödvändiga, så bör detta helst ses utifrån undersökningens syfte. Helst ska antalet vara så många att man på så sätt kan komma åt det man vill veta. Sedan så kan ett större antal av intervjupersoner göra att man kan känna av en ”mättnad” i det man söker efter, och därmed så kan intervjuaren själv reglera behovet av intervjupersoner. Vidare så utgör vissa faktorer, som tillgången av resurser, tidsramen och behovet av att kunna hantera och kontrollera den information som ges, att den kvalitativa undersökningen oftast fokuserar sig på ett få antal individer i en undersökning. Detta innebär att den kvalitativa undersökningen inte behöver bygga på ett urval som i sin tur skulle vara representativt för en hel population, som den kvantitativa undersökningen oftast bygger på. Utan här kan man många gånger med fördel söka efter det unika och typiska hos dem som intervjuas¹⁷.

När det gäller kvalitativa undersökningar med intervjuer som metod och som därmed går på djupet och är koncentrerat till ett få antal individer så gäller oftast ”regeln” att det inte går eller åtminstone att dessa resultat inte ska generaliseras, utan att dessa resultat ska ses som unika och speglar bara respondenterna själva och deras egna livsvärld¹⁸. Detta är i och för sig rätt. Men ett paradoxalt svar på detta kan ju bara hämtas från psykologins historia som uttrycker att man bör istället koncentrera sig på ett få antal fallstudier om syftet är att skaffa sig generell kunskap om och av något. Ett exempel på detta är Freuds fallstudier som har bidragit till det allmänna vetandet kring patologi och personlighet. Ett annat exempel är Jean Piagets framtagna och numera allmänna kunskaper kring barns kognitiva utveckling, som byggde på intervjuer på hans egna barn. Enligt Larsen (1997) så kan det sägas att Piaget, och även namn som Bartlett och Werthimer, kan ses som förgrundsgestalterna inom forskningen kring människans informationsprocesser¹⁹.

Vad det gäller min egen ställning till detta, när det gäller synen på hur man ska uppfatta generaliseringsaspekten, är att man säkerligen kan se tendenser i resultaten i de kvalitativa undersökningar som kan appliceras på en större grupp. Även om man kan mer statistiskt säkerhetsställa de kvantitativa resultaten så menar jag att de kvalitativa resultaten många gånger kan ge en fingervisning av hur ett socialt beteende eller mönster kan se ut i relation till ett visst fenomen i stort.

Schenker är en stor och komplex matrisorganisation med flera divisioner och enheter. Att få med alla områden inom organisationen när det gäller att belysa internkommunikationen skulle vara helt omöjligt, och det är inte det som är syftet heller. En klar avgränsning har redan gjorts av uppdragsgivaren och som har gjort att syftet för studiens undersökning ligger i att undersöka internkommunikationen mellan Schenker ledning och de chaufförer som kör åt Schenker. Denna avgränsning bygger på att Schenker ser det som viktigt att kunna hålla ”sina” chaufförer med bra och tydlig information samt att kunna ha bra informationskanaler för detta så att chaufförerna har en tydlig bild av vad som gäller och inte gäller, både för egen

¹⁷ Torst (1997) s 109, se även Kvale (1997) s 97ff

¹⁸ Torst (1997) s 108f, se även Kvale (1997) s 98f

¹⁹ Larsen (1997) s 12ff, 110ff, se även Kvale (1997) s 98f

del men främst så att de kan förmedla ett tydligt budskap ut mot kund. Mitt urval av intervjupersoner utgår då från syftet med undersökningen.

När det gäller urvalet av chaufförer som ligger till grund för mina intervjuer så har jag försökt att få en så god spridning som möjligt. Här har åldern eller kön inte spelat någon stor roll i urvalet, utan snarare storleken på åkeriet som kör åt Schenker, geografiskt spridning, anställningstid och vilken slags chaufförs sysselsättning de har. Jag anser att jag har lyckats bra med detta, och tabellen nedanför ska illustrerar detta;

HD - Chaufförer Södra delen	HD - Chaufförer Mellersta delen	HD - Chaufförer Norra delen
Adam 1 Bertil 2 Cesar 3	David 1 Erik 2 Fredrik 3	Gustav 1 Harald 2 Ivar 3
Platschef. Sö	Platschef. Mell	Platschef. No

