SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA **2005-08-07**
Företagsekonomi
Magisteruppsats, 10p
Vårterminen 2005
Handledare: Jurek Millak och Dick Ramström

Kommunikation

en intern angelägenhet?

Författare: **Therese Eriksson**
Sandra Markulic

Förord

Vi vill tacka:

De för studien utvalda respondenterna, vilka bidragit med sin tid och ställt upp på intervjuer.

Peter Schill, VD på Coca Cola Distributören AB, CCD, som möjliggjort uppsatsens genomförande genom att godkänna CCD som fallföretag.

Elisabeth Cedgren, VD-sekreterare på CCD, som bokat alla intervjuer med ledningen och även varit vår kontakt med företaget.

Vladimir Markulic, chaufför på CCD, som kontaktat och förmedlat de utöver ledningen resterande respondenterna.

Våra handledare Jurek Millak och Dick Ramström som lett in oss på alternativa vägar vilka i sin tur bidragit till en bättre uppsats.

Stockholm 2005-05-13

Therese Eriksson och Sandra Markulic

Abstract

Internal communication is an important part within a company and something that is used daily. If the co-workers don't receive the information it can have devastating consequences. The flow of the information should contain as little noise as possible to get through the chain, from the management down to the co-workers, without being changed. It also matters which communication channels are used because the management and the co-workers can have different opinions regarding which one is more effective. The gossip is also a factor that can affect the information, both in a positive and negative way.

We have done a case study on Coca Cola Distributor AB, a subsidiary to Coca Cola Sweden, were we have checked how the distribution of the information travels from the management, through the executives in the middle and all the way down to the co-workers. We have observed which channels the management use and which the co-workers prefer. The opinions have differed distinctly. We have also analyzed the feedback in an attempt to identify if the co-workers opinion is taken into consideration. The informal communication has been revised to see if it has a negative or a positive effect on the distribution of the information.

Different theories have been the building stone of our gathered material. We have interviewed persons within relevant areas of the company's hierarchy, such as the management, the executives between the management and the co-workers, the store men and the truck drivers.

The purpose with our essay is to identify the noise and choice of channel in the communication process between the management and the co-workers. Further on CCD will be informed about the flaws they have within their internal communication. This can lead to enhanced comfort on the place of work and increase the business competitiveness.

Sammanfattning

Intern kommunikation är en viktig del inom ett företag och något som används dagligen. Om informationen från ledningen inte kommer fram till medarbetarna kan det ha förödande konsekvenser. Informationens väg ska helst innehålla så lite brus som möjligt för att den ska komma fram så snarlik den var när den skickades från ledningen. Det spelar även roll vilka kommunikationskanaler som används då ledningen och medarbetarna kan ha olika åsikter om vilka som är effektiva. Skvallret är också en faktor som kan påverka informationen, både positivt och negativt.

Vi har gjort en fallstudie på Coca Cola Distributören AB som är ett dotterbolag till Coca Cola Drycker Sverige AB. Vi har undersökt hur informationsspridningen går från ledningen genom mellanledet, som utgörs av mellancheferna, ner till medarbetarna. Vi har observerat vilka kanaler ledningen använder och vilka de och medarbetarna föredrar. Åsikterna har märkbart varit olika. Vi har även behandlat feedback för att identifiera om medarbetarnas åsikter tas till vara. Den informella kommunikationen har också bearbetats för att notera om den har en negativ eller positiv inverkan på informationsspridningen.

Insamlat materiel har vi fått genom att utgå från använda teorier. Vi har utfört personliga intervjuer med relevanta delar av hierarkin: ledningen, mellanchefer, lagerarbetare och chaufförer.

Syftet med vår uppsats är att identifiera brus och val av kanal i kommunikationsprocessen mellan ledning och medarbetare. Vidare kommer CCD informeras om de brister som finns inom den interna kommunikationen. Detta kan medföra ökad trivsel på arbetsplatsen samt en ökad konkurrenssituation för företaget.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING 1

1.1 Bakgrund 1
1.2 Syfte 2
1.3 Avgränsningar 2
1.3.1 Presentation av fallföretaget, CCD 3
1.4 Disposition 4

2 TEORI 5

2.1 Kommunikationsteori 5
2.2 Intern kommunikation 7
2.2.1 Formell kommunikation i organisationen 7
2.2.2 Informell kommunikation i organisationen 9
2.3 Kommunikationskanaler 10
2.3.1 Elektroniska kommunikationskanaler 11
2.3.2 Direkta och indirekta informationsvägar 12
2.4 Teoretisk referensram 16

3 METOD 17

3.1 Vetenskapligt synsätt 17
3.2 Forskningsstrategi och metod 17
3.3 Datainsamlingsmetoder 18
3.4 Urvalsmetod 18
3.5 Validitet 19
3.6 Reliabilitet 20

4 EMPIRI 21

4.1 Ledningen 21
4.1.1 Mål och Visioner 21
4.1.2 Informationsspridning 21
4.1.3 Kanalerna 23
4.1.4 Feedback 25
4.1.5 Kommunikation 25
4.2 Medarbetarna 27
4.2.1 Informationsspridning 27
4.2.2 Önskade förändringar 29

4.2.3 Kanalerna 30
4.2.4 Feedback 33
4.3 Ledningens val av kanal vid olika sorters information 34
4.4 Medarbetarnas val av kanal vid olika sorters information 36
5 ANALYS OCH DISKUSSION 40
5.1 Informationsspridning 40
5.2 Kanaler 44
5.2.1 Intranät 44
5.2.2 Muntligt 45
5.2.3 Arbetsplatsträffar 45
5.2.4 Möten 46
5.2.5 Skriftligt 46
5.2.6 Mail 47
5.2.7 Telefon 48
5.2.8 Anslagstavla 48
5.3 Feedback 49
5.4 Skillnader mellan kanaler ledningen använder och kanaler medarbetarna föredrar vid viss typ av information 50
6 SLUTSATS OCH SAMMANFATTNING 53
6.1 Informationsspridning 53
6.2 Kanaler 53
6.3 Feedback 54
6.4 Överensstämmelse gällande ledningens val av kanal och vilka kanaler mellanchefer och medarbetare föredrar 54
7 BILAGOR 56
7.1 Bilaga 1, Frågor till ledningen 56
7.2 Bilaga 2, Frågor till medarbetarna 57
7.3 Bilaga 3, Lagerorganisation 59
7.4 Bilaga 4, Transportorganisation 60
7.5 Bilaga 5, Distribution organisation 61
7.6 Bilaga 6, Rutnät 62

1 INLEDNING

I detta avsnitt beskrivs bakgrund och tidigare forskning till vårt forskningsområde vilket leder till uppsatsens syfte och företagspresentation.

1.1 Bakgrund

Informationsspridning genomsyrar var mans liv och vardag. Vi talar med vänner och bekanta, läser tidningen, tittar på TV, lyssnar på radio, surfar på Internet och talar i telefon mm. Det är inte bara i vardagen informationen har stor betydelse i våra liv, utan vi anser att den även i arbetslivet utgör en fundamentalt viktig del. Enligt docenten Larsåke Larsson innefattar internkommunikation all information och kommunikation om jobbet och arbetsplatsen: skvaller, rykten, instruktioner och ordergivning, utbildning, VD:s tal på personalfesten, löneförhandlingar m.m.[1]

Då internkommunikation utgör en relativt stor del av en organisations vardag, menar vi att den kan ses som en konkurrensfaktor. I organisationer, där informationen sprids snabbt och oförvrängt, kan medarbetarna fort ta till sig den levererade informationen och anpassa sig efter de givna direktiven. Vi menar även att det kan leda till att organisationen har välinformerade medarbetare. Detta leder i sin tur till att dessa känner sig upplysta och uppdaterade gällande sin arbetsplats och dess position i omvärlden. Vidare kan man tycka att detta kan vara till hela organisationens fördel och därför intressera ledning och andra beslutstagare i hierarkin. Cummings, informationsansvarig på ArvinMeritor Inc., hävdar att många ledare identifierar den interna kommunikationen som en framgångsfaktor det lönar sig att behärska. Vidare menar hon att kommunikationen även är ett viktigt medel för styrning, kontroll och samordning.[2]

Trots detta antas enligt Gray, vilken är verksam inom medarbetarkommunikation, att hälften av alla anställda inte är nöjda med kommunikationen på sin arbetsplats.[3]

Om kommunikationen inom organisationen inte fungerar kan den bidra till annat än bara förståelsesvårigheter. Proctor, professor på Liverpools universitet, och Doukakis verksam inom affärsadministrationen på universitet i Limassol, Cypern, poängterar vikten av att personal initialt bör få höra nyheter om företaget internt och inte genom rykten eller lokalpressen. De menar också att i en hierarkisk organisation med många nivåer av mellanchefer kan bidra till att information förändras på sin väg både uppåt och nedåt. Den kan förvanskas, tillbakahållas eller ges oskäligt sent på grund av olika faktorer, detta i sin tur kan leda till osäkerhet hos de anställda.[4] Då den formella kommunikationen är bristfällig skapas nya informella vägar, skvaller. “Gossip is so tasty – how we love to swallow it!” så

[1] Larsson, 2001

[2] Cummings, 2004

[3] Gray, 2004

[4] Proctor och Doukakis, 2003

beskrivs skvaller av Michelson, forskare på universitetet i Sidney, Australien och Mouly, forskare i Auckland, Nya Zeeland. De menar att det i många sammanhang ses som något trivialt men också som en negativ faktor som kan skada organisationen. Ledningen bör därför, enligt dem, beakta detta och istället utnyttja den rådande situationen. Skvallret är ofta en vida spridd form av kommunikation och sänder information snabbare till de anställda än den formella kommunikationen. Michelson och Mouly hävdar därför att skvaller är en faktor, vilken kan skada organisationen men i vissa fall även rädda den.[5]

En intressant fråga gällande skvaller är hur medarbetarna ställer sig till den sortens information och hur pålitligt de finner den. Lloyd och Varey, forskare på universitetet i Salford, Storbritannien, beskriver i sin studie att anställda brukar föredra att få information genom formella kanaler och av sin närmsta chef och inte av djungeltelegrafen, vilken i regel misstros.[6] Beer and Eisenstat, två amerikanska forskare har i en studie identifierat att 10 av 12 undersökta företag tycker att kommunikationen vertikalt, från chef till underordnad och tvärtom, inte fungerar. Kommunikationen ses istället som en svaghet i företaget.[7] Med avseende på ovanstående har vårt intresse väckts för just informationsspridningen neråt i organisationer och vilken kanal som används i olika situationer. Vi tror att valet av kanal kan vara av största vikt för hur välinformerade de anställda är inom en organisation. Yoo, professor inom informationssystem och Essex, forskare, beskriver att valet av kommunikationskanal har betydelse, när det gäller vilken information som ska sändas.[8] Det vi finner intressant i synnerhet, är att se vilka kanaler ledningen använder och vilken de föredrar, och om användarna av informationen har samma uppfattning eller kanske föredrar en annan typ av kanal. Tidigare forskning verkar inte ha fokuserat på dessa företeelser nämnvärt, därför ämnar vi bidra till just detta med vår uppsats.

1.2 Syfte

Syftet är att identifiera försvårande faktorer i kommunikationsprocessen mellan ledning och medarbetare på Coca Cola Distributören AB. Vi avser även att klarlägga hur medarbetarna ställer sig till de kanaler ledningen väljer att använda vid viss typ av information.

1.3 Avgränsningar

Avgränsningar inom vår uppsats görs till Coca Cola Distributören AB, dotterbolag till Coca Cola Drycker Sverige AB. Vi kommer endast att undersöka informationsspridningen från ledning till medarbetare. Med medarbetare menar vi ”arbetarna på golvet”, de personer längst ned i organisationsstrukturen.

---

5 Michelson och Mouly, 2004

6 Lloyd och Varey, 2003

7 Beer and Eisenstat, 2003

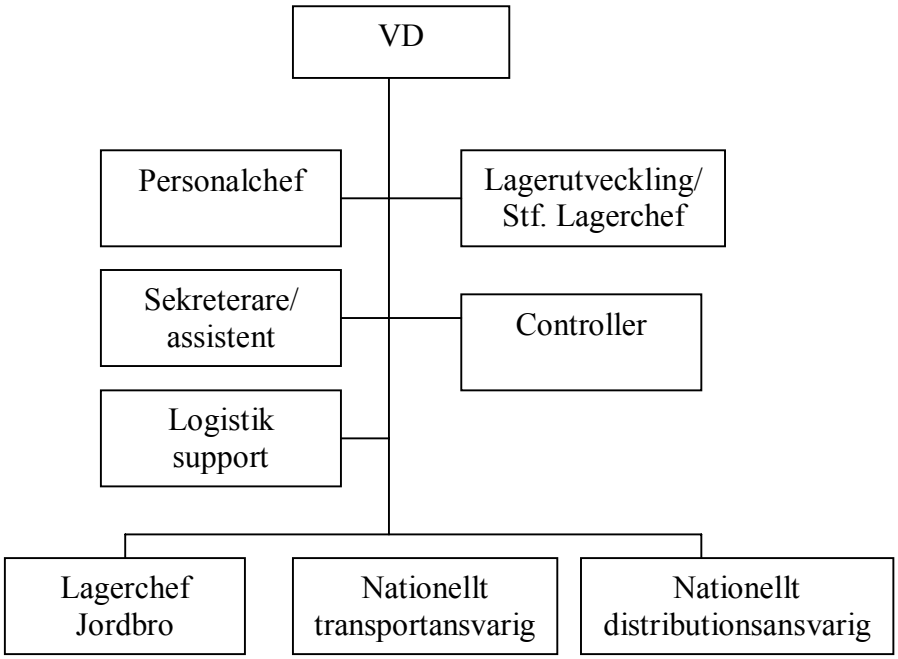
8 Yoo och Essex, 2004

1.3.1 Presentation av fallföretaget, CCD

Företaget definierar sig själva som ett distributionssystem i världsklass. Det är ett helägt distributionsbolag till Coca-Cola Drycker Sverige AB (CCDS). Det svarar för all lagerhantering, transport och distribution av CCDS produkter och varumärken på den svenska marknaden. De har även hand om återtagning av tomgods och returemballage samt opererar i ett helintegrerat värdekedje-system tillsammans med marknad, försäljning och produktion. Centrallagret i Sverige är beläget i Jordbro, söder om Stockholm, och där sker all lagerhållning och kundplock. Distributionsnätverket består av tio egna terminaler, s.k. cross-docks, och fyra stycken distributionsombud.

CCD har 260 årsarbetare, 100 distributionsfordon samt 28 släp. De har lagerhantering och kundplock i treskift och lager- och terminalytan utgörs av 45 000 m^2. Ca 35 miljoner kolli hanteras varje år och ca 100 fullastade långtradare med släp avgår/ankommer per dygn centrallagret.

Organisationsstrukturen på ledningsnivå ser ut som i figur 1 nedan.



Figur 1, organisationsstruktur på ledningsnivå i CCD, Källa: folder CCD

Organisationen delar sig vidare i tre förgreningar, vilka utgår från lagerchefen, nationellt transportansvarig och nationellt distributionsansvarig. Dessa finns visualiserade som bilagor, bilaga 3, 4 och 5.

1.4 Disposition

I kapitel två redovisas de teorier vi använt inom kommunikationsteorin.

I kapitel tre presenteras metoden, den del som beskriver vilka val vi gjort vid insamling av information, val av fallföretag, urval, vetenskapligt synsätt osv.

I kapitel fyra presenteras den insamlade empirin som skett via intervjuer på CCD. Även årsredovisningen har använts för att hitta relevant material.

I kapitel fem, analys och tolkning, kopplas empirin, den insamlade informationen, och de valda teorierna ihop. Våra egna tankar, frågor och kommentarer finns också i denna del.

I kapitel sex presenterar vi de slutsatser vi kommit fram till.

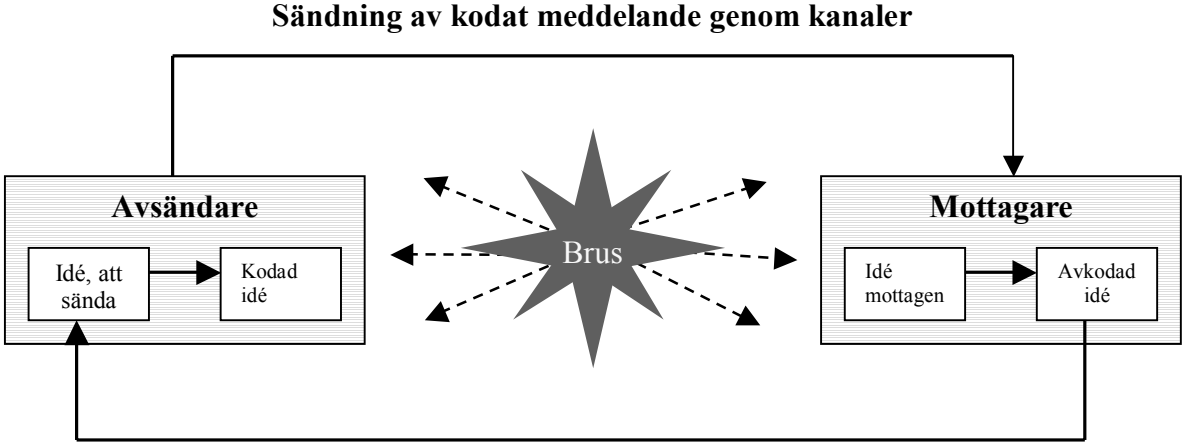
2 TEORI

Här presenteras de teorier och modeller det empiriska materialet, analys och resultat baseras på.

2.1 Kommunikationsteori

Kommunikation kan definieras som en process där en person, grupp eller organisation (avsändaren) sänder någon typ av information (meddelandet), till någon person, grupp eller organisation (mottagaren).[9] När det talas om information är det oftast budskapet som åsyftas. Kommunikation brukar innefatta flödet av information mellan två eller flera personer.[10] Meddelandet åstadkommer vissa effekter. Mottagarens reaktion på meddelandet går tillbaka till sändaren i form av feedback (återkoppling).[11]

En individ innehar psykologiska egenskaper som självuppfattning, förhandsinställningar, kunskaper och kunskapsbrister, attityder och värden. Dessa fungerar i kommunikationssammanhang som filter. De avgör om mottagaren kommer att ta till sig den information som når henne i rent mekanisk mening, och även hur denna information kommer att tolkas.[12]



Kommunikationsprocessen, Källa: Greenberg och Baron 2003

Kodning: Enligt Greenberg och Baron börjar kommunikationsprocessen med att någon har en idé och önskar skicka denna till någon annan (en individ, grupp eller organisation). Det är sedan sändarens uppgift att forma om idén till ett meddelande, vilket kan bli sänt och förstått av mottagaren. Detta är alltså själva kodningen; att översätta iden till en form, t.ex. skriven, så att den kan kännas igen

[9] Greenberg och Baron, 2003

[10] Strid, 1999

[11] Fill, 1999

[12] Larsson och Rosengren, 1995

av mottagaren. Vi kodar information när vi väljer ord i ett brev eller i tal till en annan person. Denna process är viktig om idén skall komma fram på ett klart och tydligt sätt.

Kommunikationskanaler: Vidare menar författarna att ett meddelande är kodat, när det är redo att skickas via en eller flera kommunikationskanaler till mottagaren. Som exempel kan nämnas telefonledning, radio- och televisionsignaler, fiberoptikkablar, mailroutrar och till och med luften som leder vibrationerna vid tal. Val av kodning bestämmer i stort också den väg informationen ska sändas. Visuell information, som bilder, kan sändas t.ex. via mail, bli lämnat personligen eller med traditionell postgång. Vilken kanal som än används, är målet detsamma, att sända det kodade meddelandet till en önskad mottagare.

Avkodning: När ett meddelande är mottaget måste mottagaren börja att avkoda; omvandla meddelandet till sändarens originalidé.[13] Denna process påverkas av mottagarens förståelsesfär, vilken består av erfarenheter, attityder, värderingar och uppfattningsförmåga. Ju mer mottagaren förstår om källan till idén och ju större erfarenhet av att avkoda källans meddelanden, desto större chans har mottagaren att avkoda meddelandet på ett riktigt sätt. Det sätt som initialt var tänkt av sändaren.[14]

Feedback: Slutligen, när meddelandet blivit avkodat, kan processen fortskrida med att mottagaren sänder ett nytt meddelande till sändaren. Feedback står alltså för överföringen av mottagarens reaktion tillbaka till sändaren.[15] Den tillhandahåller dessutom information om meddelandet blev tolkat som det ursprungligen var tänkt. Feedback innebär dessutom ett visat intresse från mottagarens sida till sändaren. När feedbacken är mottagen kan den ge upphov till nya idéer och meddelanden, och processen kan börja om igen.[16]

Brus: Trots enkelheten i kommunikationsprocessen fungerar den sällan utan anmärkning. Det finns många potentiella hinder för en fungerande kommunikation. Faktorer, vilka stör klarheten i meddelandet, har fått namnet brus. Som modellen visar i figur 2, kan brus uppkomma var som helst i processen. Förslagsvis dåligt kodade meddelanden (skrivna på ett oklart sätt), eller dåligt avkodade (ej förstådda meddelanden) eller kanaler vilka är för statiska (mottagarnas uppmärksamhet är riktat åt annat håll än åt meddelandet). Dessa faktorer tillsammans med t.ex. tidspress eller organisationens politik, utgör hinder i kommunikationen.[17]

[13] Greenberg och Baron, 2003

[14] Fill, 1999

[15] ibid

[16] Greenberg och Baron, 2003

[17] ibid

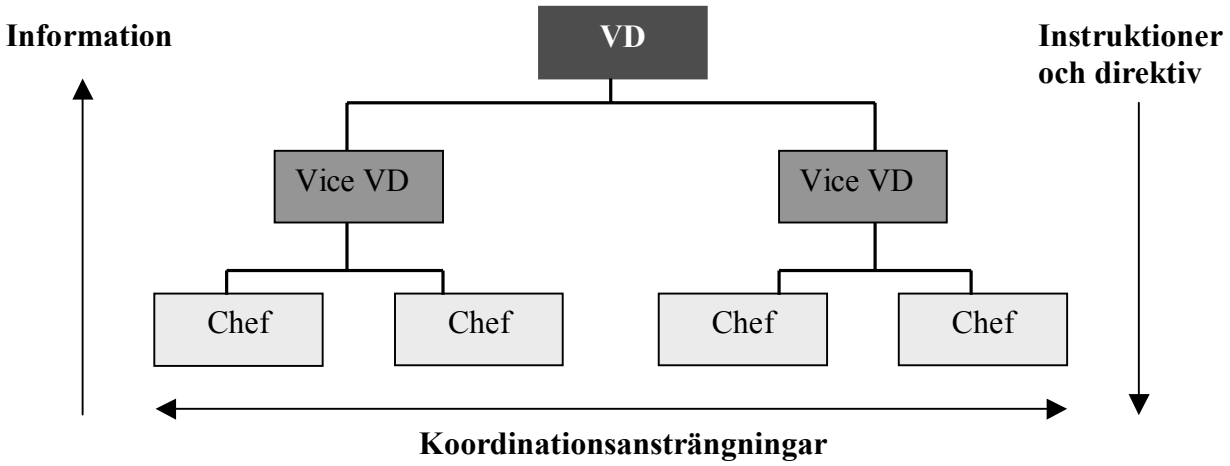
Efter en genomgång av kommunikationsprocessen generellt, beskriver vi vidare den interna kommunikaitonen specifikt.

2.2 Intern kommunikation

2.2.1 Formell kommunikation i organisationen

Den grundläggande kommunikationsprocessen beskrivs på liknande sätt i olika sammanhang. En unik faktor inom organisationen, strukturen, inverkar dock djupgående på den.

En organisations struktur är det formellt beskrivna relationsmönstret mellan olika delar av en organisation. Dessa relationer kan visualiseras med ett organisationsschema. Personerna i schemat är utbytbara medan den formella strukturen består. Linjerna visar vem som ger order till vem och vem som är underställd vem. Kommunikationen skiljer sig beroende på vilken position de kommunicerande personerna har.[18] Människor med samma sociala status har lättare att ta initiativ till kontakt och har lättare att prata med varandra. Närmanden till personer högre upp i hierarkin brukar ske med större försiktighet.[19] Figur 3 visar att informationsflödet kan ske uppåt i organisationen, nedåt i organisationen och horisontellt, mellan personer på samma plan.[20]



Figur 3, Det formella kommunikationsnätverket i organisationen, Källa: Greenberg och Baron, 2003 s. 334

[18] Greenberg och Baron, 2003

[19] Dimbley och Burton, 1999

[20] Greenberg och Baron, 2003

2.2.1.1 Vertikal kommunikation

Enligt Jacobsen och Thorsvik skiftar den vertikala kommunikationen beroende på dess riktning i organisationen.[21] Kommunikationen från ledare till underordnade, delas in i fem grupper beroende på informationens innehåll:

- ✓ Instruktioner för arbetet
- ✓ Motiv för arbetet
- ✓ Information om procedurer och praxis i organisationen
- ✓ Återrapportering om underordnades arbete
- ✓ Information om organisationens ideologi

Kommunikationen från underordnade till överordnade delas in i fyra huvudtyper:

- ✓ Information om individen och det egna arbetet
- ✓ Information om andra och deras arbete
- ✓ Information om organisationens procedurer, och praxis, hur saker och ting fungerar mer generellt
- ✓ Information om vad man anser bör göras, och hur

Det som bör eftersträvas är att alla inom organisationen mottar information vilken är relevant för deras ställning och arbetsuppgifter, oavsett kommunikationens riktning.[22]

De anställdas bild av ledningen påverkar deras tolkning av kommunikationen uppifrån och ner, på samma sätt styr chefernas bild av sina underställdas tolkning av kommunikationen nerifrån och upp. Är deras inställning till de anställda föraktfull och nedlåtande, tas inte kommunikationen på allvar. Deras uppfattningar om varandra bestämmer till stor del organisationens kommunikationsklimat. Kommunikationsklimat är egenskaper hos kommunikationen som öppenhet – slutenhet, personalgruppers tillfredsställelse med och förtroende för varandra som kommunikatörer och personalens intresse för organisationens angelägenheter. Det ideala kommunikationsklimatet bör vara uppmuntrande, tillåta att alla berörda deltar i beslutsfattande, präglas av förtroende, trovärdighet, öppenhet och uppriktighet, samt av höga prestationsmål.[23]

Kommunikation nedåt utgörs enligt Greenberg och Baron av instruktioner, direktiv, order och meddelanden innehållande information om vad den underordnade ska göra. I denna riktning finns också feedback på tidigare utföranden. Meddelanden förlorar sin exakthet på resans gång nedåt i hierarkin. Kommunika-

[21] Jacobsen och Thorsvik, 2002

[22] Jacobsen och Thorsvik, 2002

[23] Larsson och Rosengren, 1995

tionen blir effektivare om informationen ges till dem den är riktad till direkt, istället för att den ska passera ett flertal mellanhänder. Förslagsvis kan detta ske genom små gruppmöten.[24]

Jacobsen och Thorsvik menar att **kommunikation uppåt** utgörs av ett informationsflöde från underordnade till överordnade innehållande information om förbättringar, nya idéer och reaktioner på arbetsrelaterade frågor.[25] Ju mer hierarkisk en organisation är desto mer filtreras och förvrängs informationen på sin väg uppåt. Detta sker på gott och ont. Överflödig information, vilken sorteras bort gynnar ledningen då de själva slipper den processen. Filtreras dock viktig, helhetsgivande information bort är detta ej gynnsamt för framtida beslut.

Hierarkin bidrar dessutom till att feedback från underordnade ofta är opålitlig och otillräcklig. Underordnade har en tendens att försöka framstå så bra som möjligt inför sina överordnade. Därav ökar risken för att de förskönar sin person och sitt arbete och undertrycker negativ information.[26]

2.2.1.2 Horisontell kommunikation

Enligt Jacobsen och Thorsvik har anställda i organisationer mest kontakt med personer på samma hierarkiska nivå, med liknande intressen och arbetsuppgifter. Det förekommer även mer omfångsrik kommunikation mellan anställda inom en formell organisationsenhet än med anställda i olika enheter. Skälen till detta är flera: Personerna samlade i en enhet har ofta liknande utbildning och kompetens. Detta i sin tur gör att de pratar samma språk och på så sätt undviker missförstånd. Personer arbetar ofta nära varandra rent geografiskt, vilket gör att de talar med varandra och på så sätt använder den kommunikationskanal, den muntliga, som är rikast och mest effektiv.

2.2.2 Informell kommunikation i organisationen

Vänner, familj och kollegor finns bland dem som tillhör ett nätverk och kommunicerar informellt. Informationen delas utan något formellt krav eller andra inskränkningar. Dessa nätverk är ofta stora till storleken och informationen kan spridas långt. Den informella kommunikationen beskrivs utgöra en viktig del av informationsflödet inom en organisation. Mellanchefer rankar till och med de informella nätverken högre och ser dem som bättre informationskällor än formella nätverk. Därför kan det formella nätverket liknas vid en organisations skelett och det informella som dess nervsystem.[27]

”Djungeltelegrafen” är ett annat namn på de personliga nätverk och kanaler som finns inom organisationer. Det informella kommunikationssystemet, grundat på hörsägen, rykten och spekulationer är ibland utvecklat och snabbt. Istället för att informera om organisationens uppgifter och mål är det skvaller som cirkulerar. Skvaller kan definieras som information om andra människor, attityder, åsikter,

[24] Greenberg och Baron, 2003

[25] Jacobsen och Thorsvik, 2002

[26] ibid

[27] Greenberg och Baron, 2003

relationer, tolkningar, förutsägelser och värderingar. Ofta är denna information rena halvsanningar och full av fördomar. Rykten sprids dock snabbt, speciellt i frågor där människor känner sig osäkra och oroliga. Djungeltelegrafens effekter ses oftast som skadliga för en organisations friktionsfria funktion. Det är dock inte alltid den sprider fördärvliga rykten. Den kan också överbringa goda nyheter snabbt, och bidra till att stärka moralen genom att skapa intresse för utveckling och innovationer.[28]

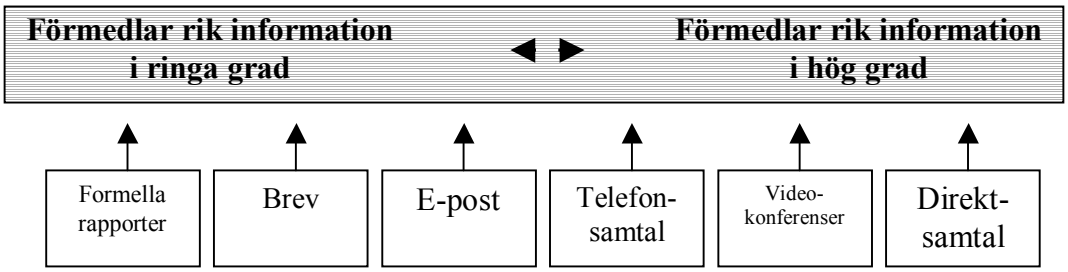
Informell kommunikation grundas ofta på snabba kanaler som muntlig kommunikation, medan den formella ofta bygger på skriftlig. Underordnade har dessutom en tendens att lita mer på information via informell kommunikation än via formell kommunikation från ledningen.[29]

2.3 Kommunikationskanaler

Meddelandet kan sändas i olika former, tex skriftlig och muntlig. Den första iform av skrivna dokument, som en rapport eller ett textmeddelande, och den senare överförs direkt mellan två eller flera personer iform av ett samtal, ett föredrag eller liknande.

Den största nackdelen med skriftlig kommunikation, är att den är begränsad gällande förmedlingen av rik information. Detta innebär att det finns gränser för hur mycket information som kan överföras med ett meddelande. Ytterligare en nackdel är att det tar tid tills sändaren får feedback på meddelandet.

En kanal förmedlar rik information när den kan överföra många signaler samtidigt (kroppsspråk, blickar, röstläge) och ger möjlighet till snabb feedback. Men även när sändare och mottagare kan vara personliga och anpassa meddelandet till varandra.



Figur4, Olika kanalers förmåga att förmedla rik information. Källa: Jacobsen och Thorsvik, 2002 s. 344

Enligt figur 3, skiljs skriftlig från muntlig information. Alla former av den skriftliga ligger nära den ytterpunkt på skalan där kanalen i ringa grad kan förmedla rik information. Orsaken till detta grundar sig på de icke verbala signalerna som ej kan ses. Dessa förmedlar enligt undersökningar mest information.[30] Förutom de nämnda kanalerna i modellen ger Erikson fler exempel på skriftliga kanaler.

[28] Dimbley och Burton, 1999

[29] Jacobsen och Thorsvik, 2002

[30] Jacobsen och Thorsvik, 2002

Dessa är bland andra, företagspresentationer, trycksaker, personaltidningar, OH-material, utställningar, faktabroschyrer, väggtidningar, nyhetsbrev, brevlådor, protokoll, PM och rapporter. Han menar vidare att de har fördelen att läsaren kan gå tillbaks i texten och läsa på nytt. Risken för feltolkningar och missförstånd är liten, förutsatt att texten är korrekt skriven. Den största nackdelen är att det finns små möjligheter att ha en dubbelriktad dialog. Därför är det bäst att använda de skriftliga kanalerna till att förmedla och dokumentera fakta.[31]

Figur 4 visar också att den muntliga, ligger nära den ytterpunkt på skalan där rik information i hög grad kan förmedlas. Studier av flera organisationer visar att dessa oftast föredrar att kommunicera via direktsamtal, vilket de tycker är effektivast. Ledare i allmänhet föredrar muntlig kommunikation då den har självklara fördelar när det gäller ömsesidigt tankeutbyte. Det finns stora möjligheter att fråga, få förtydliganden och få fram sin egen åsikt. Alternativ till denna kanal är exempelvis; telefonsamtal och videokonferenser, möten, konferenser, utbildningar, seminarier och telefonväkteri. Dessa kan, enligt Jacobsen och Thorsvik, inte fullt ut ersätta den fysiska direktkommunikationen.[32]

Författarna fortsätter att beskriva att informationsteknikens intåg i organisationer har medfört fler kanaler, elektroniska kanaler, och skapat en gråzon mellan skriftlig och muntlig kommunikation. E-posten t ex är skriftlig men muntligt utformad med snabb feedback.[33]

2.3.1 Elektroniska kommunikationskanaler

Erikson förklarar att de elektroniska kanalerna består av e-post, intranät, videokonferens, telefonkonferens, intern-tv, internradio, talsvar via telefon, kodade tv-sändningar, cd-rom, databaser, video, radio, film, kassettband, telefax, memo och andra elektroniska meddelandesystem. Intranät gör information tillgänglig för dem som är anslutna och kan använda systemet. Några fördelar med vissa elektroniska medier är att de är snabba och att de kan levandegöra fakta vilka är svåra att tolka muntligt och skriftligt. Samtidigt finns det svagheter t.ex. att de kräver utrustning för att kunna konsumeras. De är även svåråtkomliga för dem som inte löpande har tillgång till en dator. Mer omfattande information kanske inte ska förmedlas via datorn, eftersom många begär en utskrift av rapporterna och då kan det vara bättre och billigare att ha tryckt en kopia direkt.

Att länka samman olika typer av interna kanaler är enligt författaren, det lättaste sättet att uppnå kravet på effektivitet. En kombination av muntliga, skriftliga, elektroniska och interaktiva kanaler vilka kompletterar varandra är effektivt vad gäller ledningens ambitioner att höja medarbetarnas kunskap. De är även effektivast i fråga om medarbetarnas möjligheter att ge sin syn på verksamheten.[34]

---

[31] Erikson, 2002

[32] Jacobsen och Thorsvik, 2002

[33] ibid

[34] Erikson, 2002

2.3.2 Direkta och indirekta informationsvägar

Enligt Strid finns det informationsvägar inom företag och organisationer som kan skiljas mellan indirekta och direkta alternativt personliga och opersonliga. De direkta informationsvägarna består av:

- Förman/chef
- Arbetskamrater
- Arbetsplatsträffar eller informationsmöten

Indirekta informationsvägar utgörs av:

- Massmedia
- Personaltidningar
- Anslagstavlor
- Övriga interna kanaler, som video och kabel-TV
- IT

Förman eller chef: Den formella ledaren är en länk mellan organisationens delar och det är viktigt att han/hon förstår betydelsen av den interna kommunikationen. En annan betydande del är att trovärdigheten hos ledaren oftast beror på att informationen som ges, konstant är korrekt.

Arbetskamrater: Information genom arbetskamrater kan vara betydande i fall då svårtolkad information från ledaren behöver förklaras av arbetskamrater med särskild kunskap och erfarenhet. Denna informationsväg är även positiv ur socialt perspektiv men medför även en negativ faktor, nämligen rykten.

Arbetsplatsträffar eller informationsmöten: Generellt är det svårt att få personal att komma på dessa träffar men fyra faktorer finns att tillgå för att förbättra detta:

- ✓ Det skall finnas ett reellt syfte med sammankomsten.
- ✓ Det skall finnas ett behov för medarbetarna att delta.
- ✓ Mötet skall vara strukturerat utan att vara alltför formellt.
- ✓ Antalet deltagare skall inte vara större än att alla kan delta.

Massmedier: Anställda eller medlemmar ska ej läsa om interna problem inom organisationen i massmedia innan den interna kommunikationen först förmedlat nyheten. Massmedier behövs dock för att förmedla intern information vid behov från organisationens sida.

Personaltidningar: De flesta organisationer har idag en personaltidning. Snabb och aktuell information skall ges internt. Kan detta inte göras i personaltidningen kan den kompletteras med nyhetsbrev eller andra interna meddelanden. Strid menar, att enligt gjorda undersökningar, är det dock endast 30 procent som läser det mesta i tidningen och de resterande läser mindre eller endast en del.

Anslagstavla: ”För att anslagstavlan skall fungera bra skall den sitta på ett ställe där folk tittar, samt varje gång någon tittat skall det finnas ny information.”[35] Det bör också finnas en ansvarig för anslagstavlan så att informationen är aktuell och annat ej sätts upp. Denna informationsbärare kan bytas ut mot IT.

Video och kabel-TV: Video är en teknik för att lagra bild- och ljudinformation. Det är en praktisk och billig teknik för att lagra och återuppspela information. Den fungerar bäst när många skall nås med rörliga bilder i utbildningssyfte. Kabel-TV har fördelen med att nå många på geografiskt olika ställen samtidigt. Kommunikationen kan här vara dubbelriktad om det finns en kamera i varje ända.

IT: De flesta organisationer har datorer och IT i någon form då tekniken öppnat vägar i kommunikationssammanhang. Meddelanden i form av text, bild och ljud kan skickas till en eller många och även lagras på ett relativt enkelt sätt. Mottagaren ges dessutom möjlighet att vid behov och på vald plats ta del av meddelandena.

IT medför även ett antal nackdelar. Informationsöverflöd är ett av dem. Mottagaren tvingas att prioritera t ex vilka mail som ska läsas. Den personliga kontakten tenderar att minska och språket att förkortas till ibland oförskämdheter.

IT är en stor hjälp i organisationer vad gäller intern kommunikation men den måste ses i relation till de andra övriga överföringssätten. Figur 5 visualiserar olika överföringssätt organisationen kan nyttja vid intern kommunikation.[36]

	Muntlig	**Pappersburen**	**Elektronisk**
Person till person	konversation	brev	e-mail
Person till flera Medarbetare	gruppmöte	personaltidning	intranät
Person till ”massa”	massmöte	PR-skrift	Internet

Figur 5, *En typologi av budskap av olika överföringssätt,* Källa: Strid Jan, 1999 s 88

Om person byts ut till medarbetare fås nästa figur, figur 6. Den speglar de funktioner den interna kommunikationen har. Med en begåvad kombination av de olika distributionssätten kan den förbättras.[37]

[35] Strid, 1999

[36] Strid, 1999

[37] ibid

	Muntlig	Pappersburen	Elektronisk
Tidsåtgång	Långsam	Mycket långsam	Snabb
Förståelse	Problem med stora grupper	Problem med språk och referensram	Fysiska och vanemässiga med långa texter (samt samma som pappersburen)
Tillgänglighet	God	God med personlig distribution	Problem med kunskap och innehav
Informations-funktion	Mycket god och social funktion	God social och informationsmässig funktion	Mindre god social, mycket god informationsmässig funktion

Figur 6, *Funktioner hos olika överföringssätt,* Källa: Strid Jan, 1999 s 89

Erikson beskriver att den nya informationsteknologin ger oss ändrade förutsättningar att kommunicera. Överföringen kan ske mångdubbelt snabbare än med den tidigare tekniken. Internet ger alla användare en möjlighet att fritt sprida information och utbyta tankar. Denna möjlighet tas tillvara av kommunikatörer och marknadsförare, vilka är på god väg att ta över en stor del av nätets innehåll.

Författaren fortsätter att förklara IT-samhället som både ett hot och en möjliggörare. Eftersom det erbjuder många nya villkor för kommunikation är det viktigt för alla informationsansvariga att kritiskt titta på både möjligheter och tänkbara hot. IT-samhället gör att de fysiska avstånden inte längre ställer till med problem. Alla är nästan nåbara överallt till i princip samma kostnad. Flera personer kan samtidigt sitta tillsammans och lösa problem. Med hjälp av kameror på sina datorer kan de kommunicera både visuellt och on-line på skärm. IT bidrar även till utsuddning av de traditionella geografiska gränserna. Flera personer kan samtidigt göra ändringar i ett manus eller en ritning och alla ser direkt effekterna. Bolagsstämmor, evenemang och mässor kan genomföras även för dem som inte är fysiskt närvarande.

Erikson menar också att IT även gör det lättare för andra i vår närhet att erhålla fakta om vår egen verksamhet. Tider för möten kan antecknas på penndatorn, vilken kan föra över fakta automatiskt till företagets interna nätverk. Därmed får alla uppdaterade kalendrar över varje medarbetares arbetssituation. Intranäten kan underlätta nya kontakter i både svenska och internationella perspektiv. När medarbetarna får egna personliga sidor i företagets intranät kan också informationen bli mer personlig än den generella faktaförmedlingen.