Tabell 1 *Chaufförer och platschefer uppdelade utifrån tre geografiska områden (Fingerade namn som jag själv har skapat efter alfabetets bokstavsföljd)*

Jag har således utfört totalt 12 personintervjuer i denna studie. Chaufförerna och platschefen i respektive del kommer från en och samma åkeri. Utöver detta så har jag även utfört 5 informantintervjuer som har tjänat som underlag för att kunna få en större inblick i den interna kommunikationsverksamheten, samt tagit del av en presentation kring organisationen och dess verksamhet av informationschefen på Schenker.

Eftersom antalet chaufförer som kör åt Schenker i landet utgörs av drygt sju tusen chaufförer i olika stora åkerier så skapade detta funderingar hur urvalet skulle göras. Efter en tids funderingar och bollande med min handledare så valde jag att mitt urval skulle bygga på att chaufförerna skulle utgå ifrån olika geografiska områden i landet, och vara det största åkeriet som utgick från den terminalen som finns inom respektive området (se tabell). Vidare så skulle de intervjuade chaufförerna ha en längre erfarenhet och varit anställda i minst tre år, detta i förhoppning om att de då är väl förtrodda med informationen som ges och vilka informationskanaler som existerar. Och eftersom Schenkers ledning ser relationen mellan chauffören och kunderna som en viktig del i detta så byggde sysselsättningskriteriet på att de skulle vara sysselsatta inom HD-trafik (hämtning och distributions; transport mellan Schenker och kund). När det gäller könskriteriet så gjordes det inga större reflektioner i hur valet av antalet män eller kvinnor skulle se ut, eftersom de flesta inom detta yrke är män.

Och eftersom uppsatsen bygger på ett uppdrag så fick jag också hjälp av den adm. ansvarige för stab/trafik på Schenker när det gäller att få fram telefonnummer till de största åkerierna i dessa tre geografiska områden. När det gäller att få fram namn, adresser och telefonnummer på de utvalda chaufförerna, och som då utgår från de urvalskriterierna som jag hade satt upp, så fick jag hjälp av en person på respektive åkeri. Vidare så ansåg jag det som intressant att

också få med platschefernas syn på internkommunikationen i respektive åkeri i de tre geografiska områdena, så jag bad även om att få namn på dessa.

När det gäller anspråken på vad mina resultat ska påvisa så är det så att respondenternas åsikter och värderingar inte skall vara representativa för alla de chaufförer som kör åt Schenker, alltså att resultaten skall kunna generaliseras på en större grupp av chaufförer, utan de förväntas bara svara utifrån sin egen uppfattning. Men jag vill ändå påstå att dessa resultat utgör en fingervisning om hur interkommunikationen kan upplevas i stort.

Alla intervjuer genomfördes under april och maj månad 2007.

2.1 Avgränsning och anonymitetsaspekten

När det gäller att utföra en undersökning om något så brukar detta ofta utgå ifrån ett problem som man står inför och vill veta mera kring. För att lättare få grepp om vad det man vill veta när det gäller ett problem så måste ett antal avgränsningar göras. Detta leder fram till att ett mer precist syfte kan framställas. Många gånger så kan en studie ha flera syften²⁰.

Vad det gäller detta uppdrag som jag åtog mig så fanns det redan ett klart problem som därmed gav ett klart syfte;

att kartlägga och skapa en djupare förståelse för hur internkommunikationen mellan Schenkers ledning och de chaufförer som kör åt Schenker ser ut och fungerar, samt i vilken utsträckning de på detta sätt känner tillhörighet till Schenker.

När det gällde skapa ett underlag för mitt urval så var också tvungen här att göra avgränsningar. Målgruppen var ju klar, så avgränsningen kretsade istället kring hur många jag skulle ha med i undersökningen vad det gällde antal åkerier och antalet chaufförer, som därmed indirekt skulle lägga grunden för hur många intervjuer jag skulle behöva göra. Efter att bollat detta med min handledare och själv tänkt över de olika alternativen som fanns, så kom jag fram till att det bästa var att avgränsa mig till tre åkerier (de största) i tre olika geografiska områden i Sverige (södra, mellersta och norra delen av Sverige). Ur dessa tre valda åkerier så valdes tre chaufförer och en platsschef i respektive åkeri för intervjuerna.

I samband med intervjuerna så gavs det löfte om att respondenterna skulle förbli anonyma när väl resultatet skulle presenteras i uppsatsen. Vidare så beslöt jag mig för att hålla de tre åkerierna i de olika geografiska områdena i Sverige konfidentiella i framställningen av resultatet.

²⁰ Halvorsen (1992) s 26

3 Tillvägagångsätt

I detta kapitel så redogör jag för hur intervjuguiden har formats, vika förberedelser som har gjorts och hur intervjusituationen har varit. Vidare så kommer jag också klargöra för bearbetningen av de empiriska resultaten, min egen relation till det undersökta objektet samt en avslutande diskussion kring studiens giltighet och tillförlitlighet.

3.1 Utformning av intervjuguide

När valet av metod var fastställt så gick jag raskt vidare med att utforma min intervjuguide. Målsättningen med intervjuguiden var att få fram så mycket information som möjligt hos respondenterna inom det jag vill undersöka. Och som jag nämnde tidigare så har kvalitativa intervjuer den fördelen att de som arbetsmetod kan vara öppna och flexibla. Detta resulterar i att en intervjuguide kan antingen vara av arten öppen, semistrukturerad eller strukturerad i sin utformning. Detta innebär de två först nämnda alternativen fungera mer som ett stöd under intervjuerna inom det man söker kunskap i. Medan den strukturerade intervjuguiden blir ett fast och stelt styrinstrument som man måste följa till punkt och pricka²¹.

I mitt fall så valde jag att använda mig av en intervjuguide som var semistrukturerad. Frågorna som skapades ställdes visserligen upp i en viss följd i intervjuguiden och skulle på så sätt, i den följd som de stod i, ställas likartat till var och en av respondenterna. Genom att det var på det sättet så kan man säga att intervjusituationen skulle hålla en viss standardisering. Men eftersom respondenterna själva i olika utsträckning ”flöt in” i olika frågeställningarna hindrade detta inte att hoppa bland frågorna när den intervjuade själv berörde en fråga som låg längre fram i intervjuguide. Detta gjorde att de olika intervjuerna hade olika grad av standardisering²². Detta innebar i sin tur att de själva kunde berätta mer spontant kring saker och ting när det gäller internkommunikationen som sådan. På detta sätt så kunde jag också själv återkomma till vissa frågor och på så sätt få bekräftelse på mina egna reflektioner genom att ställa som Kvale uttrycker det tolkande frågor till dessa frågeställningar tex, har jag förstått dig rätt när du säger att.....osv²³. Syftet med intervjuerna är att respondenten själv ska kunna tala fritt i relation till när en fråga ställdes. De första frågorna i intervjuguiden är mer personliga. Dessa följdes sedan av frågor som utgick från studiens övergripande frågeställningar. Det innebar att intervjuguidens frågor bygger på teman²⁴.

3.2 Förberedelser inför intervjuerna

Innan jag satte igång med mina intervjuer så gick min handledare igenom intervjuguiden för att på så sätt kunna ge sina synpunkter och kommentarer. Jag utformade också ett personligt brev som skulle sändas ut till de chaufförer som jag hade valt ut ifrån den listan som jag hade fått ifrån varje åkeri som jag själv hade kontaktat. I detta personliga brev så presenterade jag mig, syftet för intervjun, säkerhetsställandet av anonymiteten, tidsåtgången för intervjutillfället samt information om att jag några dagar senare skulle ringa upp dem för att

²¹ Kvale (1997) s 55

²² Torst (1997) s 19

²³ Kvale (1997) s 125

²⁴ Kvale (1997) s 121

boka upp en tid för intervjun. Detta gjorde att det fanns möjlighet tidsmässigt för de till frågade att ta ställning till om de ville vara med eller inte. För att täcka upp eventuella bortfall (ville ha tre chaufförer inom varje respektive områdes uppdelning) så hade jag ytterligare reservnamn på chaufförer inom vart område på olika listor som jag kunde kontakta utifall det skulle bli ett eller flera bortfall av dem som hade fått ett personligt brev av mig. En av chaufförerna som fick ett brev tackade nej till att vara med, mycket på grund av tidsbrist enligt honom själv. När det gällde platsscheferna så kontaktades dessa direkt på telefon, dessa informerades med samma budskap som jag hade skrivit i de personliga breven, därefter så bokades ett tillfälle för en intervju in.