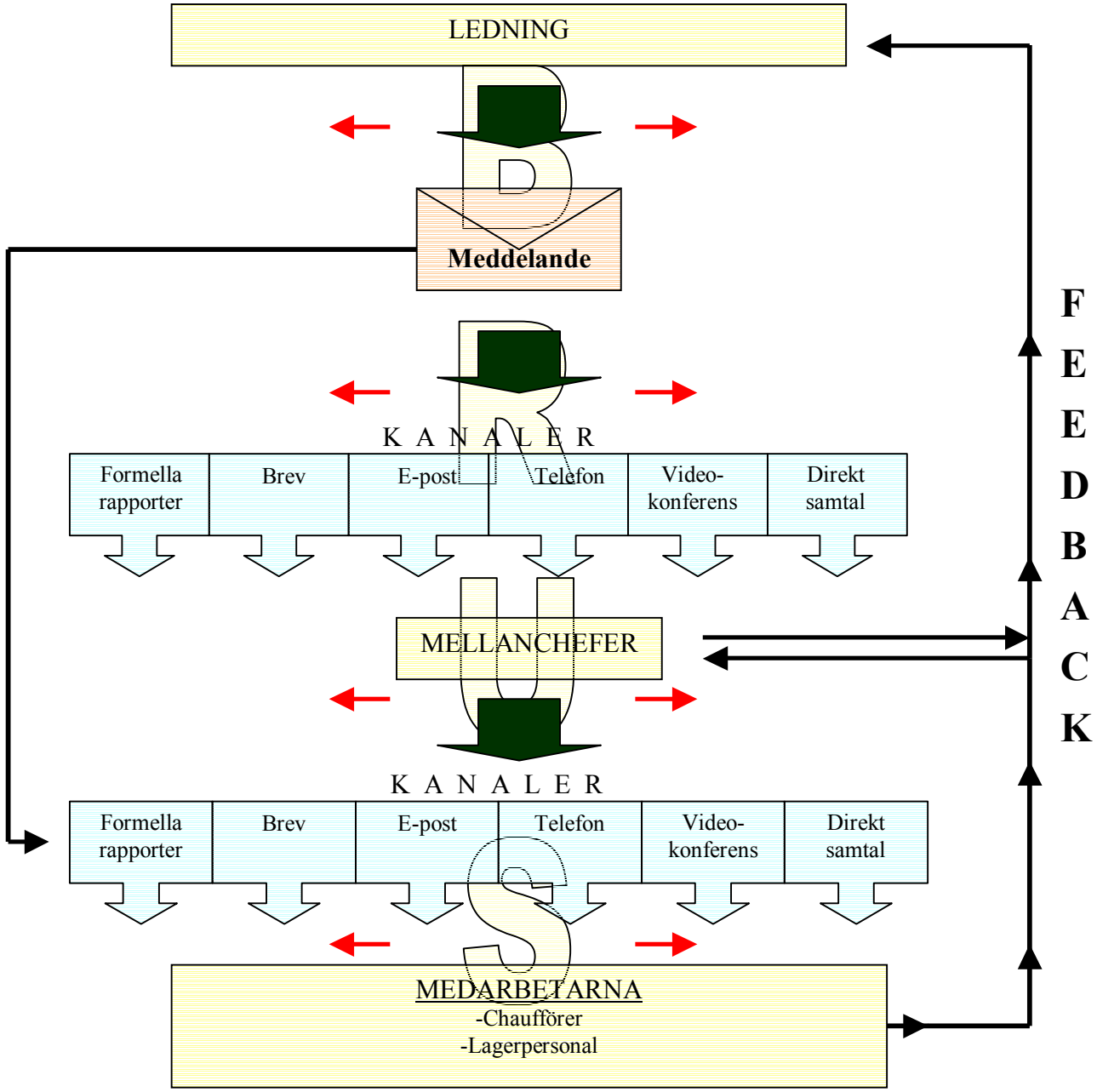
Avslutningsvis poängterar han att det inte får glömmas bort att IT-samhället inte bara ger oss möjligheter utan även ställer nya krav på ansvar. De interaktiva medierna måste hanteras på rätt sätt då de medför nya hot i framtidens samhälle. Exempel på hot är en alltför ensidig användning av de interaktiva kanalerna, vilket i sin tur kan leda till isolering och opersonlighet. De interaktiva medierna kan också bli en dålig ursäkt för att dialoger mellan människor uteblir. Det är lätt att skicka ett mail istället för att personligen gå lite längre ned i korridoren och samtala. Om någon behöver stöd och vägledning i sitt arbete kan dock den personliga relationen och själva samtalet utgöra relevanta och viktiga faktorer. De nya medierna kan även förstärka tendenserna till informationsstress. Att alltid

vara tillgänglig via mobiltelefonen, sms via mobilen, överinformation via otaliga interna meddelanden på intranät eller mailsystem, är bidragande delar.[38]

[38] Erikson, 2002

2.4 Teoretisk referensram

Denna modell representerar vår bild av informationsspridning och innefattar de delar vi har för avsikt att undersöka. Ledningen skickar meddelanden till medarbetarna direkt eller via mellancheferna genom valda kanaler. Medarbetarna och mellancheferna kan sedan ge feedback på den mottagna informationen. Medarbetarna kan göra valet att ge feedback direkt eller via mellancheferna. Brus ligger som en skugga genom hela modellen och har även spridande pilar för att på så sätt visualisera att det förekommer på alla ställen i processen.



Informationsspridningsprocessen. Källa: Egen

3 METOD

Metodavsnittet redogör för de metodmässiga vägval som gjorts under uppsatsarbetets gång. Detta för att läsaren skall kunna bedöma undersökningens tillförlitlighet.

3.1 Vetenskapligt synsätt

Vi utgick från vår förförståelse och subjektivitet då vi tolkade insamlat materiel och använda teorier. Vi har tolkat och sökt förståelse för de fakta och tillvägagångssätt vi fick beskrivna för oss på CCD. Vi har även försökt sätta in dessa i ett sammanhang med hjälp av de teoretiska modeller vi utgått ifrån.[39]

Uppsatsen avser att identifiera ledningens informationsspridning till medarbetarna på CCD. Genom intervjuer har vi tolkat både ledningens och medarbetarnas syn på hur de anser att kommunikationen dem emellan fungerar. Objektivitet i en tolkningsprocess är näst intill omöjlig då det inte helt går att frigöra sig från våra värderingar, åsikter, känslor och förväntningar.[40]

Vår förförståelse inom kommunikation var relativt begränsad. Den bestod av ett fåtal kurser i företagsekonomi där kommunikation ingick som en del. I takt med uppsatsens skrivandeprocess har kunnandet inom ämnet dock ökat. Vi har läst in oss på tillgänglig litteratur skrivna av bland annat Jan Strid, Dag Ingvar Jacobsen och Jan Thorsvik, Jerald Greenberg och Robert Baron och Larsåke Larsson. Vi har även studerat vetenskapliga artiklar ur till exempel Communication World, Sloan Management Review, An International Journal, Public Relations Tactics och Australian Journal of Management.

3.2 Forskningsstrategi och metod

Vi har gjort en fallstudie och begränsat oss till ett företag, CCD. Motivet till vårt val utgår från uppsatsens syfte. Det var endast fallföretagets informationsspridningsprocess vi var intresserade av att undersöka. Vi ämnade gå in mer på djupet i företaget och utreda den interna kommunikationen och de använda kanalerna. Fallstudien har, enligt Denscomb även egenskapen att erbjuda en möjlighet att förklara varför vissa resultat kan uppstå istället för att bara ta reda på vilka resultaten är. Vi har beskrivit hur informationens väg ser ut från ledningen till medarbetarna och varför kommunikationen fungerar eller inte fungerar. Vi har även presenterat vilka kanaler ledningen och medarbetarna föredrar samt varför vissa kanaler inte föredras.

Vi utgick från ledningens perspektiv men har även tagit upp medarbetarnas syn. Dels deras uppfattning om informationsspridningen och dels vilka kanaler de föredrog vid viss typ av information. Medarbetarna består av mellanchefer, chaufförer och lagerarbetare och är uppdelade på samma sätt uppsatsen igenom.

[39] Arbnor och Bjerke, 1994

[40] Thuren ,1999

Ledningen och medarbetarna ställdes mot varandra i syftet att identifiera olikheter.

I enlighet med kvalitativ metod har vi sökt en djupare kunskap om fallföretagets internkommunikation och försökt uppnå en förståelse för denna. Intentionen var att komma med en specifik slutsats för CCD och inte en generell slutsats som kan appliceras på andra företag.

3.3 Datainsamlingsmetoder

Materialet till vår uppsats har samlats in dels genom intervjuer och dels genom CCD: s årsredovisning. Även ett antal foldrar från företaget har använts. Vi genomförde intervjuer för insamling av primärdata, då vi eftersträvade att få informationen beskriven i detalj samt att vi ville ha möjlighet att styra intervjun till för oss relevanta frågor. Intervjuerna gav oss även möjligheten att ställa följdfrågor och reda ut missförstådda frågor omedelbart.

Intervjuerna varade alla mellan 30-60 minuter och var semistrukturerade. Frågorna var därför specifika och rörde vissa ämnen även om respondenterna uppmuntrades att utveckla sina idéer och fördjupa sig i frågorna.[41] Frågorna baserades på syftet och i uppsatsen använda teorier.

Ledningens intervjuer spelades in och noterades i CCD: s lokaler. VD: n tog oss till matsalen som förövrigt var folktom som när på 5-7 personer. Det var han som valde platsen och vi accepterade då ambitionen var att han skulle känna sig tillfreds under intervjun. Av de övriga i ledningen intervjuades en på sitt kontor och de andra två i ett konferensrum. Att göra intervjuerna på respondenternas hemmaplan tror vi kanske kan ha bidragit till att de kände sig så avslappnade som vi uppfattade dem.

Medarbetarna intervjuades hemma hos en av oss. Vi ville undvika ledningens inblandning för att medarbetarna skulle kunna prata anonymt och fritt. De inviterades 3 per tillfälle och bjöds på fika för att skapa en trevlig stämning och eventuella spänningar skulle släppa. Svaren på frågorna skrevs ned, som och när de sades. Denna grupp fick även en tabell att fylla i. Den bestod av frågor gällande vilken kanal de föredrog vid olika typer av information. Ledningen fick samma tabell, fast de skulle skriva i vilken kanal som faktiskt används vid olika typer av information, i företaget.

3.4 Urvalsmetod

Valet av intervjupersoner har inte på något sätt varit slumpmässigt utan tvärtom är urvalet subjektivt. Vi hade redan en viss kännedom om de företeelser som skulle undersökas och valde utifrån denna kunskap de personer vi önskade intervjua.[42] CCD består av lagerpersonal, chaufförer, olika mellanchefer och ledning. För att ta reda på vad som händer på respektive avdelning och vad olika personer tycker

[41] Denscomb, 2000

[42] Denscomb, 2000

om informationsspridningen på företaget, intervjuade vi personer, vilka representerar alla dessa delar. Mellancheferna ville vi ha med då de faktiskt fungerar som en slags mellanlandningsplats av ledningens information på väg ned till medarbetarna. Vad gäller ledningen var ambitionen, att om det var nödvändigt, intervjua alla fyra högsta chefer och VD. VD-sekreteraren var vår kontakt på företaget och hon planerade även bokningen av intervjuerna. Tyvärr lyckades hon inte boka en av de högsta cheferna, men alltefter intervjuerna gjordes, upptäckte vi att svaren ändå började upprepa sig. Vi bedömde därför att vi skulle få en bra helhetsbild utan hans bidrag.

Då urvalets storlek skulle bestämmas utgick vi från grounded theorys princip. Vi hade inte bestämt antalet intervjuer vid uppsatsens början utan fortsatte tills vi kommit fram till en punkt av teoretisk mättnad, att svaren började upprepa sig.[43] Beträffande medarbetarna intervjuades därav tre lagerarbetare, fyra chaufförer och tre mellanchefer. Enligt vår önskan bokade vår insides kontakt intervjuerna med respondenter vilka var av olika karaktär och ålder. De var mellan 20 och 43 år och innehar därför varierande grad av arbetslivserfarenhet och erfarenhet inom kommunikation på arbetsplatsen. Några ifrågasätter beslut och är inte rädda för att säga sin mening till ledning eller andra medarbetare. Andra säger inte mycket på möten men har många åsikter när medarbetarna emellan pratar, och en del säger inte mycket alls. Vår ambition var att ha med alla typer av personer för att varierande men även underliggande information skulle kunna komma till vår kännedom.

3.5 Validitet

Andersson menar att ett resultat visar hög validitet när man mäter hela det fenomen man avsett att mäta och inget annat.[44] Uppsatsen avser enligt syftet att identifiera försvårande faktorer i informationsspridningsprocessen samt undersöka vilka kanaler ledningen använder och om medarbetarna föredrar andra kanaler än dem som används. Utifrån detta sorterades fram lämpliga teorier, vilka intervjufrågorna baserats på. Ambitionen var att genom detta förfarande minimera risken att ta upp eller utelämna annat än vi ämnat.

Enligt Denscomb ökar validiteten om det finns en direktkontakt mellan forskare och respondent under intervjun. Han menar att data kan kontrolleras beträffande riktighet och relevans under tiden de samlas in.[45] Vi genomförde personliga intervjuer där respondenterna uppmanades att diskutera kring frågan. Det gav oss information vi annars inte skulle ha fått tillgång till. Intervjuformen tillät oss även att leda in respondenten kring ämnet om denna svävat ut bortom rimlighet för uppsatsen.

[43] Denscomb, 2000

[44] Andersen, 1994

[45] Denscomb, 2000

Samtliga intervjuer med ledningen spelades in då vi hade för avsikt att inte missa viktiga delar av respondenternas svar. Vi ville även att information skulle återges så korrekt som möjligt. Inspelningen och anteckningarna som gjordes sammanställdes i skriven form för var och en av intervjuobjekten. De skickades sedan till berörd person för att godkännas. Detta för att bekräfta att vår tolkning av svaren stämde överens med respondenternas intentioner.

3.6 Reliabilitet

Vi har använt relativt aktuella artiklar och litteratur. Detta säger intet om tillförlitligheten men dock att informationen är aktuell. Under intervjuerna i hemmiljö försökte vi skapa en så trevlig stämning som möjligt. Vi ville framkalla en kamratlig anda och på så sätt få respondenterna att känna sig tillfreds och öppna sig. Vi menar att det skulle leda till att viktig information inte tillbakahölls utan delgavs oss. Det fanns en risk som alltid vid intervjuer, att respondenterna vill framstå så bra som möjligt och visa upp en positiv bild av sig själva. Ledningen gav information som var missgynnande för deras del, vilket vi menar ger oss en mer uppriktig bild av företagets internkommunikation. Medarbetarna var i vissa fall kritiska mot ledningen och framställde sig själva i god dager. Vi har emellertid reflekterat över detta och förstår att det kan påverka uppsatsens resultat.

Denscomb menar att mätinstrumentet har hög tillförlitlighet om det ger samma data gång på gång.[46] Vi uppfattar att de intervjuade skulle svara på de ställda frågorna på ett liknande sätt i en annan situation eller vid en annan tidpunkt. De upplevdes ha bestämda åsikter om de olika kanalerna och informationsspridningen inom CCD.

[46] Denscomb

4 EMPIRI

I denna del presenteras resultatet från de intervjuade i ledningen samt medarbetarna. Ledningen förkortas till Led 1-4, Mellancheferna till M1-3, Chaufförerna till C1-4 och Lagerarbetarna till L1-3.

4.1 Ledningen

4.1.1 Mål och Visioner

De övergripande målen och visionerna CCD har, är kanaliserade ner ifrån CCDS. CCD: s egen vision är att vara en dryckesleverantör i världsklass, vilket i sin tur leder till kostnadsmål, kvalitetsmål och utbildade, motiverade och engagerade medarbetare. Det poängteras även att flexibilitet (snabbt kunna ställa om), effektivitet och kvalitet också är delmål. Led1 nämner att ”*visioner är våra värderingar som är teamwork, glädje, agera och förbättra, allt utgår från de ledorden*”. Samma person berättar att det börjar med att VD: n ställer sina mål och sedan måste de under honom sätta mål som hjälper honom nå sina mål och visioner. På lagret har de oftast gruppmål men även individuella, mjuka mål. Cheferna och tjänstemännen har oftast individuella mål. Han säger även att ”*kollektivkillarna har individuella samtal med alla sina medarbetare där man diskuterar vad man ska jobba med under det här året och hur året har gått”*. Detta ligger till grund för lönesättningen då alla medarbetare har individuella löner. Det mål som nämns två gånger är kostnad per utlevererad enhet. Led2 säger att ”*vi ska stärka och värna om vårt varumärke och 98.5 % av alla beställda litrar ska vi kunna leverera*”.

Detta informeras till medarbetarna genom en affärsplan varje år. Led1 säger att det dras genom direktionen och CCD: s mål kommuniceras från VD: n och neråt till de olika avdelningarna. Led4 lade till att det kommer ut i olika sammanhang, ansvaret ligger på respektive chefsnivå och de övergripande målen läggs ut på intranätet, Konturen Online

Led2 menar att visioner och mål formuleras i budgetprocessen och sedan bryts det neråt i organisationen. Detta kommuniceras genom arbetsplatsträffar (AP-träffar) och halvårsvisa möten. Man ser sedan hur det går varje månad genom anslagstavlan och AP träffarna. ”*Det genomsyras i hela företaget det här med mål och visioner.*”

4.1.2 Informationsspridning

Flera ur ledningen nämner att de ”*aldrig kan informera för mycket*” och Led1 fortsätter med att de ständigt får kritik för att informationen inte är tillräcklig. De sätter upp lappar en gång i månaden om det är något som ska ändras. Annars informerar de via AP-träffar, anslagstavlan, intranätet, mail eller telefonmöten.

Alla föredrar att förmedla information muntligt till medarbetarna då det går att stämma av hur informationen tas emot. Att lämna ut för mycket papper menar Led4 innebär att de med bristande svenskkunskaper inte läser dem. Det som passar verksamheten bäst är att prata inför grupp. Vid skrift kan informationen lätt feltolkas. Led2 föredrar telefon och mail näst efter muntligt. Led1 och Led3 me-

nar även att informationen ska vara skriftlig. De tycker det är tydligare och bättre. Kanalerna de då föredrar är intranätet (Konturen Online) och anslagstavlan.

För att förbättra informationsspridningen påpekas det att anslagstavlorna skulle kunna göras tydligare. De menar också att medarbetarna skulle visas hur terminalerna fungerar så att även de som är teknikfientliga ska komma åt intranätet. Informationen tycker de alltid kan bli tydligare. Främst gäller det den information som påverkar kunderna. Det finns även information som inte är lika viktig, men som är kul att veta. Informationen kan även bli snabbare, mer lättförstålig och mer lättillgänglig. Led2 menar att han från sin sida upplever den som bra och att han inte har behov av en förbättring. Den kan dock alltid bli bättre, men då måste medarbetarna komma och säga till. Led4 säger en aningens skämtsamt att de nog är bättre på att köra lastbil än att informera. Eftersom de inte har en anställd kommunikatör så ligger informationsansvaret på varje chef. Det upplevs tyvärr som en prioriteringsfråga av låg karaktär.

Det finns olika sätt för ledningen att informera medarbetarna och Led3 tror att det finns olika sätt för medarbetarna att ta emot information. Enligt hans erfarenhet får inte informationen vara för teknisk och inte längre än en A4-sida om den ska ges till utkörarna. Han menar att de då tycker att det är för mycket information, vilket resulterar i att de ställer frågor istället. När det rör information gäller det att nå ut med rätt information fort, vilket upplevs relativt svårt. Led1 och Led2 tror att informationen ändras på vägen nedåt i organisationen. Det beror enligt dem dels på att det finns språksvårigheter hos medarbetarna men även på vem som presenterar informationen. Led2 kommentar var att ”*jag ger ut den information jag tycker är viktigast”*. Han menar att han prioriterar utifrån sina värderingar och att andra kanske inte skulle ha prioriterat på samma sätt. Informationen kanske inte når ut till alla men möjligheten att ta del av den finns bland annat genom AP-träffarna som är betald tid. Led1 har föreslagit att anteckningar bör tas på mötena så att de som inte är där kan ta del av informationen i efterhand. Det är hög sjukfrånvaro så många uteblir från mötena. Det finns också tre olika skift bland lagerarbetarna vilket innebär att de kan informeras olika. Led2 poängterar att det är medarbetarnas ansvar att ta reda på information. ”*De har ett val att ta in informationen eller skita i den*.”

Om viktiga händelser ska informeras inom företaget, analyseras det vilka konsekvenser det får för verksamheten. Det kan börja med en pressrelease och sedan kommer information ut på Konturen och avslutas med ett personligt samtal med dem det berör. Den här proceduren fungerar enligt de intervjuade bra. Led2 tycker att de har blivit mycket bättre med att informera om resultat och nya produkter i samband med intranätets implementering. Han tror dessvärre att medarbetare inte är så aktiva vad gäller användningen av konturen. Terminalen är trasig men det kompenseras med utskrifter vilka sätts upp på anslagstavlan. Han fortsätter med att ”*det är svårt att få dem att använda den, för det är lättare att gå förbi anslagstavlan på väg till muggen än att gå till fikarummet och logga in på terminalen*”. Han tycker dock att anslagstavlan fungerar effektivt.

Led2 säger att han innehar en tjänst där det är viktigt att skaffa och få information. Han är noggrann med att leta upp information om han inte delges den. Det är

svårare för en kollektivanställd (truckförarna) att göra det, då de inte har tillgång till dator. Problemet är nog inte att ledningen informerar för lite, ”*har vi något problem så är det nog om det är rätt information, relevant information*”. Han tror inte att truckförarna är intresserade att läsa om resultat utan mer intresserade av att veta ”*hur det går för företaget, hur det går för konkurrenterna, vad vi har för bekymmer och vad som kommer att hända framöver*”. Han menar vidare att det inte går att informera för mycket. Däremot kan man välja att göra informationen så lättillgänglig som möjligt. Det tror han är den största utmaningen, annars fungerar informationsspridningen tillfredsställande.

4.1.3 Kanalerna

Konturen online (intranätet) är en kanal för övergripande information vilken går ut till alla. Den används då information skall spridas nationellt men även globalt. För att medarbetarna ska ha tillgång till intranätet finns det terminaler utställda på företaget. På Konturen finns det mesta, man kan gå in på avdelningar, hämta policys, se vilka jobb som är vakanta inom företaget och även hämta arbetsinstruktioner. Utbildningar kan man själv anmäla sig till och facket har också egna sidor. Problemet Led2 tar upp är att terminalerna har varit sönder under en längre tid och att de inte blir lagade.