De åkerierna (4 stycken i vart geografiska område) som jag hade fått hjälpt med att få fram hos Schenker, dessa åkerier hade alla i sin tur blivit informerade via ett mail från Schenker om att jag eventuellt skulle ringa dem och vad saken gällde. När jag väl hade valt ut ett åkeri som utgår från en Schenker terminal i södra, mellersta och norra delen av Sverige, och därefter kontaktat dem, så fick jag där hjälp med att få tre listor med sammanlagt 24 namn på chaufförer (8 stycken namn på vardera lista) som jag sedan valde ut tre chaufförer ur.

Alla tolv personliga intervjuer skedde över telefon. Detta främst på grund av det för mig skulle vara helt omöjligt att ta mig runt till olika delar av landet utifrån rent ekonomiskt men också utifrån den tidsramen som jag har haft till mitt förfogande.

När det gäller just telefonintervjuer så är väl dessa inte de bästa av intervjuer. Detta mycket på grund av att intervjuerna vanligtvis kan bli för standardiserade, och på så sätt inte lämpar sig så bra för in- eller mer djupgående frågor och svar²⁵. Vidare så missar man det icke verbala samspelet i en intervju, där mycket av saker och ting som sägs förstärks i olika uttryck och gester.

3.3 Intervjusituationen

Som jag tidigare har redogjort för så innebär kvalitativa intervjutillfällen med respondenter att kunna erhålla kvalitativa beskrivningar om eller av något som man vill undersöka och som existerar i respondentens livsvärld, detta med avsikt att tolka det som beskrivs i en analys. Detta innebär att den kvalitativa forsknings intervjun ska ses och uppfattas som en mellan mänsklig situation, där ett samtal uppstår mellan två parter om ett speciellt tema av ömsesidigt intresse. Alltså det är igenom det mänskliga samspelets dialog som ny kunskap kan träda fram²⁶. Det hänger alltså på intervjuaren att på en väldigt kort tid skapa en sådan kontakt som genererar till ett samspel som blir mer än ett artigt samtal mellan intervjuaren och den intervjuade. Det innebär att intervjuaren måste skapa ett sådant klimat så att den intervjuade känner sig trygg i sin roll av att bli intervjuad, detta så att respondenten kan tala fritt om sina upplevelser och tankar kring det som man avser att söka ny kunskap inom²⁷.

Jag har under telefon intervjuernas gång låtit mig själv vara mer av en god lyssnare än en drivande samtals partner. Jag har låtit respondenten själv stå för större delen av intervju tillfället, detta för att inte själv påverka respondentens egna uppfattningar och tankar. Självklart så fanns de respondenter som var mer pratglada än andra, men i stor sett så var de flesta av dem väldigt spontana och fri i sina beskrivningar.

²⁵ Torst (1997) s 23

²⁶ Kvale (1997) s 117f se även Olsson & Sörensen (2004) s 79ff

²⁷ Ibid s 118

Intervjuerna skedde på dag tid, men på en avtalad tid som respondenten själv hade avsatt för intervjutillfället. Anledning till varför intervjuerna skedde på arbetstid var tillgången till en högtalare telefon som jag hade fått möjlighet att kunna boka upp i ett av rummen på Schenkers informationsavdelning i Göteborg under dagtid. Telefonintervjuerna vållade inga större bekymmer förutom i två fall. Eftersom intervjuerna med chaufförerna skedde över telefon och merparten då med mobiltelefon, så innebar det vid två olika intervjutillfällen att samtalet bröts några gånger. Detta på grund av den ibland dåliga täckningen som uppkom under intervjun. Dessa tillfällen var de ända som störde intervjun. Annars så fanns det inget som störde chaufförerna under intervjun, som jag själv uppfattade. När det gällde telefonintervjuerna med platscheferna så flöt de på utan några större störningar. Vid ett tillfälle så började en telefon ringa hos en av platscheferna, men han lät telefonsignalen gå obemärkt förbi.