Alla intervjuade föredrog att sprida information *muntligt* istället för skriftligt, då det minskar risken för feltolkningar. Led1 tycker dock att det är ”*den absolut sämsta då den kan bli förvanskad*”. Han föredrar muntligt kompletterande med anteckningar för “*man kan lova något och då borde det vara nertecknat*”. När det gäller AP-träffarna, där muntlig information ges, föredrar han att ge den personligen. Han menar att andra som ska vidarebefordra informationen annars kan tolka hans information felaktigt och kanske säga olika saker.

Led2 nämnde att han tycker att det är roligare ”*att prata med folk än att skicka ut massa grejor*”. ”*Det ger mig lite tillbaka också, jag gillar folk så jag tycker att det är roligt att prata. Fråga hur de mår och så där. Muntligt och personligt föredrar jag men det är inte alltid möjligt. All information lämpar sig absolut inte för det. I en perfekt värld skulle jag vilja prata i fem minuter med alla varje dag, det är roligast men det fungerar inte så*.” Led4 upplyste om att det är roligt att få feedback och att för mycket skriftlig information ej ger önskad effekt.

Arbetsinstruktioner ges muntligt, då det t ex gäller truckförarutbildningar och hur man ska plocka på lagret.

Arbetsplatsträffar har de en gång i månaden förutom på sommaren och där är det ofta muntlig information som ges. För några år sedan hölls AP-träffarna endast en gång i kvartalet. Ledningen fick dock kritik från medarbetarna att de hade AP-träffar för sällan och nu fungerar det bättre. Led1 kommenterar att ”*det finns inget bättre sätt att få ihop teamet än att träffas och prata och låta alla komma till tals*”.

Ledningsmedlemmarna försöker vara närvarande på arbetsplatsträffarna för att svara på frågor eller förklara saker och ting. På lagret finns det två dagskift och ett nattskift. De har fem AP-träffar i månaden, vilket innebär att det är svårt att närvara på alla. De på golvet träffar också de ansvariga, plockledare eller produk-

tionsledare. Dagordningen är fast sånär som på en övrig punkt där det mesta kan tas upp.

Möten har de en mängd olika typer av på olika nivåer och ändå tycker Led1 att de inte jobbar tillräckligt med teambuilding. Om det händer något speciellt kallas alla in till ett extra möte. Informationen ges muntligt med alla på en gång så de förstår och det inte finns några oklarheter.

Led2: s åsikt är att de använder sig mycket av möten, för mycket ibland. Vissa dagar kan han sitta i möten mellan åtta till sex. Det har emellertid blivit bättre än förr.

Skriftligt används vid manualer. CCD är kvalitetscertifierade och måste därför ha skrivna instruktioner som medarbetarna kan leta rätt på. Dessa ligger på Konturen online. De finns inte i pappersform då de korrigeras löpande. Vill man ha dem utskrivna kan man gå till närmsta chef.

Den skriftliga informationen är mer korrekt än den muntliga åtminstone när den presenteras. Tolkningen kan likväl se olika ut beroende på den som mottar informationen. Led2 tycker att skriftlig information är ”*helt okej*” och då menar han intranätet, anslagstavlan och mail som han beskriver är ”*tre riktigt bra grejor och jag vill helst inte vara utan någon av dem*”. Skriftlig information är ett bra sätt att nå många på. Led3 påpekar att den helst ska vara kort och koncist.

Om de skickar *brev* hem till medarbetarna resulterar det oftast i en mängd frågor. Bonusregler är exempel på information som kommer hem till medarbetarna. Detta informationssätt ger ingen möjlighet till direkt respons utan frågorna får vänta till nästkommande dag. En del väljer att överhuvudtaget inte ta in informationen och andra glömmer bort att fråga dagen efter. Men om man sitter i ett rum eller går förbi anslagstavlan och inte förstår då är det lättare att fråga någon närvarande för att få klarhet. Led2 ger ytterligare synpunkter om hemskick och menar att det inte lämpar sig för viktig information. Led3 lägger till att brev är för byråkratiskt.

Individuellt samtal används när det är tråkiga meddelanden som gäller en enskild person. De håller sig till fakta och berättar varför de handlar på ett speciellt sätt.

E-mail använder de som har tillgång till dator. Enligt Led1 missbrukas det, han får alldeles för mycket mail. De högre upp i moderbolaget, gruppsänder information som egentligen är överflödig. De ansvariga har egna mailadresser, men inte medarbetarna allra längst ner. Led2 använder mail för att informera arbetsledarna, om han inte gör det muntligt. Dessa för informationen vidare till medarbetarna. Det är en bra kanal då flera ska få samma information samtidigt.

Sms använder de inte, utan i undantagsfall då det är någon de inte får tag på.

Personaltidningen, Kapsylen, är en ”hej och hå” tidning som ska vara positiv. Den innehåller exempelvis personporträtt och nya produkter. Den blir hemskickad till medarbetarnas brevlådor fyra gånger per år. Informationen är mer lättillgänglig och är inte komplicerad, vilket minimerar misstolkningar.

Telefonmöten används endast av Led3. Han anser att det är en bra metod då han tycker att det är viktigt att få frågor om det är någon som inte förstår. Att bara

ringa vanliga telefonsamtal föredrar han inte då han ”*måste ringa väldigt många samtal*”.

Anslagstavlan används för information vilken berör medarbetarna. Informationen är bland annat utskrifter från Konturen och som exempel ges CCD´s resultat.

Djungeltelegrafen är okontrollerbar tycker Led1. Led2 använder det informella nätverket när det är ”*snabba puckar*” som gäller.

Led4 påpekar att det är svårt att veta vilken nivå man ska lägga sig på. Är medarbetarna verkligen intresserade av allt? Hur mycket information ska man lämna innan de slutar lyssna?

4.1.4 Feedback

Alla i ledningen är överens om att medarbetarna ges möjlighet att lämna feedback och enligt Led3 var de ”*snabba och duktiga på att göra det*”. De kan komma med förslag till förbättringar eller missnöjesyttringar. Det senare menar Led1 ”*har vi varit förskonade från […] som tur var*”. Feedback lämnas genom muntliga möten, ex. arbetsplatsmöten, då ledningen får informationen direkt. Medarbetarna kan även komma upp till ledningen. ”*Vi är en ganska tajt organisation med en liten administration. Om inte jag är där och de har en fråga kan de likaväl gå in till VD: n i rummet bredvid eller någon annan*” säger Led3. Alla i ledningen anser att dörrarna alltid är öppna och att medarbetarna kan komma till sin chef och säga vad de tycker. Alla är ett team. Led2 säger att ”*jag har säkert två personer per dag som kommer och frågar någonting*”. Om personen medarbetaren går till inte kan svara på frågan för han det vidare tills han hittar någon med svaret, ”*man vill inte sätta igång ett rykte*” uttryckte sig Led3. Han fortsätter med ”*går man till chefen så förväntar de sig ett svar och det ska de göra*”. Om det dyker upp ett rykte kommer de och frågar, för de bevakar sina intressen, vilket är att göra ett bra jobb hos kunden. Det finns även något som heter rådslag, där förslag kan tas upp. Där medverkar representanter från hela Coca Cola. CCD utgör dock endast en liten del av detta.

Led2 påpekar att ”*det är väldigt tillgängligt, alla är här, fikar en trappa ner och alla tar samma väg till lunchrummet. Det är bara en trappa emellan. Det är enkelt och högt till tak. Vi har gymmet och där tränar även VD: n.*” Samma person skulle gärna vilja ha tid att visa sig mer på golvet för att bryta barriären och underlätta för medarbetarna att ta det steget upp, ”*för det är ju ändå ett steg att ta upp*”.

4.1.5 Kommunikation

Ledningen har ingen formaliserad plan för hur kommunikationen ska gå till. De kan inte gå in på datorn och plocka fram kommunikationsplanen. Led2 nämner att ”*vi är överens inom vår ledningsgrupp hur vi kommunicerar ut de här sakerna*”. Han fortsätter att berätta att det är via träffar en gång i halvåret, AP-träffar, gemensamma träffar, anslagstavla och intranätet. Från och med januari får han ut en resultatgenomgång för varje månad från ledningsgruppen på CCDS som han sedan fortplantar i sin organisation. Det finns definitivt en plan för det, men kanalerna väljer de lite beroende på situation. Det finns ingen anställd kommuni-

katör på CCD utan CCDS har en informationsavdelning. Där behandlas emellertid mest företagsövergripande information.

Konturen online är ett verktyg för kommunikation. Medarbetarna kan logga in och läsa given information på utställda terminaler. Led1 uttrycker att CCD är dåliga på att lägga ut information där och att de skulle kunna utnyttja den bättre. Det här är ett modernare sätt att sköta kommunikationen på och det som läggs ut måste skrivas på ett accepterat vis. ”*Alla är inte journalister*.” Han fortsätter med att alla vet om vad som finns på Konturen men långt ifrån alla nyttjar den. Han menar att det kan finnas en viss teknikfientlighet hos den äldre generationen eller att medarbetarna bara inte gillar den.

Överlag anser ledningen att kommunikationen fungerar bra men kan bli bättre. Led1 säger ”*Jag sitter där jag sitter och får man inte informationen så letar man rätt på den, sedan kan de nere på golvet ha en annan uppfattning, men jag tycker att den fungerar utmärkt*”. De som sitter vid en dator får ett meddelande när ny information kommer ut på Konturen online. Led4 menar att kommunikationen är sådär, att han inte själv är nöjd men gör så gott han kan. Strukturen tycker han är bra men kommunikationen kan förbättras betydligt. Han säger att medarbetarna ändå vet ganska bra hur det går och att information sätts upp på anslagstavlan.

Alla i ledningen försöker ”*röra sig på golvet*” och prata med medarbetarna. Led2 svarade att han alltid träffar någon varje dag. De försöker göra sig synliga. Svårare är det att träffa är de som jobbar på annan ort. Led3 nämner att ”*det är omöjligt att jag ska åka runt till alla orter på ett år för det hinner jag inte med*”. Annars kan medarbetarna gå till någon i ledningen och prata eller ställa frågor om det är något de undrar över. Led2 berättar att han brukar ”*knalla runt*” på lagret och om det är någon som vill något går de fram till honom och frågar. Om det inte sker går han fram och frågar ”*hur läget är och snackar lite då dyker det alltid upp lite grejer*”. Han tycker det är svårt att ta sig tid och gå runt och konversera fritt, lära känna medarbetarna och kanske fråga hur det är med familjen. Det finns inte möjlighet att gå runt till 150 man och konversera med alla. Han poängterar det ständigt dåliga samvete för dem som jobbar nattskift, de är svårare att nå och få kontakt med.

Led2 kommunicerar med sina arbetsledare genom mail. Led3 gör det genom sin organisation för han hinner aldrig runt. Om någon vill att han specifikt ska komma på något möte så gör han emellertid det. Han beskriver vidare att han tycker det är kul och nyttigt att träffa medarbetarna ”*för när man sitter på kontor så tappar man mycket av verkligheten*”. Led4 skickar ut en PowerPoint bild hur det går i verksamheten, t ex resultatet.

4.1.5.1 Informell kommunikation

Ledningen är överens om att den informella kommunikationen går snabbare än den formella och den är mer effektfull. Det cirkulerar rykten, både felaktiga och sanna, det gemensamma är dock att de sprider sig fort.

Led1 menar att han inte sprider någon desinformation och att det är ”*ett utomordentligt slöseri med tid om inget annat*”. Han menar att det är något som förekommer men som inte är särskilt utbrett. ”A*llt skvaller är skadligt och folk ägnar*

sig åt det när de kan göra viktigare saker.” Led2 menar att djungeltelegrafen inte utgör något hot utan istället fyller en funktion.

Led3 och Led4 nämner att det är mycket rykten inom branschen. Då det är många chaufförer ute i Sverige och de tar med sig rykten från ställe till ställe, blir det lätt ”*en höna utav en fjäder*”.

Alla påpekar att medarbetarna kommer upp till ledningen för bekräftelse om de hört ett rykte. För att släcka ett rykte måste man först och främst ta reda på vad som ligger bakom. På det sättet kan en del uppleva att det tar lång tid innan det kommer ut besked gällande ryktet.

Några av ledningsmedlemmarna använder sig av informell kommunikation när de sprider information. Det är en hel del korridorsnack och ”*om det är snabba puckar då ringer man eller kutar iväg eller frågar någon*”. Även i fikarummet pratas det ”*för när man sitter och fikar blir det nästan som ett informellt möte för då sitter man och snackar mycket jobb*”. De i ledningen fikar tillsammans på fredagar klockan 14 och om någon medarbetare kommer in är de välkomna att medverka. Led1 berättar att det finns en organisationsordning, en hierarkisk organisation. Där han sitter överst och har massor med personal under sig. Han kan gå ner till den längst ner i hierarkin och ge direktiv även om det egentligen är medarbetarens närmsta chefs uppgift. Han gör därmed ett formellt fel, så han menar att han är ganska informell. Han säger att ”*hela organisationen är så, det är ingen som skulle bli stött om någon kliver över en annan, de är vana med det*”.

4.2 Medarbetarna

4.2.1 Informationsspridning

Chaufförer

En gång i månaden har alla chaufförer möte tillsammans med distributionschefen för region mitt. Om chaufförerna önskar, närvarar även distributionschefen över hela Sverige och eventuellt annan det berör. Vid behov anordnas också möten där VD, lagerchef och tidigare nämnda närvarar. På dessa möten delges chaufförerna CCD: s framtidsplaner, mål och vision. Informationen handlar även om budget, kostnader för lastbilarna och vakanta tjänster inom företaget.

Chaufförerna kommunicerar med sin närmsta chef genom mobiltelefon eller ansikte mot ansikte när det är personligt. Sms kan de få om informationen gäller flera chaufförer. Åsikterna om kommunikationen med de närmsta cheferna skiljer sig lite mellan de olika chaufförerna. C1menar att ”*det är smidigt med telefon då man slipper infinna sig men att det är rätt opersonligt*”. C2 påpekar att han vill ”*se personen i ögonen*” om det är viktig information och C3 tycker att det är ”*både negativt och positivt att ha dem så nära*”, han menar att det kan bli en för kamratlig anda. Själva kommunikationen menar 3 av 4 chaufförer att den är bra, öppen och enkel. C3 påpekar dock att de saknar förståelse från närmsta chefen och att feedback på lämnad information ofta uteblir. Han menar även att det hos chaufförerna finns en önskan för förändringar, men att saker och ting tar alldeles för lång tid.

Då information saknas vet chaufförerna vart de skall vända sig. Olika chefer levererar olika typer av information och mycket levereras genom lappar, anslagstavla och intranätet (Konturen Online). Tider gällande möten kommer oftast som ett sms. C1 poängterar dock att säljarna eller till och med kunderna kan få reda på information om leveransdagsbyte eller nya produkter före chaufförerna själva.

Åsikterna om den interna kommunikationen generellt, är överlag negativ. *”Då jag klagat på plocket sker ingen förändring, samma sak händer igen.”* ”*Det är för många småchefer och för många avdelningar, informationen går inte fram.” ”Cheferna tycker vi ska använda Konturen men jag har aldrig sett någon använda den när jag varit i fikarummet.*” C4 menar ändå att informationen finns där om man vill åt den, dels via anslagstavlan och dels via Konturen.

Den dagliga kommunikationen sker mest med arbetsledare och transportledare. Det kan ske genom telefon eller personligen efter dagens körning. Chaufförerna upplever även att de får mest information av dessa samt av distributionschefen. Informationen förstås i regel alltid och om så inte är fallet, ringer de upp och frågar vad de överordnande menar.

Den informella kommunikationen existerar, menar chaufförerna. Ingen är negativt inställd till den utan anser istället att den fungerar som komplement. C4 tycker dock att han inte hört så många rykten. Och C3 menar att ”*då inte företaget lyssnar på oss, har vi begärt möten med facket som faktiskt lyssnar*”.

Kontakten chaufförerna emellan fungerar enligt dem alla bra. De samtalar med varandra genom mobiltelefonen och pratar även med ”*grabbarna på golvet*”.

Lagerarbetare

Lagerarbetarna får information om CCD: s mål och vision genom arbetsplatsträffar, s.k. AP-möten. Dessa ska äga rum en gång i månaden men så ofta brukar de dock inte hållas.

De kommunicerar med sin närmsta chef genom samtal ansikte mot ansikte på golvet, eller i pappersform. Då chefen inte har svar att ge återkommer han efter påminnelse. De kan mycket väl få ett sms tillbaka. Lagerarbetarna är överens om att kommunikationen är god. De får reda på det de önskar, förstår informationen de får och känner att de kan fråga vid eventuella missförstånd.

L2 och L3 uppfattar att det finns en plan på företaget för hur kommunikationen ska gå till. Att viss information ges av vissa chefer. L1 menar dock att han inte finner någon plan från ledningens sida.

De är emellertid överens om att internkommunikationen överlag fungerar dåligt. De menar att det är för många småchefer och att de ger olika information rörande samma sak. ”*Man måste ta reda på själv vad det är som verkligen gäller*.” De menar också att ”*golvet*” alltid får reda på allt sist och att information mellan skiften är bristande. ”*Ingen vet varför, t ex en pall, står på ett visst ställe.”*

Den dagliga kommunikationen sker med arbetskamrater, plock/truckansvarig och huvudansvarig. De tycker att de får mest information ifrån dem och då oftast i muntlig form. Kommunikationen mellan medarbetarna fungerar bra och är öppen.

Den informella kommunikationen menar de existerar. Den upplevs överlag som opålitlig men snabb.

L1 och L2 vet vart de skall vända sig om de vill ha information om företaget eller arbetsuppgifterna. L3 vet inte utan ”*frågar kollegor som får hänvisa vidare”*

Mellanchefer

Mellancheferna blir informerade om företagets mål och vision genom konferenser, målsamtal, rapporter, intranätet, mail och möten. De får företagets mål och sätter sina egna, vilka vidarebefordras till medarbetarna i pappersform.

De har Måndagsmöten varje vecka med sina närmsta chefer men kommunicerar vid behov med dem per telefon och mail. *”Kommunikationen är öppen och hittills förstår vi varandra bra.”* Information som ska gå vidare till medarbetarna kommer till mellancheferna via mail och den går sedan vidare genom möten som hålls varje månad.

De upplever överlag att den interna kommunikationen inte fungerar. ”*Informationen är dålig mellan skiften.*” De menar att det skulle kunna gå smidigare men poängterar att det är många människor som ska informeras. En av svårigheterna är enligt M3 att de själva får informationen så fragmenterad. M1 får sin information genom Konturen och mail och där får han reda på det han tycker är väsentligt. M2 påpekar att han ”*rotar fram den själv*”. De tycker att informationen gällande sina arbetsuppgifter överlag är tillräcklig. ”*Då den är otillräcklig frågar jag.*” ”*Det kan finnas brister, oftast är den bra.”*

Mellancheferna har daglig kontakt med sina underställda medarbetare och direkt överordnade, oftast i form av samtal ansikte mot ansikte. De försöker hålla problem och dylikt på sin nivå och inte blanda in övre delar av hierarkin. De tycker att det finns mycket informell kommunikation på företaget. M3 börjar dagen med att ta emot skvaller om vad som hänt på nattskiftet och det händer varje dag att någon kommer till honom och skvallrar. Han menar att ”*det är mycket snack om löner, de bryr sig inte om företaget går i konkurs utan endast om sin lön*”.

Kommunikationen mellancheferna emellan och med ledningen fungerar enligt dem tillfredsställande. Ledningen ringer dem dagligen för att se hur arbetet flyter och biträdande lagerchef har flera gånger ”*kommit ner för att berömma samarbetet”.*

Mellancheferna vet, var de ska söka efter önskad information och förstår oftast den information de får. M1 kan dock få problem om informationen är på engelska, vilket är ett språk han inte behärskar. M3 får endast problem om det är affärsengelska.

4.2.2 Önskade förändringar

Chaufförer

C1 och C4 tycker att kommunikationen på CCD fungerar i nuvarande tillstånd även om den ej är lysande. C2 och C3 menar att de önskar en förändring. C3 tycker att de olika avdelningarna bör få insikt hos varandra för att det ska generera ökad förståelse och teamkänsla. C1 uttrycker sitt missnöje med informationen om

nya produkter. Han menar att de får reda på dessa sist av alla. Han fortsätter *”jag tycker vi borde få reda på dem först så vi kan informera kunderna*”. C3 har dock fler ändringar på önskelistan. Bland annat önskas intranätet vara tillgängligt hemifrån då *”man inte har tid att titta på Konturen på arbetstid*”. Då de har slutat vill de hem så snabbt som möjligt. Han menar också att ”*personaltidningen kommer ut för sällan*” och att informationen ej upplevs intressant då det kan handla om vilka som blivit anställda i Göteborg. Han menar vidare att en stockholmstidning skulle vara önskvärd.

Lagerarbetare

Lagerarbetarna önskar information löpande och inte ”*i slutet när allt är klart. Det skapar en massa rykten*”. L2 vill ha gruppträffar där en på golvet, en chaufför, en säljare och någon av cheferna träffas för att diskutera nya drycker, löner och annat. Han tycker också att deras anslagstavla har lite information om man jämför med anslagstavlan för Coca Cola Drycker Sverige. Informationen på arbetsplatsen menar de är otillräcklig. ”*Jag vill ha mer information*” säger L3. Han poängterar också att det känns som om ledningen inte tycker han är viktig, vilket resulterar i en känsla av betydelselöshet.

Mellanchefer

De önskar att kommunikationen kunde bli bättre mellan skiften och mellan de olika avdelningarna. Alla har bråttom hem och har inte tid att prata. ”*Kanske möten innan hemgång*” ger M1 som förslag.

4.2.3 Kanalerna

Chaufförer

Ny information kommer oftast genom möten. Chaufförerna vill dock ha information om sina körningar via Internet istället för på telefon. De menar också att förslag de ger på förbättringar inte kommer fram ordentligt. ”*Cheferna bryr sig inte och feedbacken går trögt fram*.”