Vid varje nystartad intervju så inledde jag kort med att än en gång redogöra för syftet för studien (hade gått ett antal dagar efter att bokningen av intervjun gjordes över telefon) samt för att deras medverkan i intervjun skulle behandlas anonymt när väl resultatet presenteras.

Själv så uppfattade jag inte de intervjuade som spända eller så (kanske var för att jag inte kunde se dem). Men till en början så var jag själv lite spänd, men blev efter en kort tid lite mer ”varm i kläderna” i rollen som intervjuare. Detta ledde till att efter ha gjort några intervjuer så blev jag mer säker när den intervjuade började beskriva saker och skeenden som berörde olika frågor som jag hade i intervjuguiden, jag kunde då knyta an till det som hade sagts för att på så sätt göra om en viss fråga så att jag kunde få en annan vinkling och där med också ett mer uttömmande svar. Ju fler intervjuer som jag genomförde desto mer säker blev jag i rollen som intervjuare. Även om det stundtals blev perioder av tystnad så blev jag inte besvärad över detta, utan lät dessa tillfällen vara till fördel för respondenten.

Jag märkte att när jag lät tystnaden få vara en del i samtalet så kunde respondenten själv få utrymme för reflektion över vad han vill säga och har sagt.

Som avslutning så fick varje respondent tillfället att själv komma med egna tankar och önskemål samt göra tillägg eller så. Intervjuerna som bokades skulle vara i 30 minuter, men beroende på hur spontana och lättpratade respondenterna var så var det ingen av intervjuerna var det. Istället så blev intervjuerna mycket längre och vissa blev över en timme långa.

3.4 Bearbetning av insamlat datamaterial

Alla intervjuer spelades in på band, efter att först på talat detta för varje enskild respondent innan starten av varje intervju. Under själva intervjun gång så förde jag väl inga direkta större anteckningar mer än att jag ibland gjorde vissa noteringar om saker som sagts för att på så sätt kunna återknyta till detta vid ett senare tillfälle under intervjuns gång.

Efter att intervjun har bandats så är det vanliga (eller snarare regel) att man transkriberar det bandade tallsjudet till en skriven text. Detta innebär att det finns olika förhållningssätt på detta i litteraturen, vissa förespråkar att allt ska skrivas ut som uppkommer under intervjun, medan andra tycker att det är bara det väsentliga som bör återges i text²⁸.

²⁸ Larsson (2000) s 64

Men problemet ligger i att talspråket och skriftspråket bygger på helt olika retoriska former. Detta leder till att osammanhängande meningar och ofullständiga satser blir svåra att kunna få ett grepp om i skriftspråket och än mindre få det att låta logiskt. Medan talspråkets upprepningar och osammanhängande meningar fylls ut med de mänskliga gesterna som gör att det skapas en sorts logik ändå i det som sägs²⁹.

Vad det gäller intervjuerna så har jag transkriberat dessa så noggrant som möjligt så att texten blir sammanhängande. Efter att detta ha avklarats så har jag skrivit ut dem, detta för att kunna läsa och få en bättre överblick över texten. Eftersom intervjumaterialet bygger på teman som ska återknytas till studiens frågeställningar så går jag successivt igenom texten flera gånger för att på så sätt hitta olika samband som ska analyseras och ge svar åt dessa övergripande frågeställningar.

3.5 Det egna förhållandet till det undersökta objektet

När jag valde Schenker som uppdragsgivare för min uppsats så gjorde jag detta för att jag var intresserad av detta specifika uppdrag, som då rör internkommunikation i en organisation. Även om jag kände att detta skulle bli väldigt intressant så visste jag inte särskilt mycket om Schenker som företag och organisation, mer än att jag har sett lastbilar på vägen som det står Schenker på och att de fraktar gods. Det var väl den enda förkunskapen jag hade. Vidare så hade jag heller inte läst så mycket organisationsteori innan. Det innebar att jag gick in i detta uppdrag utan några direkta förbehåll eller några särskilda förkunskaper. Det innebar för egen del att tog ett tag för mig att sätta mig in i hur organisationer kan tänkas se ut och fungera.

3.6 Studiens validitet och reliabilitet

När det gäller reliabiliteten i det kvalitativa metod valet så kan det uppstå problem i samband när analysen ska göras kring de intervjuer som har gjorts. Häri så finns det alltid en risk för att man missar ord eller att man misstolkar det som sägs när väl man ska skriva ut intervjuerna. Eftersom telefonintervjuer inte är den allra bästa av intervjumetoder, enligt litteraturen, så innebär detta att dessa sorter av risker ökar. För att minska dessa risker så har jag noga testat bandspelaren och dess funktioner och har på så sätt säkerhetsställt att inspelningssituationen ska fungera väl och att ljudet skall bli så bra som möjligt för mig. Därefter så har jag transkriberat intervjuerna. Jag gjorde detta direkt efter att jag hade avslutat mina intervjuer, på så sätt så kunde jag hålla intervjusituationen färskt i minnet. Problemet med telefonintervjuer är just närhetsaspekten, det är inte som när man intervjuar en person på plats, där man kan ta del av allt som sker när det gäller gester eller miner och som hänger ihop med det som sägs. Vidare så har jag varit noggrann med att hålla mina respondenter välinformerande. Detta gjordes först med ett brevutskick till mitt urval som sedan följdes upp med ett samtal veckan efter, där jag personligen presenterade mig själv och vad jag hade för syfte med intervjun samt en inbokning av ett intervjutillfälle. Jag talade även om för dem att de skulle få vara anonyma och att det endast var jag som skulle lyssna till det inspelade materialet. På så sätt så skapade jag en kontakt och ett förtroende hos respondenterna som jag skulle intervjua. Några dagar så ringde jag upp igen för att genomföra intervjuerna. Genom detta förfaringssätt så vill jag själv påstå att uppsatsens reliabilitet ligger på en nivå som är acceptabel.

²⁹ Kvale (1997) s 153

Validitetsaspekten kretsar kring huruvida jag har mätt det jag avsett att mäta. Detta gjorde jag på så sätt att jag försäkrade mig flera gånger under intervjuens gång om jag hade skapat mig en rätt förståelse av respondentens utsagor i det som beskrevs samt att jag var noga med att de skulle svara på alla mina frågor i intervjuguiden.

Metod och material

1 Val av metod.....	2
1.1 Det kvalitativa metodvalet.....	2
1.2 Rollen som forskare samt de etiska aspekterna.....	4
1.3 Problematiken kring det kvalitativa metodvalet.....	5
2 Urval.....	6
2.1 Avgränsning och anonymitetsaspekten.....	8
3 Tillvägagångssätt.....	9
3.1 Utformning av intervjuguide.....	9
3.2 Förberedelser inför intervjuerna.....	9
3.3 Intervjusituationen.....	10
3.4 Bearbetning av insamlat datamaterial.....	11
3.5 Det egna förhållandet till det undersökta objektet.....	12
3.6 Studiens validitet och reliabilitet.....	12
Bilaga 2.....	14
Bilaga 3.....	15

Var med och skapa en effektiv informationskanal hos Schenker!

Hej!

Jag heter Pierre Delang och håller just nu på med att göra en studie kring internkommunikationen mellan Schenker och de chaufförer som kör åt Schenker.

Vi behöver din hjälp med att utveckla och på så sätt skapa en effektiv informationskanal mellan Schenker och chaufförerna. Studien görs på uppdrag av Schenkers informationschef Bo Hallams. Syftet är att skapa en djupare förståelse för hur man idag hämtar in och tar del av information, vilka tankar och åsikter det finns samt vilka önskemål som råder gällande på vilket/vilka sätt man kan tänkas vilja få information på. De svar som ges under intervjun kommer att ligga till grund för en förbättring av internkommunikationen mellan Schenker och chaufförer. Resultatet kommer att presenteras för Schenkers informationschef.

Vidare så kommer även svaren utgöra basen för min D- uppsats som görs vid institutionen för journalistik och masskommunikation vid Göteborgs universitet.