Den information som föredras, är muntlig. I vissa fall när informationen gäller siffror och ekonomi, föredras skriftlig. Den idealiska informationen är enligt C3 och C4 muntligt ansikte mot ansikte. För C2 är det muntligt genom telefon och C1 önskar få den skriftligt i ett häfte i körmappen, facken chaufförerna har. Budget och dylikt menar han kan tas muntligt.

Intranätet är chaufförerna inga frekventa användare av. C4 har använt det två gånger kanske ”*då var den på när jag gick förbi*”. Han vill inte leta efter information utan vill att den ska ges till honom. C3 säger att han inte kan titta för terminalen har varit trasig i en månad. Annars menar han att det är ett bra sätt att få insikt i de andra delarna i företaget. C2 har endast tittat en gång och C1 önskar få titta på arbetstid. ”*Tid är pengar även för de anställda*” menar han.

Anslagstavlan uppfattas olika av chaufförerna. C1 tycker den är jättebra ”*man tittar varje dag när man hämtar kaffe*”. C2 kollar endast någon gång per vecka, för han saknar intresse. C3 menar att det är Konturen som sitter på anslagstavlan, ”*förstår inte vitsen, vill de inte att man ska läsa Konturen”*? Han åsyftar att det är dubbelt jobb.

Personaltidningen tycker chaufförerna är onödig. De finner den *”löjlig och ger inget, fungerar som ett reklamblad*”. ”*Den fungerar som en kul grej från företagets sida.*” C2 menar dock att den är bra och att där finns reportage om olika arbetsuppgifter och olika personer på jobbet.

Vid utbildningar får de information genom föreläsningar och OH-bilder eller enskilda trycksaker. De menar emellertid att informationen om själva utbildningen kommer för sent.

Chaufförerna tycker att sms är ”*ett smidigt sätt att ge information för dem som arbetar men inte finns på plats. Det är också bra att använda när det ska skickas till flera med en gång*” och “*jättebra vid påminnelser och sånt*”. Vid viktigare information önskas denna kanal inte användas.

Telefon menar de är bra då ”*man alltid blir nådd och det är lätt att nå de man vill kontakta*”. Dessutom menar de att de vid levererad information, kan ställa frågor på en gång. Själva telefonmodellen tycker de är lite gammalmodig.

Det råder en samstämmighet gällande de ekonomiska delarna på månadsmötena. Bland annat tycker de att ”*de ekonomiska bitarna inte är intressanta, de går inte att påverka*”. De menar även att de tar punkterna i fel ordning. De önskar de punkter, vilka är mest relevanta för dem själva, först. När det är dags för punkter gällande ekonomi kan de som vill gå hem till sina barn. Annars menar chaufförerna att mötena är bra då de får chans att diskutera information i hela gruppen, inklusive arbetsledare och chefer. Är chaufförerna samstämmiga gör de även större intryck och ”*företaget lyssnar på oss då*”.

Mail ar ett medium som aldrig används av chaufförerna då de inte har egna datorer.

Den muntliga kommunikationen är genomgående positiv. ”*Man tar problemen med en gång*” de menar att ”*det sker för lite*” dock.

Chaufförerna är också samstämmiga gällande att de vet var de ska söka efter specifik information.

Lagerarbetare

Information om arbetet och företaget ges på arbetsplatsmöten, anslagstavlan och av arbetskamraterna. L2 menar att han i första hand får informationen ifrån arbetskamraterna. Ny information får de i form av utskrivna mail av skiftesledaren, via anslagstavlan eller ett samtal med chefen. L2 menar att de får reda på lite, i det stora hela och att det finns många hemligheter på arbetsplatsen. L3 påpekar att man får luska själv om man vill få reda på något. ”*Ingen kommer och säger att det har kommit en ny dryckessmak utan en dag kan den bara stå där på en pall*”, ”*man betyder inget*”.

Åsikterna skiftar gällande skriftlig och muntlig information. L1 menar att han vill ha det muntligt om det endast gäller honom. Allmän information önskar han ha på papper. L2 vill endast ha skriftlig ”*då har jag det på papper*”. Den tredje menar att han endast föredrar muntlig då han kan ”*ifrågasätta med en gång”*.

Lagerarbetarnas åsikter om intranätet är överlag de samma. L1 och L2 har aldrig använt det, dels för att det inte fungerar på nätterna och dels för att intresse saknas. L3 har använt det en gång för att lägga in en annons om försäljning och tittar aktivt ca en gång per månad. Han menar också att ”*det är ingenstans man söker information, på natten uppdateras Konturen (intranätet) och då kan man ej använda det*”.

Anslagstavlan är placerad på ett ställe där den ständigt passeras. Lagerpersonalen tittar på den varje dag, men har en önskan att det ”*borde finnas mer information där*”. De vill också att den information som finns, uppdateras oftare. L3 säger dock att ”*man stressar igenom det*” (läs informationen på anslagstavlan).

Personaltidningen tycker lagerpersonalen är tunn och endast ger information om personal som fyller år. L2 tycker dock att det är positivt att nya smaker på drycker presenteras där.

Utbildningarna sker muntligt och i grupp med en föreläsare.

Arbetsplatsträffarna tycker personalen består av för mycket statistik och ekonomi. De föredrar istället mer motiverande information. De tycker också att det är samma information som ges återkommande men att det faktiskt är positivt med dessa träffar då ”*det ger extrapengar i form av lön*”.

Sms anser de är bra då de alltid är anträffbara och att meddelandet finns kvar i telefonen. De måste dock stå stilla med trucken om de sms: ar för säkerhetens skull.

Telefonsamtal tycker de är bra för ”*man är tillgänglig om man vill, annars stänger man av”*. Det går för övrigt snabbt att ställa frågor och få svar på dessa. L2 önskar dock personlig kontakt i muntlig form.

Det muntliga menar de att det inte finns något negativt med. ”*Man kan säga vad man tycker*” och L3 menar också att det är ”*svårt att ljuga någon rätt upp i ansiktet*”.

Mellanchefer

Information om arbetet och företaget får mellancheferna genom mail, muntligt, telefon eller intranätet. Mail är en kanal som används ofta av respondenterna. De är överens om att föredra muntlig framför skriftlig information då det ger möjligheten att diskutera sig fram och ge ”*instant feedback”*.

Intranätet används frekvent av denna grupp. De tittar på menyn i matsalen, företagsinformation, annonser och videoklipp med nyheter. Däremot använder de inte anslagstavlan utan tycker att det som står där finns på intranätet. ”*Jag tittar kanske en gång per månad.*”

Personaltidningen menar de är acceptabel men mer för och om säljare. M3 läser den inte alls då all information han söker finns på intranätet. M2 menar att den endast kan betraktas som *”mugglitteratur*”.

Mellanchefernas utbildningar sker oftast med en föreläsare som undervisar flera.

M2 vill inte ha sms. Just vid sjukfrånvaro vill han prata med personen som är sjuk, så att de inte slipper konfrontationen. De andra föredrar sms, ”*man kommer på något och skickar iväg*”.

Telefonen använder de gärna, de har en fast telefon i kuren, där de sitter, och även en mobiltelefon. De känner sig alltid anträffbara, trots att de är någon annanstans.

Ap-träffarna tycker de är bra då alla samlas och kan prata ut om allt. Alla har möjlighet att göra sig hörda. De tycker dock det är synd att ingen är intresserad av hur det går för företaget.

Mail menar de är bra. Det finns lagrat i datorn och de kan alltid gå tillbaka i efterhand om det är detaljer som glömts bort. De kan även sortera ut ”*bra mail från dålig”* poängterar M2.

4.2.4 Feedback

Chaufförer

Feedback ger chaufförerna till den det berör oftast muntligt men även genom telefon. C4 påpekar dock att informationen tillbaka oftast ”*rinner ut i sanden”*.

Alla chaufförer känner att de kan komma upp till ledningen och säga vad de tycker. De känner att dörrarna är öppna men tycker kanske att ledningen har svårt att ta till sig informationen de får.

Lagerarbetare

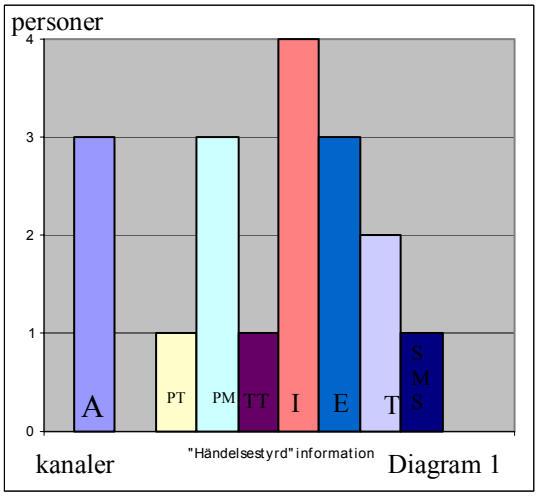
Feedback förmedlar lagerarbetarna olika. L3 ”*håller god min och funderar*” och pratar sedan med den det berör. L2 går i första hand till sin närmsta chef och i andra hand högre upp. L3 ger feedback till den det berör i muntlig form.

Mellanchefer

Feedback på information tar de med den det berör oftast via mail eller muntligt. De tre går utan problem till ledningen om de tycker det behövs.

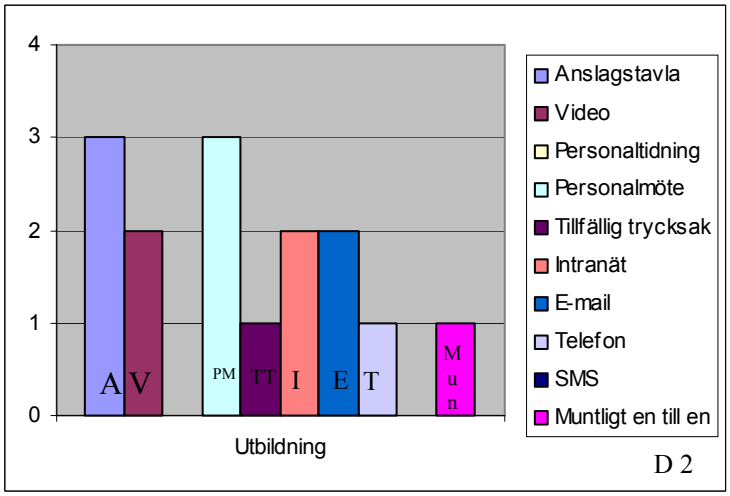
4.3 Ledningens val av kanal vid olika sorters information

När ledningen ska förmedla information till medarbetarna sker det med hjälp av vissa kanaler. Olika kanaler används för olika typer av information. Dessa presenteras nedan i diagram. Staplarna representerar de olika kanalerna och höjden av dem representerar antalet personer.



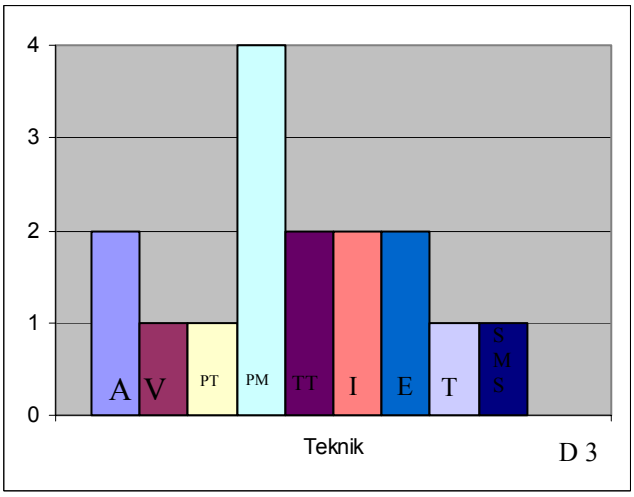
Händelsestyrd information

Vid händelsestyrd information visar det sig att ledningen oftast använder sig av intranätet, följt av anslagstavlan, personalmöte och e-mail. Två stycken använder sig av telefon och en person använder sig av sms, personaltidning och tillfällig trycksak.



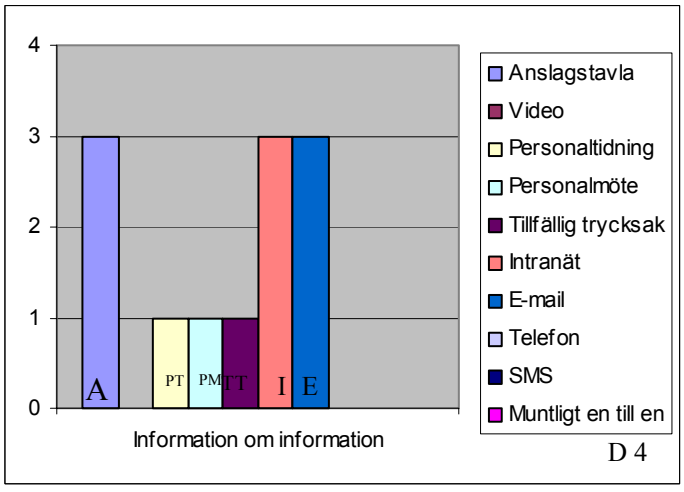
Utbildning

Vid utbildning är fördelningen som följer: mest frekvent används anslagstavlan och personalmöte följt av video, intranät och e-mail. Endast en person använder sig av tillfällig trycksak, telefon och muntligt.



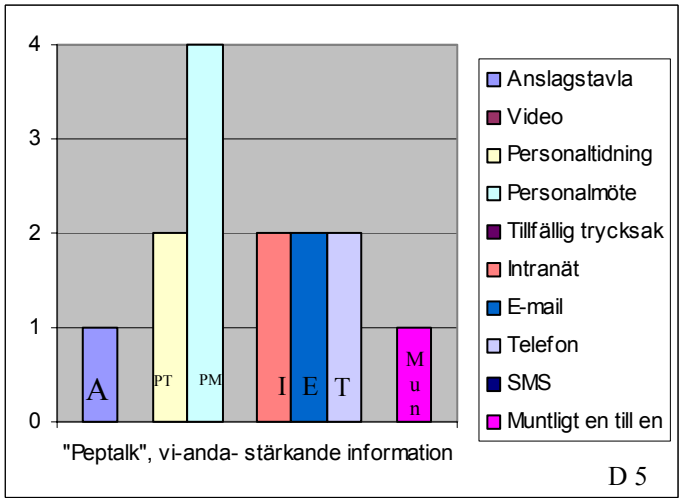
Teknik

Teknisk information sprider ledningen främst genom personalmöten följt av anslagstavlan, tillfällig trycksak, intranätet och e-mail. Muntligt en till en är det ingen som använder.



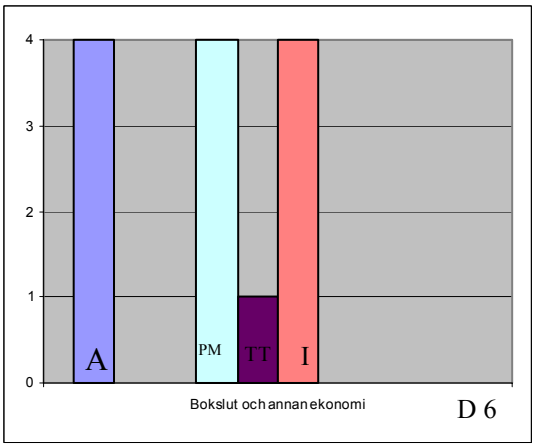
Information om information

Information om information, t.ex. information när ett personalmöte skall äga rum, används anslagstavlan, intranätet och e-mail följt av personaltidning, personalmöte och tillfällig trycksak.



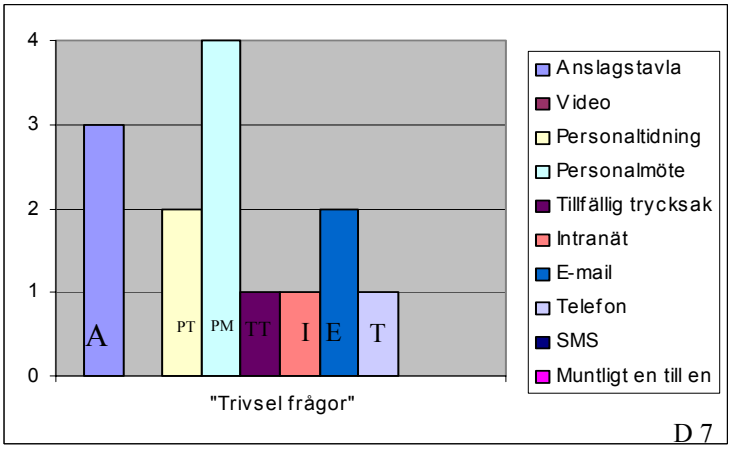
Peptalk, vi-anda, stärkande information

Pep-talk, vi-anda, och stärkande information förmedlar ledningen via personalmöte i första-hand. Vidare används även personaltidning, intranät, e-mail och telefon. Endast en person använder sig av muntligt en till en och an-slagstavlan. Sms, video och telefon används inte alls.



Bokslut och annan ekonomi

Beslut och annan ekonomi menar alla i ledningen att anslagstavlan, personal-möte och intranätet nyttjas. Endast en brukar även tillfällig trycksak.

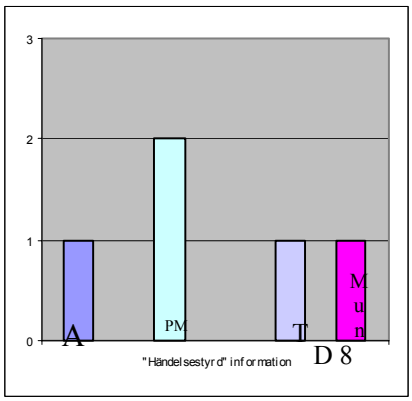


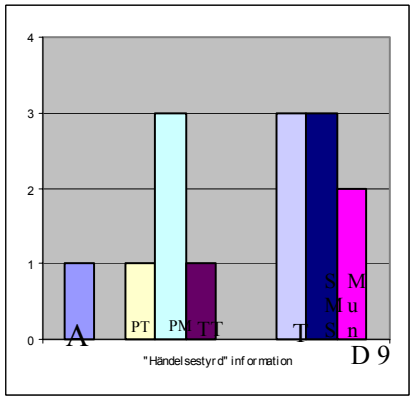
Trivselfrågor

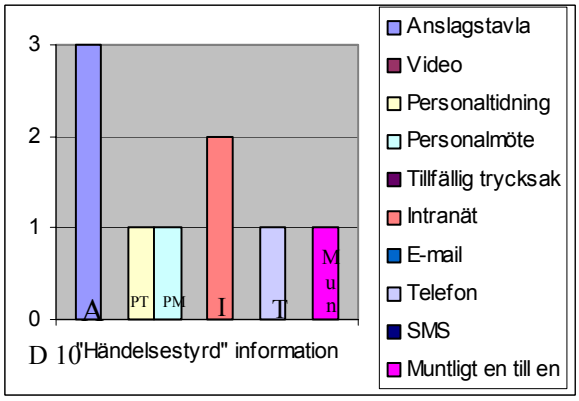
Trivselfrågor förmedlas främst via personalmöte följt av anslagstavla. Två personer använder personaltidningen och e-mail. En person använder tillfällig trycksak, intranät och telefon.

4.4 Medarbetarnas val av kanal vid olika sorters information

När medarbetarna ska ta emot information föredrar de vissa kanaler framför andra. Nedan presenteras de kanaler som föredras i diagram.







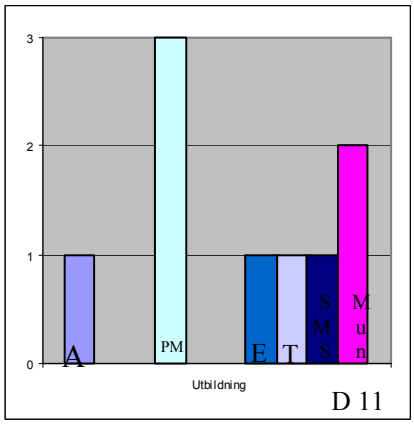
Händelsestyrd information

Händelsestyrd vill 2 av 3 lagerarbetare ha via personalmöte och 1 av 3 önskar få den genom anslagstavlan, telefon och muntligt en till en. Ingen vill ha den genom sms, personaltidning, e-mail, video, intranät eller tillfällig trycksak.

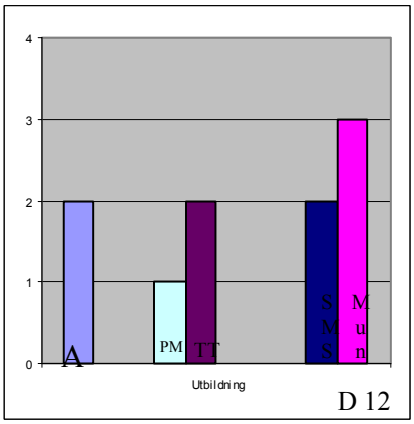
Chaufförerna föredrar i flesta fall personalmöte, telefon och sms. Efterföljande val är muntligt en till en. 1 av 4 väljer anslagstavlan, personaltidning och tillfällig trycksak.

Alla mellanchefer vill ha händelsestyrd information via anslagstavlan. 2 av 3 önskar få den via intranätet. 1 av 3 önskar den också via personaltidning, personalmöte, telefon och muntligt en till en.

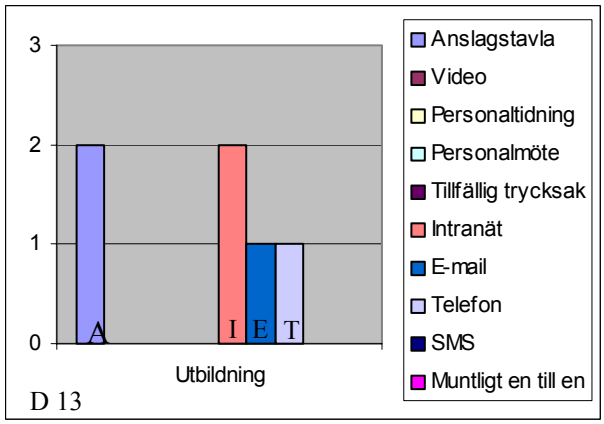
Lagerarbetare



Chaufförer



Mellanchefer



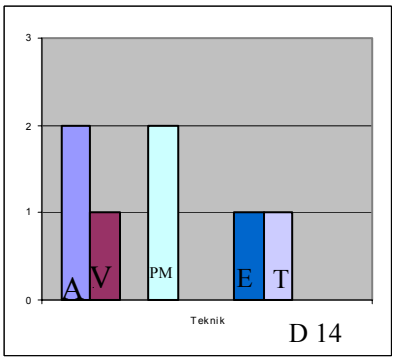
Utbildning

Vid information gällande utbildningar önskar flest lagerarbetare ta emot denna genom personalmöten. Tätt efter kommer muntligt en till en, följt av anslagstavla, e-mail, telefon och sms.

De flesta chaufförer, 3 av 4, föredrar muntligt en till en och 2 av 4 anslagstavla, tillfällig trycksak och sms. Endast en föredrar personalmöte.

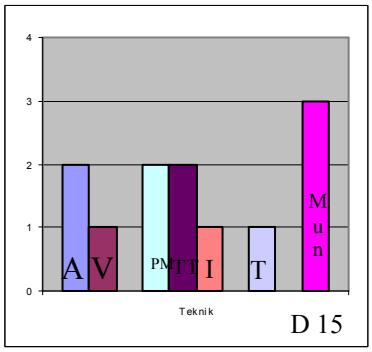
2 av 3 mellanchefer vill helst få information innehållande utbildning genom anslagstavlan och intranätet. 1 önskar kanalen vore e-mail eller telefon.

Lagerarbetare



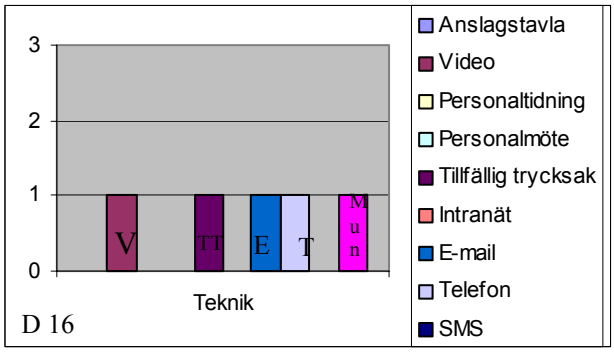
D 14

Chaufförer



D 15

Mellanchefer



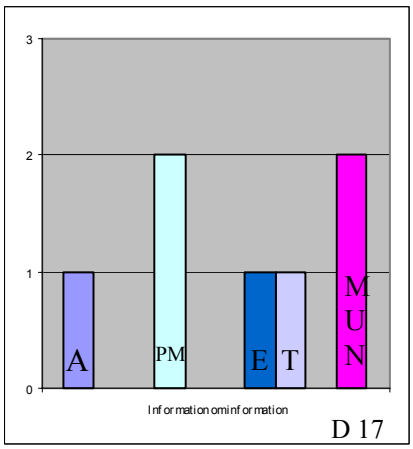
D 16

T e k n i k

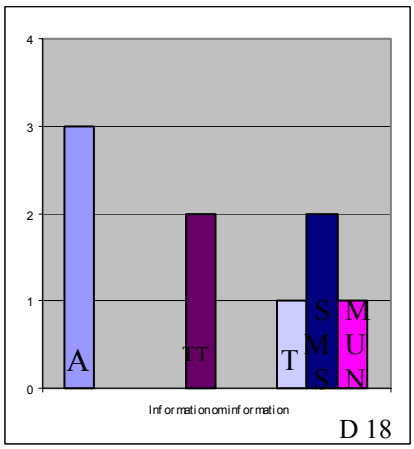
Då informationen är av teknisk karaktär vill 2 av 3 lagerarbetare ha den på anslagstavlan och på personalmöte. 1 av 3 personer vill ha den på video, e-mail och telefon.

Däremot vill majoriteten av Chaufförerna ha den muntligt en till en. Hälften av dem vill ha den på anslagstavlan, personalmöte och på tillfällig trycksak. 1 av 3 vill ha den på video, intranätet och telefon.

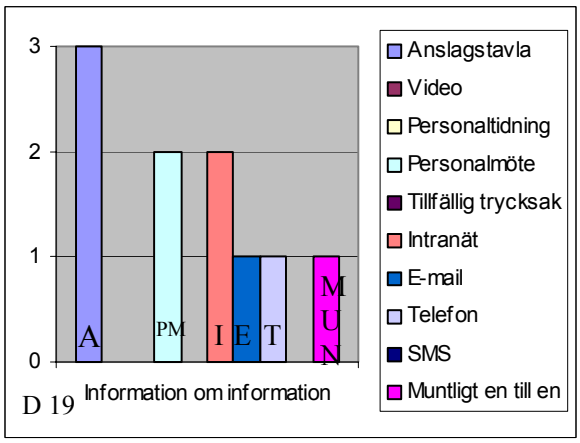
Av mellancheferna är svaren fragmenterade och fördelade så att 1 person av 3 vill ha den via video, tillfällig trycksak, e-mail, telefon och muntligen.



D 17



D 18



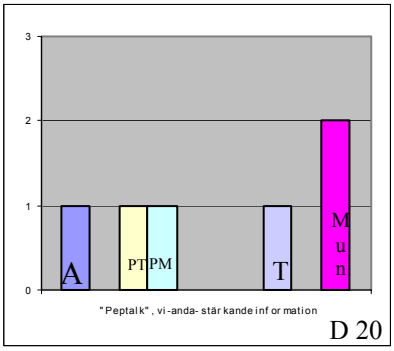
D 19

I n f o r m a t i o n o m i n f o r m a t i o n

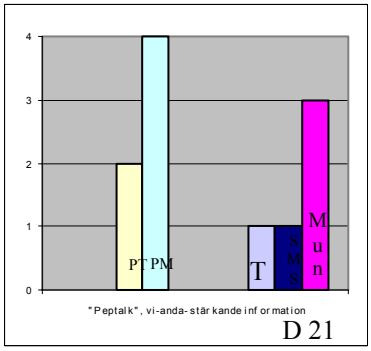
Information om information vill 2 av 3 lagerarbetare ha via personalmöte och muntligt en till en. 1 av 3 vill ha den via anslagstavla, e-mail och telefon.

Av chaufförerna vill 3 av 4 ha information om information via anslagstavlan och hälften av dem vill ha den via tillfälligtrycksak och sms. 1 av 4 vill ha den via telefon och muntligt en till en.

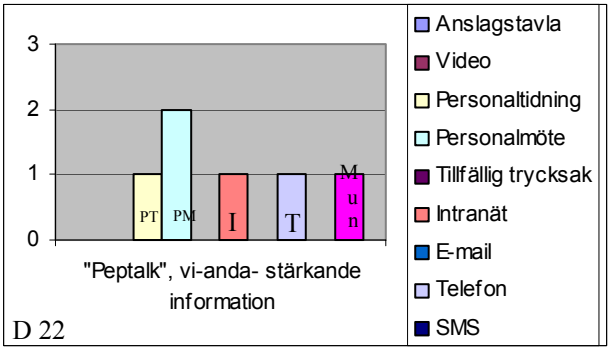
Alla mellanchefer vill ha denna typ av information på anslagstavlan. 2 av 3 vill ha den på personalmötet och intranätet. 1 av 3 vill ha den via e-mail, telefon och muntligt en till en. Ingen vill ha den via video, personaltidningen, tillfällig trycksak eller sms.



D 20



D 21



D 22

"peptalk", vi-anda, stärkande information

"Peptalk", vi-anda och stärkande information vill 2 av 3 lagerarbetare ha muntligt en till en. 1 av 3 öskar få den via anslagstavlan, personaltidningen, personalmöte och telefon

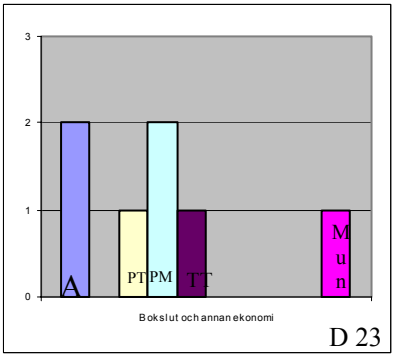
Alla chaufförer vill ha denna typ av information på personalmöten. 3 av 4 vill ha den muntligt en till en. Hälften vill ha den i personaltidningen och en person vill ha den via telefon och sms.

Flest mellanchefer önskar få denna information på personalmöten och 1 av 3 vill ha den i personaltidningen, på intranätet, via telefonen och även muntligt en till en.

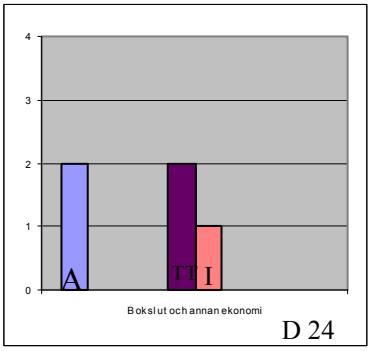
Lagerarbetare

Chaufförer

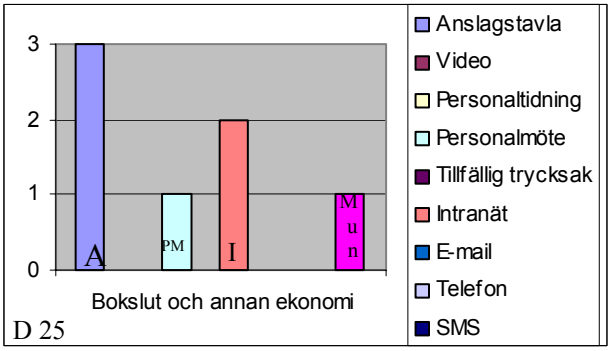
Mellanchefer



D 23



D 24



D 25

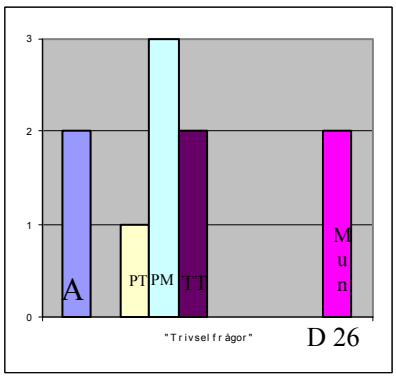
B o k s l u t o c h a n n a n e k o n o m i

Då informationen består av bokslut och annan ekonomi föredrar flest lagerarbetare att få informationen via anslagstavlan och personalmöte. 1 av 4 önskar få den via personaltidningen tillfällig trycksak och muntligt en till en.

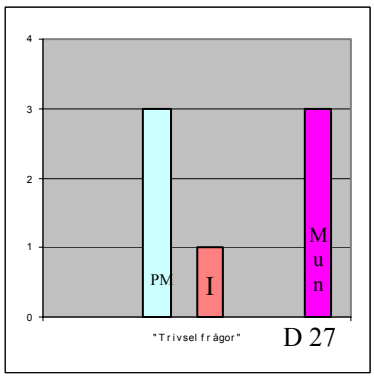
Flest chaufförer önskar få denna typ av information genom anslagstavlan och tillfällig trycksak. En av dem önskar få den intranätet.

Alla mellancheferna vill ha bokslut och annan ekonomi via anslagstavlan. 2 st vill ha den via intranätet och 1 st via personalmöte och muntligt en till en.

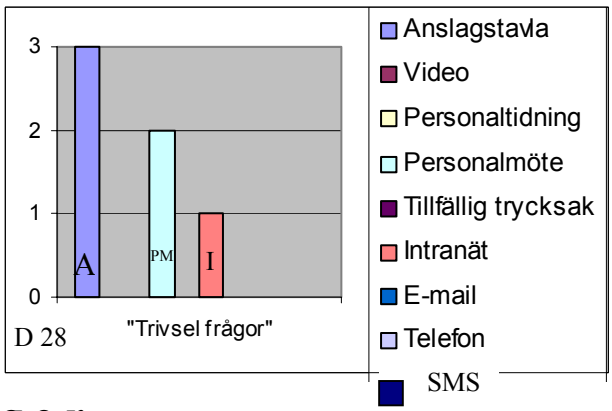
Lagerarbetare



Chaufförer



Mellanchefer



T r i v s e l f r å g o r

Gällande trivselfrågor föredras i högst grad personalmötet bland lagerarbetarna. Tätt efter kommer anslagstavla, tillfällig trycksak och muntligt en till en. En av dem föredrar personaltidningen

3 av 4 chaufförer föredrar kanalerna personalmöte och muntligt en till en. En önskar få information genom intranätet.

Alla mellanchefer föredrar information om trivselfrågor genom anslagstavlan. 2 föredrar personalmöte och en intranätet.

I denna del av uppsatsen har ledningens och medarbetarna åsikter och erfarenheter presenterats. Områden som behandlats är informationsspridningsprocessen från ledningen till medarbetarna, dvs. lagerpersonal, mellanchefer och chaufförer. Även ledningens val av kanal vid viss typ av information samt vilken kanal medarbetarna föredrar har åskådliggjorts. Denna information behandlas vidare i den nästkommande analysdelen.

5 ANALYS OCH DISKUSSION

I analysen har vi för avsikt att koppla ihop de teorier som används med den insamlade empirin. Vi kommer även att lägga in egna åsikter och funderingar samt belysa vad andra referenser har för synpunkter gällande delarna vi framhävt.

5.1 Informationsspridning

Informationsspridningen uppifrån och ned, från ledningen till medarbetarna, är enligt Jacobsen och Thorsvik vertikal.[47] Information nedåt utgörs enligt Greenberg och Baron av instruktioner, direktiv, order och feedback.[48] På CCD är det olika typer av information, vilka flödar från ledning till medarbetare. Företagets mål och vision får VD av moderbolaget CCDS. VD sätter utifrån dessa sina egna mål gällande företaget och dessa kanaliseras sedan ned till tjänstemännen och de olika avdelningarna. Mellancheferna får sedan informationen och via dem kommer den ned till lägsta nivån, till medarbetarna. Arbetsinstruktioner och dylikt får medarbetarna av sina närmaste chefer. De går även att ta fram på intranätet. Led1 uppger dock att han mycket väl skulle kunna gå ned till en medarbetare och ge honom direktiv för arbetsuppgiften. Ingen skulle ta illa upp.

Enligt ledningen finns det ingen plan nedskriven på papper för hur kommunikationen ska gå till. Det är dock underförstått hur de kanaliserar ut informationen till medarbetarna. L2 och L3 uppfattar att det finns en plan för hur kommunikationen ska gå till. De vet också till vem de skall vända sig vid viss typ av information. Mellancheferna får information som ska gå vidare via mail och ger i sin tur ut den till medarbetarna genom AP-mötena. Vi uppfattar att ledningen oftast använder sig av mellancheferna som vidarebefordrare av information ned till medarbetarna. Vi förstår att ledningen har mycket annat att stå i och att de därav delegerat detta till mellancheferna. Om mellancheferna fungerar som ett filter och sorterar bort viktig information både uppåt (feedback) och nedåt är det dock mindre bra. M2 beskriver just att han filtrerar sina mottagna mail utifrån vad han uppfattar viktigt. Det är ju inte helt omöjligt att detta kan vara ett av skälen till att både chaufförer och lagerarbetare finner den interna kommunikationen bristfällig. Led2 beskriver även han att han sorterar ut information som ska gå vidare nedåt i organisationen, då han väljer ut det han tycker är viktigast

Greenberg och Baron belyser problemet med meddelandets minskade exakthet då det passerar flera nivåer, i en hierarkisk organisation.[49] CCD är enligt organisationsschemat i företagspresentationen och enligt bilagorna 3, 4 och 5 en organisation med många nivåer av mellanchefer. Led1 och Led2 menar att informationens exakthet ändras på sin väg ned till medarbetarna. Ett skäl till detta är enligt dem språksvårigheter bland medarbetarna. Viktig information kan medarbetarna även ta del av via Konturen, anslagstavlan och möten. Chaufförernas

[47] Jacobsen och Thorsvik, 2002

[48] Greenberg och Baron, 2003

[49] Greenberg och Baron, 2003

åsikter är bland annat att ”*Det är för många småchefer och för många avdelningar, informationen går inte fram”.* Lagerarbetarna instämmer och påpekar att ”*Man måste ta reda på själv vad det är som verkligen gäller”.* De menar också att informationen inte alltid når alla skift, vilket även mellancheferna håller med om. M3 påpekar att de får informationen fragmenterad, vilket försvårar vidarebefordrandet av den.

Greenberg och Baron tillägger att även feedback från medarbetare förvrängs på sin väg upp i organisationen. Den blir därför opålitlig och otillräcklig. Ledningen på CCD har öppna dörrar på kontoret och vill att alla medarbetare ska känna att de kan komma in och ge feedback. De menar att mellancheferna inte behöver passeras utan medarbetarna kan komma till dem direkt. Chaufförerna upplever att feedback de lämnat till mellancheferna inte kommer fram *”Då jag klagat på plocket sker ingen förändring*”, *”Cheferna bryr sig inte och feedback går trögt fram”*. Några av medarbetarna är alltså inte nöjda med hur feedback tas emot och behandlas av mellancheferna. Kanske är det så att mellancheferna prioriterar bort eller kanske glömmer bort att vidarebefordra den feedback medarbetarna ger. Eller kan det vara så att ledningen inte tar medarbetarna på allvar eller att de själva har en pressad arbetssituation?

Sanchez studie visar resultat på att framgångsrika företag mer frekvent tillhandahåller kanaler för kommunikation uppåt, feedback. De lyssnar på vad de anställda har att säga.[50] Vi tror också att detta är av yttersta vikt för att medarbetarna ska känna sig uppskattade och även känna sig som bärare av relevant och viktig information beträffande organisationen. Sanchez menar att det också kan bidra till att medarbetarna känner sig mer hängivna arbetet för företaget.[51] Medarbetarna befinner sig i den operationella delen av verksamheten där vi menar att mötet med kunden är en av de viktigaste delarna i samarbetet mellan säljande och köpande parter. När saker och ting inte fungerar är det enligt oss viktigt att mellanchefer och ledning lyssnar för att kunna effektivisera de delar vilka inte fungerar tillfredsställande. L2 går endast i andra hand direkt till ledningen vad gäller feedback. Mellancheferna går utan problem direkt till ledningen om de tycker det behövs. Rosen, en VD på ett amerikanskt kommunikationsföretag menar att man kan implementera en telefonlinje direkt till högsta skiktet i organisationen. Denna telefonlinje skulle uppmuntra till konversation där mottagare och sändare både ger och tar.[52] Vi menar att det skulle kunna vara en bra idé. Medarbetarna kommer på så sätt förbi mellanchefsskiktet och är säkra på att informationen verkligen går fram. De slipper även den personliga kontakten, vilken kan vara en tröskel att komma över när klagomål skall framföras. Vad som är realistiskt att införa på CCD kan dock inte vi avgöra.

Kommunikationen i organisationen fungerar enligt Jacobsen och Thorsvik bäst mellan personer vilka befinner sig på samma hierarkiska nivå. Den är mer om-

[50] Sanchez, 1999

[51] Sanchez, 1999

[52] Rosen, 2004

fångsrik och skälen anges vara flera. Bland annat har personerna liknande utbildning och kompetens, de arbetar nära varandra och ”pratar samma språk”. Oftast används också den muntliga kommunikationskanalen som är mest effektiv och också rikast.[53] Led2 påpekar att han så ofta det går försöker gå ut på golvet och prata med medarbetarna. Han menar också att VD tränar på samma gym som medarbetarna och på så sätt inte distanserar sig från dem. Det finns dock ett glapp mellan de hierarkiska nivåerna i organisationen och ledningen försöker uppmuntra medarbetarna att ta detta steg upp. Alla i ledningen har dörrarna öppna för alla, oavsett position.

C3 tycker att närmsta chefen saknar förståelse för medarbetarna. Kontakten chaufförerna emellan fungerar dock friktionsfritt. De samtalar ofta i telefon då de rent geografiskt inte befinner sig på samma plats. De menar också att de brukar prata med grabbarna på golvet. Kommunikationen till sina närmsta chefer fungerar enligt dem bra. Lagerarbetarna instämmer gällande kommunikationen till de närmsta cheferna. De förstår varandra och frågar vid missförstånd. Mellancheferna har formella möten varje måndag med sin närmsta chef och tycker att kommunikationen är öppen och lätt att förstå. De kommunicerar också muntligen, varje dag, med både underordnade och närmsta chef. Vi har uppfattat att kommunikationen inom varje hierarkisk nivå fungerar bäst. L3 frågar till och med sina kamrater först om det är något han undrar. Vad gäller ledningen är det rimligt att det finns en viss måttlig distans. Vi menar att det är svårt att vara en bra ledare om man är på kompisstadiet med dem man leder. Ledaren har en intressekonflikt. Han eller hon ska styra företaget mot en ekonomisk vinst samtidigt som han ska vara pålitlig och lojal mot medarbetarna. Finns inte lojalitet mot medarbetarna anser vi att det är svårt att bli betraktad som en ledare. Chef är ju endast en position i företaget, och det kan vem som helst med rätt utbildning bli.