För att studiens undersökning ska få ett så bra underlag som möjligt är det viktigt att du kan ta dig tid till en intervju. Intervjun kommer att ske via telefon och kommer att ta cirka 30 minuter. Jag kommer att ringa upp dig i mitten på vecka 18 för att på så sätt kunna boka in en dag för en telefonintervju. Det är bra om du kan avsätta en tid då du inte utför någon annan syssla.

Du erhåller självklart anonymitet i studien. Det du säger som enskild person kommer inte att framgå på något sätt via namn i studien.

Tack på förhand för din medverkan!

Bästa hälsningar

Pierre Delang

Student, JMG
0735-060641

pierre.delang@student.hv.se

Monica Löfgren – Nilsson

Handledare, JMG
031-7861000

Bo Hallams

Uppdragsgivare, Schenker
031- 7038000

Intervjuguide

Personligt:

- Kan du berätta lite om dig själv. Varför kör du lastbil och hur länge har du jobbat som chaufför?
- Vad kör du för slags trafik?
- När började du köra för Schenker?
- Vad är din huvudsakliga arbetsuppgift?
- Vilket upptagningsområde jobbar du inom?

1. Informationsbehov och tillgänglighet: (av Schenker information)

- När du kommer till jobbet, vad är det första du brukar göra då, i korta drag?
- Vad för slags information känner du att du är i behov av (dagligen) när det gäller att utföra dina arbetsuppgifter? På vilket sätt får du den informationen?
- Vad får du i allmänhet för slags information?
- Vilken information skulle du vilja ha?
- Vad saknas? Vad finns det för mycket av?
- Vilka informationskanaler finns på din arbetsplats? gällande Schenker info? Anslagstavla, nyhetsbrev, tidningar, webb osv..?
- Vilka av dessa informationskanaler använder du dig av? Varför?
- Brukar du ta del av Schenkers interna tidningar, intranätet eller Schenkershemsida?
- Har du tagit del av eller hört talas om transportörsportalen någon gång?
- Vilka informationskanaler skulle du vilja använda dig av?
- Har du själv behov av att lämna information till andra på din arbetsplats gällande arbetsrelaterande frågor? Hur gör du då?
- På vilket sätt får du reda på vad som sker inom Schenker koncernen och främst då inom landdivisionen? Vem eller vad förmedlar detta?

2. Om att få information:

- Från vem får du din Schenker information av? Hur fungerar detta?
- Vem vänder du dig till om du vill ha information som rör policy kring arbetsrelaterande uppgifter?
- Vad tycker du om den informationen du får idag? Kan du beskriva den? (Formell/informell, Planerad/spontan?)
- Vilka informationskanaler tycker du är bättre respektive sämre att använda sig av?
- På vilket sätt går du tillväga för att täcka ditt informationsbehov när du själv känner att du inte får tillräckligt med information kring arbetsrelaterade uppgifter? Vilka kanaler använder du då?
- Tycker du att det är lätt eller svårt att ta till sig information gällande mål och visioner som Schenker har och i så fall varför?
- Finns det någon speciell informationskanal gällande Schenkers policy för hur arbetet ska utföras eller hur fel ska åtgärdas? Hur fungerar det?
- Vem eller vad har du mest förtroende för när det gäller att få information?

3. Tillhörighet/Identitet:

- Vilken betydelse har det för dig att få information om vad som sker inom Schenker koncernen, då främst inom det du själv jobbar inom, alltså landdivisionen?
- Vad innebär det att arbeta för Schenker, om du skulle berätta vad du gör för någon som du känner?
- Genom att du kör åt Schenker till vem skulle du själv säga att du kände en större tillhörighet till, Schenker eller till ditt eget åkeri?
- Tycker du att åkeriet du kör för har eller präglas av en slags "Schenker anda"? Varför?
- Vad är dina tankar om att chaufförer ska kunna vara uniformerade likartat, att lastbilarna ska se likadana ut? Skulle detta stärka en identitetskänsla av att vara en Schenker chaufför?

4. Egna önskemål:

- När det gäller att kunna ta del av information från Schenker, snabbt och enkelt, vad tycker du då är ett bra och effektivt sätt att nå ut på, om du tänker till dig själv och hur du själv skulle vilja ha det?

Avslutande fråga:

- Något som du själv ytterligare vill säga eller tillägga?