Den informella kommunikationen utgör en viktig del av kommunikationen i organisationen enligt Dimbley och Burton. Nätverken anses vara stora och informationen kan spridas långt och snabbt. Det informella kommunikationssystemet är grundat på hörsägen, rykten och spekulationer, vilka kan skada organisationen. Ibland kan systemet trots detta användas för att överbringa goda nyheter.[54] Ledningen på CCD upplever den informella kommunikationen snabbare än den formella. Informationen anser de vara både sann och osann i olika fall. Led1 menar dock att det inte förekommer skvaller så ofta men att det är ett ordentligt slöseri med tid. Led3 och Led4 menar tvärtom att det finns mycket skvaller i branschen. Många chaufförer som kör till olika orter i Sverige tar med sig rykten från ställe till ställe. Alla i ledningen poängterar att medarbetarna ofta kommer upp för att bekräfta cirkulerande information. Här identifierar vi en konfirmation på ledningens ”öppna-dörr-filosofi”. Vi tycker också att det är positivt att medarbetarna vid osäkerhet gällande vissa frågor faktiskt är välkomna upp på ledningsnivå för att få klarhet. Ledningen verkar även vara villiga att ta död på rykten även om processen kan upplevas tidskrävande av de andra.

[53] Jacobsen och Thorsvik, 2002

[54] Dimbley och Burton, 2003

Det informella nätverket används av ledningen i korridoren och vid fikapauser då det pratas en hel del jobb. Enligt Noon och Delbridge tenderar skvaller att florera främst bland vänner och vissa grupperingar inom organisationer. Det stärker det sociala bandet bland de deltagande parterna.[55] På CCD uppfattar vi att skvallret främst finns i sådana grupperingar. Det är dock inte så konstigt då exempelvis lagerarbetarna spenderar mest tid med varandra precis som mellancheferna och även chaufförerna gör. Vi tycker oss ändå se en ansträngning från ledningens sida att komma närmare andra arbetsgrupper. Vi tänker framför allt på ledningens ”öppna dörr” men även fredagsfikat, där alla är välkomna att deltaga.

Jacobsen och Thorsvik beskriver att underordnade har en tendens att lita mer på den informella informationen jämfört med den formella från ledningen.[56] Chaufförerna är relativt positivt inställda till djungeltelegrafen men finner den endast som ett komplement och inte ett substitut, till den formella kommunikationen. Lagerarbetarna å andra sidan menar att den informella kommunikationen existerar i organisationen, men att den upplevs som opålitlig. Mellancheferna uppfattar det överlag som prat och endast prat.

Michelson et al beskriver att tidigare forskning påvisar ryktets förmåga att öka där medlemmar i organisationen har lite eller ingen kontroll över företagshändelser. De menar också att där arbetstagarna misstror den formella kommunikationen där är ofta den interna kommunikationen bristfällig.[57] M3 börjar dagen med att ta emot skvaller från föregående skift. Han menar att skvallret ofta består av prat om löner och inte hur företaget går. Det har de inget intresse av. L3 påpekade att han känner sig betydelselös och att AP-mötena är bra då de ger övertidspengar. Enligt oss verkar han ganska missnöjd med sin arbetssituation. Man kan undra om det beror på bristen att påverka. C3 sa ju att de var villiga att förändra men att saker och ting tog en hiskelig tid. Det skulle också kunna vara bristen på kontakt med ledningen då lagerarbetaren jobbar nattskift. Han beskriver att han inte skulle veta vem han skulle prata med om han tog kontakt med dem och att han känner sig anonym på företaget på dagen. Den här frågan är svårlöst, ledningen kan ju inte jobba både natt och dag. Nattpersonalen skulle dock kunna önska att ledningsmedlemmarna jobbar en natt i månaden eller att de själva kan ta ett dagskift någon gång ibland. Det är lätt att förstå att de känner sig lite åsidosatta.

Alla mellanchefer tycker att det finns mycket informell information i organisationen. Om vi sedan ska tolka det som en brist på intern kommunikation, det vet vi inte. Det skulle mycket väl kunna vara så som Michelson et al beskriver, att kommunikationen faktiskt är ganska god och sann och att de anställda därför har mycket att prata om.[58]

[55] Michelson, Mouly, Grant och Sichitra, 2002

[56] Jacobsen och Thorsvik, 2002

[57] Michelson, Mouly, Grant och Sichitra, 2002

[58] ibid

5.2 Kanaler

5.2.1 Intranät

Ledningen tycker om och förespråkar användningen av intranätet. De menar att den mesta informationen finns att hämta där. Mellancheferna instämmer i stort med ledningen gällande intranätet som kanal. Åsikten skiljer sig däremot när det gäller chaufförerna och lagerarbetarna. De använder inte intranätet frekvent på grund av intresse- och tidsbrist. Det är endast C3 som är positiv till Konturen. De andra menar att de aldrig använder det. Mellancheferna använder det ofta och letar upp information på egen hand. Enligt Erikson är problemet med elektroniska medier att de kräver en egen typ av utrustning. Det gör den svåråtkomlig för dem som inte har tillgång till en dator.[59] CCD har kommit runt det problemet genom att sätta ut terminaler på företaget. Där kan medarbetarna logga in och få tillgång till Konturen Online. I dagsläget finns emellertid ett dilemma. Terminalerna går ej att använda då de är trasiga och har varit så i över en månad. Detta omintetgör chanserna för medarbetarna att ta till sig information som läggs ut där. Det borde vara i ledningens intresse att laga dem för att medarbetarna lättare ska kunna ta del av vad som händer inom företaget. Ett annat problem är att intranätet ligger nere på natten vilket innebär att nattskiftet inte kan ta del av den informationen.

Erikson menar även att omfattande information inte ska förmedlas via datorn då det kan vara bättre och billigare att ha en tryckt kopia.[60] Då ledningen vet att medarbetarna inte är så aktiva gällande intranätet kompenseras det genom utskrifter uppsatta på anslagstavlan. Ett förslag Led1 bidrog med var att de kan utbilda medarbetarna på varje skift hur terminalerna används. Det kan ju finnas personer vilka inte är vana vid tekniken. C1 framförde en önskade om att få titta på intranätet på arbetstid. Ledningen skulle kunna lösa det problemet på samma sätt som med arbetsplatsträffarna; att personalen får betalt för att vara där. Tid skulle kunna avsättas för användning av Konturen. Det skulle antagligen gynna alla.

Erikson rekommenderar att medarbetarna får egna sidor i intranätet. På detta sätt blir informationen mer personlig än de generella fakta som vanligtvis finns där.[61] Detta kan leda till att medarbetarnas intresse för Konturen ökar. Enligt Heide har intranätet gjort att alla inom organisationen kan publicera information oberoende av var de befinner sig i organisationen.[62] Detta innebär att medarbetarna kan bidra till innehållet på intranätet och även påverka det befintliga. Problemet är dock att intresset saknas och att terminalerna har varit trasiga under en längre tid. Ledningen bör begrunda hur de ska få medarbetarna att intressera sig för intranätet. Ett förslag från National Research Bureau är att göra ett intranät som är funktionellt, komplett, fräsigt, aktuellt och lite fräckt. Det måste även uppmuntra medar-

[59] Erikson, 2002

[60] ibid

[61] ibid

[62] Heide, 2002

betarna att lämna feedback.[63] Det kanske kan locka medarbetarna att gå in och läsa på Konturen.

5.2.2 Muntligt

Strid menar att muntlig förmedling av information är att preferera. [64] Jacobsen och Thorsvik instämmer och menar även att de flesta ledare också föredrar muntlig kommunikation. Det underlättar enligt dem en diskussion mellan parterna.[65] På CCD föredrar de flesta i ledningen och även medarbetarna den kanalen. Anledningen är enligt många att informationen svårare misstolkas, frågor kan ställas på en gång och omedelbar feedback kan ges. C2 anser även att budgeten och andra siffror kan tas muntligt. Chaufförerna anser emellertid att den muntliga kommunikationen används för lite. Led1 föredrar muntlig men säger även att mun till mun är sämst då informationen kan tolkas på olika sätt. National Research Bureau skriver att det är bäst att få förstahandsinformation från medarbetarna om vad som motiverar dem. De påpekar också att det är viktigt att ge dem beröm om de gjort ett bra jobb.[66] Personerna i ledningen försöker prata med medarbetarna så ofta de kan för att se hur de mår och få lite feedback på deras uppfattning om saker och ting i verksamheten. Vissa medarbetare anser att kommunikationen fungerar bra men att ledningen inte lyssnar på vad de har att säga. En mellanchef nämner dock att den biträdande lagerchefen flera gånger har berömt deras arbete.

Strid menar i figur 6 att det tar lång tid om informationen ska tas muntligt.[67] Detta vet ledningen. De vill gärna konversera lite med var och en av medarbetarna men hinner inte då de har andra arbetsuppgifter att utföra. Ledningen informerar mycket i muntlig form genom möten och arbetsplatsträffar. De menar att det passar verksamheten att tala inför grupp.

5.2.3 Arbetsplatsträffar

Enligt Strid är det svårt att få medarbetare att komma på arbetsplatsträffar. Han menar att det finns fyra faktorer som kan förbättra närvaron.[68] De punkterna uppfyller CCD med något undantag. Under träffarna tas det upp viktig information, alla har chans att ställa frågor och komma med synpunkter. Detta skriver även National Research Bureau är viktigt. Han anser också att de anställda skall uppmuntras att ställa frågor. Detta medför en känsla av att företaget lyssnar på vad de har att säga.[69] Om någon av medarbetarna beslutar att inte gå på mötet försvinner chansen att påverka på plats. Medarbetaren missar även att få informationen direkt och måste istället förlita sig på att någon ska säga allt som sagts. Information förloras om den som ska upprepa vad som sagts glömmer vissa delar.

---

[63] Federal Reserve Bank of St. Louis, 2000

[64] Strid, 1999

[65] Jacobsen och Thorsvik, 2002

[66] National Research Bureau**,** 2000

[67] Strid, 1999

[68] Strid, 1999

[69] National Research Bureau, 2000

Detta gör att medarbetarna kan informeras olika. Strid fortsätter med att mötet ska vara strukturerat men inte för formellt. CCD har en fast agenda de går efter men det finns även chans för medarbetarna att ta upp annat under den övriga punkten. För att antalet deltagare inte ska vara för stort har de delat in arbetsplatsträffarna i de olika skiften som finns. För att öka närvaron på träffarna får medarbetarna betalt för att vara där.

De flesta medarbetarna menar att det kan vara för mycket information om de ekonomiska bitarna som de inte kan påverka. De eftersträvar mer motiverande information. För att de med barnfamiljer ska ha en större chans att närvara, vill de ändra på ordningen av punkterna så de som är mest relevanta för dem kommer först. När de ekonomiska punkterna ska tas upp kan de som vill gå hem. Ett förslag från ledningen var att anteckna allt som sägs så de som inte är där kan läsa samma information. Det kan även vara svårt för de i ledningen att vara med på AP-träffarna då de är fem stycken och har andra möten att närvara på. De som ska närvara på arbetsplatsträffarna är de på golvet och deras närmsta chefer, plockledarna eller produktionsledarna. Enligt Falkheimer är den viktigaste informationskanalen för den anställde, den närmaste chefen.[70]

5.2.4 Möten

Inom CCD finns det olika typer av möten på olika nivåer. De möten som är regelbundna är de med mellancheferna och deras närmsta chefer som hålls varje måndag. Sedan är det arbetsplatsträffarna som är månadsvis. Ny information kommer genom möten och om det är något speciellt som har hänt kallar de till ett extramöte. Alla får därmed samma information samtidigt och kan svara på frågor omgående. Om det är något som drabbar enskilda individer tar ledningen upp det med var och en, individuellt. Då tar de först upp fakta och sedan kommer det känslomässiga. Möten är till för att medarbetarna ska vilja involvera sig mer och få en bättre teamkänsla.[71] En person i ledningen belyser att teamkänsla är viktigt och att de borde jobba mer aktivt med det.

5.2.5 Skriftligt

Enligt Jacobsen och Thorsvik kan skriftliga kanaler inte förmedla rik information. Förklaringen på detta är att de ickeverbala signalerna inte kan ses och att det är de som förmedlar mest information.[72] I skrivna kanaler kan läsaren gå tillbaka i texten och läsa om informationen igen och risken att någon misstolkar och att det uppstår missförstånd är liten, om texten är korrekt skriven.[73] Ledningen anser att den skriftliga är mer korrekt än den muntliga informationen men att mottagaren kan tolka den på sitt sätt. Om den inte är korrekt skriven är det lätt att missuppfatta meningen med informationen. Den kanske uppfattas negativ när den i själva verket är positiv.

---

[70] Falkheimer, 2001

[71] Treviño, Kneibe, Webster, Stein, 2000

[72] Jacobsen och Thorsvik, 2002

[73] Erikson, 2002

Led3 menar att om det ska vara skriftligt ska det vara kort och koncist. Om det blir för mycket papper läser medarbetarna det inte. Hos medarbetarna är det endast L2 som föredrar skriftlig information, då han vill ha det på papper. Andra vill ha siffror och allmän information på papper, men de flesta föredrar ändå att få informationen muntligt för att underlätta feedback. Erikson belyser att den största nackdelen med skriftlig kommunikation är bristen på en dubbelriktad dialog. Därför är det bäst att använda skriftliga kanaler till att förmedla och dokumentera fakta.[74]

Informationsöverföring i pappersform, ex. brev och personaltidning, är enligt Strid mycket långsam. Hen menar att det kan vara svårt med språk och referensram. Tillgängligheten är emellertid bra och kanalen har en informationsmässig funktion.[75] Ledningens erfarenhet av att skicka ut brev är att det oftast generar många frågor. De menar också att personer kanske glömmer bort att ställa frågorna dagen efter på jobbet. På så sätt missas viktig information.

Strid beskriver att personaltidningar ska innehålla, snabb och aktuell information.[76] Ledningen på CCD förklarar att personaltidningen är en ”hej och hå” tidning med lättillgänglig positiv information innehållande bland annat produktnyheter. Strids kriterier för personaltidningens syfte är enligt oss uppfyllda. Han poängterar dock att gjorda undersökningar visar att endast 30 procent läser det mesta i tidningen och de resterande läser mindre än så. Detta kanske kan förklara varför flera medarbetare missar information om nya produkter. Överlag är medarbetarna negativt inställda till tidningen. M2 menar till och med att den endast är att betrakta som ”*mugglitteratur*”. Chaufförerna tycker att den är onödig och inte bidrar med något. C2 tycker dock annorlunda. Han menar att den innehåller bra reportage om olika arbetsuppgifter. Vi föreslår att alla medarbetare får information om att nya dryckessorter faktiskt presenteras i personaltidningen. Det är många som klagar på att de aldrig får veta något om nya smaker och dylikt. Informationen existerar uppenbarligen. Kanske att CCD också skulle använda ytterligare en kanal för denna typ av information så att den kommer medarbetarna tillhanda. Vi menar att det är information de verkligen vill delges. Kanske en tillfällig trycksak eller anslagstavlan skulle fungera, då minskar chansen att informationen missas.

5.2.6 Mail

Treviño, Kneibe, Webster och Stein understryker att sändaren bör beakta att mottagaren kanske inte har kunskap och erfarenhet av mail. Detta kan påverka hur informationen mottas av mottagaren.[77] Om medarbetarna på golvet på CCD ska få en mailadress med åtkomst via intranätet bör ledningen uppmärksamma denna synpunkt. Mail innebär också att tid och rum minskas, vilket kan medföra att rykten ökar och når fram ännu snabbare.[78] En person i ledningen anser att mail

[74] Erikson, 2002

[75] Strid, 1999

[76] ibid

[77] Treviño, Kneibe, Webster, Stein, 2000

[78] Falkheimer, 2001

missbrukas då han får information han inte berörs av. Ledningen tycker dock att det är ett bra sätt att skicka samma information till flera samtidigt. Mellancheferna tycker om kanalen då all information är sparad på datorn. De kan på så sätt gå tillbaka och läsa om mailet om de glömt bort något. Mail som kanal är enligt oss både positiv och negativ. Att överösas av mail man inte berörs av är tidskrävande och en onödig uppgift för både ledning och mellanchefer som säkert har viktigare saker för sig. Mellanchefernas åsikt är relevant. Om man glömt bort ett datum eller någon annan viktig information är det bara att läsa om mailet. Erikson menar att mer omfattande information ska skrivas ut och inte skickas via mail då många vill ha den utskriven. Effektivast är att skriva ut den med en gång.[79] Ledningen skriver ut mycket av informationen och sätter upp den på anslagstavlan så att även de utan mail kan ta del av informationen. Mellancheferna skriver ut mail de fått för vidarebefordran och sätter upp dem på anslagstavlan för att lagerarbetare och chaufförer ska kunna ta del av informationen.

5.2.7 Telefon

Enligt Schmitz och Fulk är telefonen bäst på att förmedla rik information näst efter ansikte mot ansikte.[80] Medarbetarna tycker om telefonen. De känner sig alltid anträffbara och menar att det bara att stänga av telefonen om man inte vill bli nådd. De anser också att kanalen är positiv då de kan ställa frågor, få svar och ge feedback med en gång. Det är nästan som ansikte mot ansikte, men ledningen menar att det tar tid om det ska ringas telefonsamtal till var och en. Telefonmöten använder sig endast L3 av. Han tycker att det fungerar bra då flera kan få information samtidigt samt ge respons direkt.

Sms menar ledningen att de inte använder sig av. Medarbetarna har en helt annan uppfattning. De tycker att sms är bra att använda vid påminnelser. De menar också att de alltid är anträffbara och att sms: et ligger kvar i telefonen. Medarbetarna önskar emellertid inte att kanalen används vid viktig information av mer omfattande karaktär. M2 påpekar att han inte vill ha sms då personal under honom skall anmäla sjukfrånvaro. Han tycker det är viktigt att konfrontera den sjuke. Det kan annars bli för lätt att sjukanmäla sig och därav kan det missbrukas.

5.2.8 Anslagstavla

På anslagstavlorna sätts det upp information som gäller medarbetarna. Det mesta som sätts upp skrivs ut från Konturen. Detta gör att medarbetarna inte behöver använda intranätet i vår mening. Anslagstavlan fungerar som ett substitut, enligt oss. Men det är kanske därför den finns, för att personalen skall kunna välja. Detta påpekar även en av chaufförerna då han menar att det är dubbelt jobb. Vi frågar oss varför medarbetarna utan dator skall ställa sig vid en terminal. Det är lättare och snabbare att gå till anslagstavlan för att se om det finns relevant information. McLuhan menar att vår kultur strävar efter att tvinga de nya kommunikationskanalerna att göra de gamlas jobb.[81] På CCD stämmer inte det uttalandet då

[79] Erikson, 2002

[80] Treviño, Kneibe, Webster, Stein, 2000

[81] McLuhan, 2001

medarbetarna hellre använder anslagstavlan än intranätet. Mellancheferna använder inte anslagstavlan nämnvärt, då de läser samma information på intranätet istället. En förmodad förklaring till mellanchefernas gillande av intranätet kan vara att de har tillgång till dator. Vi menar att det är så mycket lättare för dem att nyttja Konturen då de ständigt har en dator framför sig. Det blir lite jobbigare för lagerpersonalen och chaufförerna. Dels måste inlärningströskeln överkommas och dels måste terminalen vara ledig när tillfälle ges. Enligt Strid ska anslagstavlan sitta på ett ställe som ofta passeras.[82] Medarbetarna menar att de ofta passerar anslagstavlan. De tycker dock att de kunde göras tydligare och uppdateras oftare. C2 påpekar dock att han har intressebrist för informationen på anslagstavlan. L3 menar att han skumläser informationen då han ofta är stressad.

5.3 Feedback

Regelbunden feedback kan undvika att medarbetare blir frustrerade. De behöver rätt information för att välja rätt beslut och sedan få bekräftelse att valet var rätt. Ledningen bör även involvera medarbetarna i beslut som påverkar deras arbete.[83] Ledning och medarbetare är alla överens om att medarbetarna kan lämna feedback. De får lämna både förslag till förbättringar och missnöjesyttringar. Det senare menar ledningen emellertid att de är förskonade från. De anser också att dörrarna är öppna och att medarbetarna ofta besöker ledningen för att ge feedback och dementera rykten. Medarbetarna känner tyvärr att ledningen har svårt att ta till sig information de delges och att ärendet rinner ut i sanden. Precis som nämnts innan kan det göra medarbetarna frustrerande. Intrycket vi fått är att ledningen är stolta över sin öppna-dörr-filosofi. Men enligt medarbetarna och enligt oss räcker inte det. De bör ju också använda informationen och göra något positivt av den. Allra minst visa intresse för medarbetaren och hans situation. Mellancheferna lyssnar på den feedback de får och tvekar inte att gå till ledningen om de behöver det. Frågan är dock om informationen stannar hos mellancheferna eller om den går vidare till ledningsnivå. Om den går vidare, ligger den då kvar hos ledningen obehandlad? Greenberg och Baron menar att när feedbacken är mottagen kan den ge upphov till nya idéer och meddelanden och processen kan börja om.[84] I det här fallet går inte det då de nya idéerna uteblir på grund av att informationen fastnat på någon hierarkisk nivå.

Falkheimer menar att den nya digitala informationstekniken har ökat möjligheterna till interaktion mellan sändare och mottagare.[85] Eftersom mellancheferna och ledningen har tillgång till mail och intranätet borde feedback kunna passera de hierarkiska nivåerna obehindrat. Det borde heller inte vara något problem för meddelandet att passera samma väg tillbaka. Visst finns det hinder som bortsorterade mail och glömska men möjligheten finns för effektiv feedback.

[82] Strid, 1999

[83] National Research Bureau, 2004

[84] Greenberg och Baron, 2003

[85] Falkheimer, 2001

5.4 Skillnader mellan kanaler ledningen använder och kanaler medarbetarna föredrar vid viss typ av information

Händelsestyrd information:

Alla i ledningen använder sig här av intranätet som kanal och ¾ använder anslagstavlan, e-mail och personalmöte. Mellancheferna föredrar också intranätet men flest av dem föredrar och använder anslagstavlan. Intranätet kan vara en bra kanal mellan ledning och mellanchefer då de båda grupperna har egna datorer. Intranätet identifieras som en snabb kanal mellan dessa grupper och enligt Lars Palm kräver händelsestyrd information det då denna typ av informationen behöver komma fram relativt fort.[86] När det gäller lagerarbetare och chaufförer som inte använder intranätet regelbundet är intranätet inte lika effektivt. Lagerarbetare och chaufförer önskar ta emot händelsestyrd information på personalmöten. Denna kanal använder ledningen men ej mellancheferna. Lagerpersonal och chaufförer samtycker dock inte och det framgår tydligt när de får yttra sig om vilken kanal de föredrar. Detta kan bero på att intranätet inte fungerar på natten eller att medarbetarna inte vill söka information på sin rast eller efter sin körning.

Enligt rutnätets resultat når den händelsestyrda informationen medarbetarna säkrast om mellancheferna använder personalmöten till denna information. Alternativet är att få lagerpersonalen och chaufförerna att använda anslagstavlan mer frekvent.

Utbildning:

Vid utbildning använder flest personer i ledningen anslagstavlan och personalmöte följt av video, intranät och e-mail. 2/3 av mellancheferna använder också helst anslagstavlan men även intranät före e-mail och telefon. Alla lagerarbetare föredrar ledningens mest använda kanal personalmöte men önskar också få informationen muntligt en till en, vilken förövrigt är chaufförernas favorit. Chaufförerna föredrar även anslagstavlan, som ledningen också använder och tillfällig trycksak och sms. Varför medarbetarna inte föredrar e-mail beror antagligen på att de inte har en egen dator, vilket mellanchefer och ledning har. Här har ledningen täckt in flera kanaler, men de kanske ska tänka på att instruera muntligt en till en då de med säkerhet vet att medarbetaren har förstått, med tanke på att det finns en del med språksvårigheter. Den kanal som passar bra för instruerande information är video enligt Palm.[87] Detta kan diskuteras då det beror på vad för utbildning det är. På lagret är det nog mestadels truckförarutbildningar och då passar kanske inte video bäst utan istället muntligt en till en, ett av lagerarbetarnas förstahandsval.

Teknik:

Alla i ledningen använder personalmöte vid teknisk information. De använder sig även av anslagstavla, tillfällig trycksak, intranät och e-mail. Mellancheferna är inte samstämmiga gällande vilken kanal de föredrar utan en, allena, föredrar

[86] Larsson och Rosengren, 1995

[87] Larsson och Rosengren, 1995

video, tillfällig trycksak, e-mail, telefon och muntligt en till en. Lagerarbetarna föredrar i detta fall ledningens mest populära val av kanal, personalmöte men föredrar även anslagstavlan vilken ledningen också använder. Chaufförerna däremot vill i 3 fall av 4 ha denna information muntligt en till en, vilket ledningen inte använder sig av. Frågan är om ledningen direkt ger denna typ av information till medarbetarna eller om den ska passera mellancheferna. I sådana fall kan det ju förklara varför mellancheferna också nämner muntligt en till en men varför inte ledningen gör det.

Information om information:

3 av 4 i ledningen använder anslagstavlan, intranätet och e-mail. Mellancheferna föredrar anslagstavlan före intranät och personalmöte. Bland lagerarbetarna föredras muntligt en till en samt personalmöte. Chaufförerna önskar dock denna information främst via anslagstavlan före tillfällig trycksak och sms. Anslagstavlan som kanal är populär vad gäller information om information. Det är bara bland lagerpersonalen den inte föredras av fler än en. Det kan även vara svårt att informera varje person en och en då det skulle ta ledningen alldeles för lång tid. Här kan det nog vara bäst att använda anslagstavlan och personalmöte.

Peptalk, ”vi-anda”, stärkande information:

Alla i ledningen nämner att personalmötet används och hälften menar att personaltidning, intranät, e-mail och telefon brukas. Flest personer bland mellancheferna föredrar ledningens val, personalmöte och det gör även alla tillfrågade chaufförer. Bland lagerarbetarna nämner en person att han föredrar personalmötet. Populärast i denna grupp är muntligt en till en, vilken också 3 av 4 chaufförer föredrar. Det bästa sättet att framföra peptalk enligt Palm är genom olika former av personlig information, t.ex. personalmöten.[88] Här väljer alla grupper någon slags personlig kanal. Trots att ledningen använder intranätet och mail så tror vi att medarbetarna skulle uppskatta om de får höra stärkande information personligen, ansikte mot ansikte.

Bokslut och annan ekonomi:

Mer tyngre och informationstätare information ska inte gå genom kanaler som måste läsas under tidspress.[89] Ledningen gör enligt oss mestadels rätt vid denna information. De använder intranätet, personalmöte och anslagstavlan, vilken förövrigt är medarbetarnas och mellanchefernas mest frekvent önskade val. Personalmöte föredrar även 2 av 3 lagerarbetare och 1 av 3 mellanchefer men ingen av chaufförerna. Det kan bero på att flera chaufförer gav uttryck för sitt missnöje med denna typ av information på personalmötena. De menade ju att det ändå inte var något de kunde påverka samt att det var samma sak som sades varenda gång. Om denna information sitter på anslagstavlan kan de ju läsa det de finner intressant och ignorera ointressanta delar. Ledningen borde kanske tänka igenom

[88] Larsson och Rosengren, 1995

[89] Larsson och Rosengren, 1995

vilka de bästa kanalerna är för att nå ut och intressera flest medarbetare. De kan exempelvis sätta upp den ekonomiska informationen på anslagstavlan men även snabbt nämna det allra viktigaste på personalmötena.

Trivselfrågor:

Alla i ledningen hävdar att personalmötet är kanalen för trivselfrågor. 3 av 4 använder även anslagstavlan vilken föredras av alla mellanchefer och 2 av 3 lagerarbetare men ingen chaufför. Alla lagerarbetare föredrar dock personalmöte vilket 3 av 4 chaufförer och 2 av 3 mellanchefer också gör. Denna kanal tolkas av oss som den mest lämpade om man ska utgå ifrån att ledningen använder den samt att den föredras av alla kategorier i hög frekvens.

6 SLUTSATS

6.1 Informationsspridning

Informationsspridningen vertikalt uppifrån och ned utgörs på CCD av bland annat företagets mål och vision. Dessa delges av moderbolaget CCDS till VD på CCD. Informationen kanaliseras sedan ned till tjänstemännen och de olika avdelningarna för att passera mellancheferna och till sist komma ned till golvnivå. Arbetsinstruktioner tillhandahåller chaufförer och lagerpersonal av mellancheferna.

Det finns ingen nedskriven plan för hur kommunikationen skall gå till på företaget. De anställda vet dock vart de ska vända sig för viss typ av information.

CCD är en organisation med många hierarkiska nivåer och många lager av mellanchefer. Informationen på väg nedåt till medarbetarna kommer inte alltid fram. Den sorteras ibland bort av både ledning och mellanchefer och kan emellanåt även misstolkas på grund av språksvårigheter bland personalen.

Kommunikationen på samma hierarkiska nivå fungerar bra. Mellan ledning och medarbetare finns ett glapp som ledningen försöker överbrygga. Kommunikationen till de överordnade fungerar överlag bra på alla nivåer även om medarbetarna känner att ledningen inte alltid lyssnar.

Det existerar informell kommunikation i organisationen. Ledningen uppfattar den som snabb och innehållande information med varierade sanningsgrad. De använder själva det informella nätverket i korridoren och på fredagsfikat. Det händer ofta att medarbetare tar kontakt med ledningen för att bekräfta cirkulerande skvaller. Chaufförerna är relativt positiva till djungeltelegrafen men föredrar den inte före den formella kommunikationen. Lagerarbetarna upplever den som en opålitlig källa. Alla mellanchefer tycker att det finns mycket skvaller i organisationen. Skvallret består mest av prat om löner och inte hur företaget går. Det intresset saknas av lagerarbetare och chaufförer.

6.2 Kanaler

Intranätet fungerar väl på lednings och mellanchefsnivå. Kanalen fungerar inte tillfredsställande i fråga om medarbetarna. De har inga datorer utan måste använda terminalerna som är trasiga. Nattpersonalen kan heller inte nyttja terminalen då intranätet uppdateras på natten. Lagerarbetare och chaufförer är överlag negativa till intranätet. Att informera *muntligt* föredrar de flesta och det passar organisationen bra då de har anställda med begränsade kunskaper i svenska språket. Muntlig information ger tillfälle till feedback direkt vilket medarbetarna uppskattar. En kanal som CCD: s använder sig mycket av är *arbetsplatsträffarna.* Alla medarbetare ges där chansen att ställa frågor och komma med kommentarer. Medarbetarna uppskattar arbetsplatsträffarna men önskar ändrad ordning på dagordningen. De vill ha den ekonomiska informationen sist om den överhuvudtaget är nödvändig. *Skriftlig* information är enligt ledningen korrekt. Den bör med stöd av ledningens erfarenheter vara kort och koncist. Medarbetarna fördrar muntlig före skriftligt. *Brev* anser ledningen inte är ett bra sätt att informera på då det

uppstår många frågor, vilka inte kan besvaras omgående. Medarbetarna är mest negativa mot *personaltidningen*, med undantag för några få som läser den och dessutom tycker den är bra. *Mail* är inte en kanal att föredra om det är lagerpersonal och chaufförer ledningen skall kommunicera med. Dessa har inte någon mailadress på företaget eller ens en dator. Det kan däremot fungera väl mellan ledningen och mellancheferna då de har egna datorer och ofta använder mail. *Telefonmöten* använder sig endast en i ledningen av. Medarbetarna tycker att telefonen är en bra kanal då de alltid är anträffbara och om de inte är det är telefonen avstängd. *Sms* använder sig ledningen inte av medan medarbetarna tycker att det är bra vid påminnelser. De finner det också bra att meddelandet sparas i telefonen. Anslagstavlan tycker de flesta i båda parterna är bra men att den ska uppdateras oftare och göras tydligare.

6.3 Feedback

Feedback främjas av ledningens öppna-dörr-filosofi, vilken medarbetarna överlag utnyttjar vid behov. De tvekar inte att kontakta dem om de har något att diskutera. Några av chaufförerna och lagerarbetarna är dock inte nöjda med hur mellancheferna hanterar feedback. Ytterligare ett problem de för på tal är att ledningen inte gör något med informationen som tas upp utan att den istället rinner ut i sanden.

6.4 Överensstämmelse gällande ledningens val av kanal och vilka kanaler mellanchefer och medarbetare föredrar.

Händelsestyr information: Ledningen använder sig i flesta fall av intranätet. Denna kanal föredras inte i flesta fall i någon av de andra intervjugrupperna. Mellancheferna föredrar anslagstavlan, chaufförerna personalmöte och lagerarbetarna likaså.

Utbildning: Ledningen använder sig helst av anslagstavla och personalmöte. Anslagstavlan föredras också av mellancheferna men även intranätet. Lagerarbetarna föredrar ledningens val personalmöte och muntligt en till en. Chaufförerna samtycker inte till ledningens val utan föredrar även de muntligt en till en.

Teknik: Alla i ledningen använder personalmöte vid teknisk information. Ingen av mellancheferna har ens nämnt denna kanal. Lagerpersonalen föredrar ledningens val och chaufförerna föredrar överlag muntligt en till en.

Information om information: Ledningen väljer helst anslagstavlan, intranät och e-mail. Mellancheferna önskar helst få denna information via anslagstavlan liksom chaufförerna. Lagerpersonalen däremot föredrar muntligt en till en.

Peptalk, ”vi-anda”, stärkande information: Alla i ledningen menar att personalmöte används och denna kanal föredras också av mellancheferna. Lagerpersonal och chaufförer föredrar dock muntligt en till en.

Bokslut och annan ekonomi: Ledningen använder intranät, personalmöte och anslagstavlan, vilken förövrigt är medarbetarnas och mellanchefernas mest frekvent önskade val.

Trivselfrågor: Alla i ledningen hävdar att personalmötet är kanalen för trivselfrågor, vilken även föredras av alla lagerarbetare och de flesta chaufförer. Mellancheferna föredrar dock anslagstavlan i flest fall.

Syftet med uppsatsen var identifiera försvårande faktorer i kommunikationsprocessen mellan ledning och medarbetare på Coca Cola Distributören AB. Vi avsåg även att klarlägga hur medarbetarna ställer sig till de kanaler ledningen väljer att använda vid viss typ av information. Med syftet uppfyllt kan CCD ta till sig informationen med avsikt att förbättra och effektivisera den interna kommunikationen på företaget. De har också möjligheten att välja ut och använda de kanaler medarbetarna föredrar vid viss typ av information. Detta för att informationen i högre grad ska nå ut till medarbetarna och därav medvetandegöra dem om vad som händer i företaget.

Gemene man kan med resultatet av uppsatsen få en större insikt i de kommunikativa problem som kan existera i ett stort dryckesföretag. Uppsatsen kan även bidra med kännedom om kanalernas betydelse för informationsspridning samt en förståelse för kommunikationens roll inom organisationer.

7 BILAGOR

7.1 Bilaga 1, Frågor till ledningen

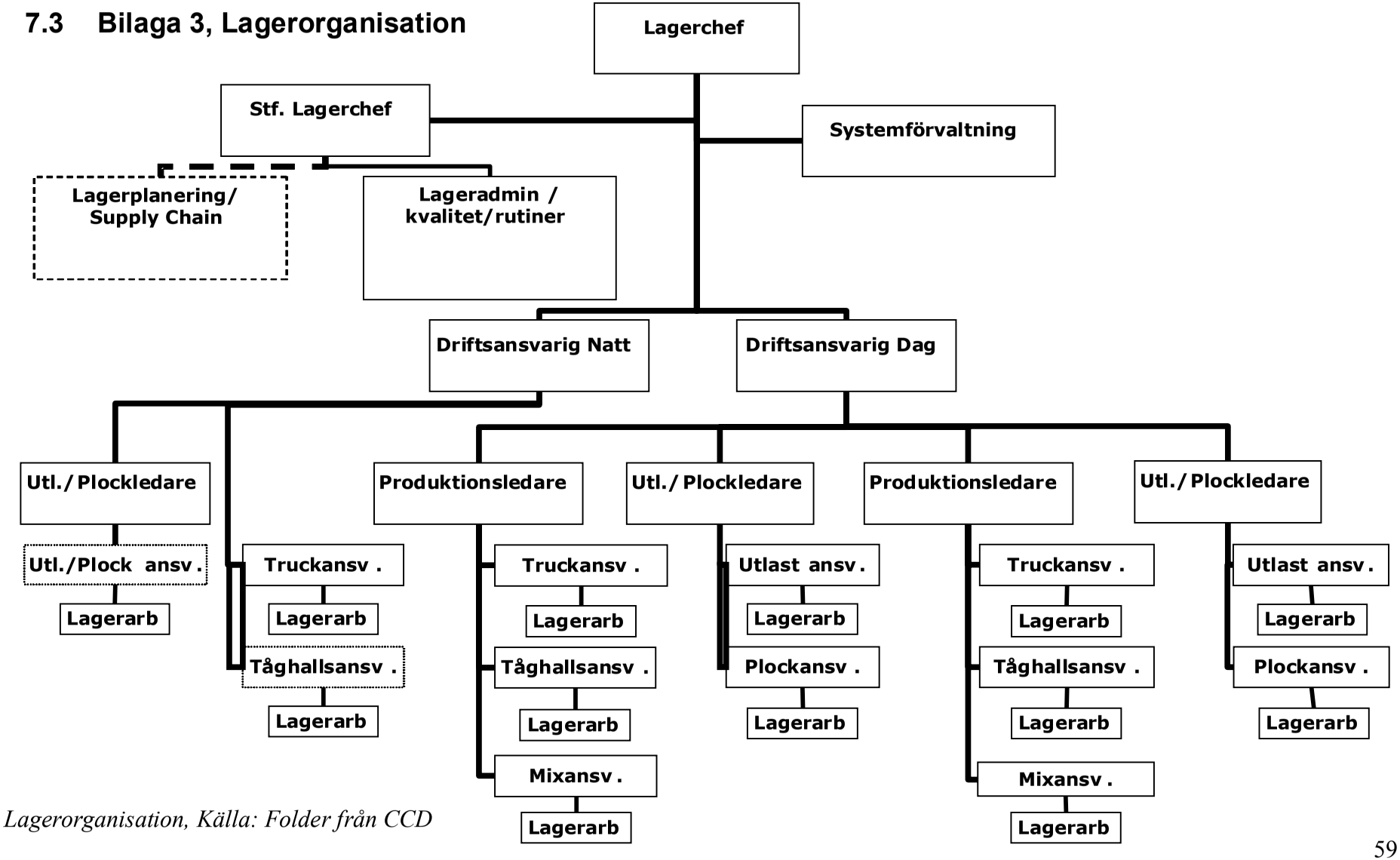
- Vad har företaget för mål/visioner och hur har dessa kommunicerats till medarbetarna?
- Finns det från ledningens sida en utarbetad plan för hur kommunikationen skall gå till?
- Hur upplever du att den interna kommunikationen fungerar på företaget?
- Har du personligen kontakt med medarbetarna och i sådana fall, på vilket sätt kommunicerar du då?
- På vilket sätt föredrar du att förmedla information till medarbetarna på företaget?
- Hur upplever du den formella respektive informella informationsspridningen på företaget?
- Kan du beskriva och förklara hur du upplever informationsspridningen till medarbetarna?
- Tror du att informationen når alla medarbetare och att informationen dessutom inte är påverkad/förändrad på något sätt när den väl når fram?
- Anser du att informationsspridningen skulle kunna förbättras/förändras på något sätt?
- Vilken kanal föredrar eller föredrar du inte när informationen skall spridas och varför/varför inte?
- Beskriv informationens väg från ledning till medarbetare då beslut har fattats vilka berör medarbetarna. Beskriv också vilken kanal som används då?
- Kan medarbetarna ge feedback? I sådana fall, till vem och genom vilken kanal? VD?
- Föredrar du skriftlig eller muntlig information då kommunikation sker med medarbetarna? Varför?
- Sker informationsspridningen för din del formellt eller informellt?
- Vilken kanal används i olika situationer och varför?

7.2 Bilaga 2, Frågor till medarbetarna

- Har du informerats om företagets mål/vision och i sådana fall på vilket sätt?
- På vilket sätt kommunicerar du med din närmsta chef och vad är positivt eller negativt med detta?
- Hur upplever du kommunikationen med din ”chef”?
- Upplever du att det från ledningens sida finns en utarbetad plan för hur kommunikationen skall gå till?
- Hur upplever du att den interna kommunikationen fungerar på företaget?
- Vilka på företaget har du daglig kontakt med och på vilket sätt kommunicerar du med dessa personer?
- Från vem upplever du att du får mest information?
- På vilket sätt får du information om ditt arbete och om företaget?
- Hur delges du ny information?
- Upplever du att den information du får är tillräcklig, otillräcklig eller överflödig?
- Hur upplever du den formella respektive informella kommunikationen på företaget?
- Kan du beskriva hur du upplever kommunikationen med övriga medarbetare?
- Anser du att kommunikationen skulle kunna förändras och i så fall hur?
- Om du skall förmedla feedback på informationen, vilka sätt föredrar du då att göra det och till vem?
- Känner du att ”dörrarna är öppna” till personerna i ledningen om du skulle vilja meddela dem om något?
- Föredrar du att få skriftlig information eller muntlig.
- Hur vill du helst få din information?
- Känner du att du alltid förstår den information du får?
- Berätta vad du tycker om intranätet, dess information och om det är något du använder, varför/varför inte?

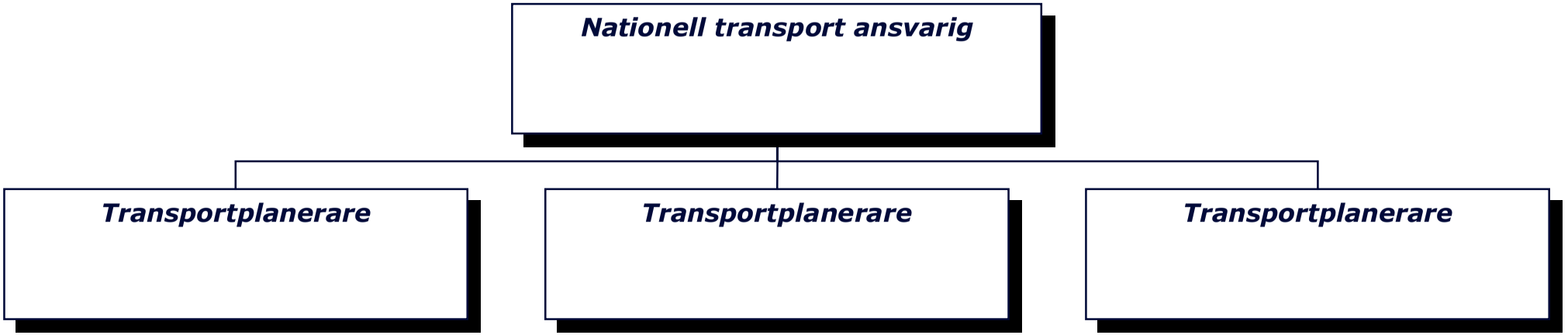
- Berätta vad du tycker om anslagstavlan, dess information och om den är något du tittar, hur ofta, varför/varför inte?
- Berätta vad du tycker om personaltidningen, dess information och om du läser den.
- Vid utbildningar, hur informeras ni då? Bra och dåligt med det?
- Berätta om du finner faktorer som hindrar eller främjar användandet av:
- sms,
- telefon,
- ap-möten,
- mejl,
- eller muntligt.
- Om du behöver information om något gällande ditt arbete eller företaget, vet du vart du skall vända dig och gör du det då?

7.3 Bilaga 3, Lagerorganisation



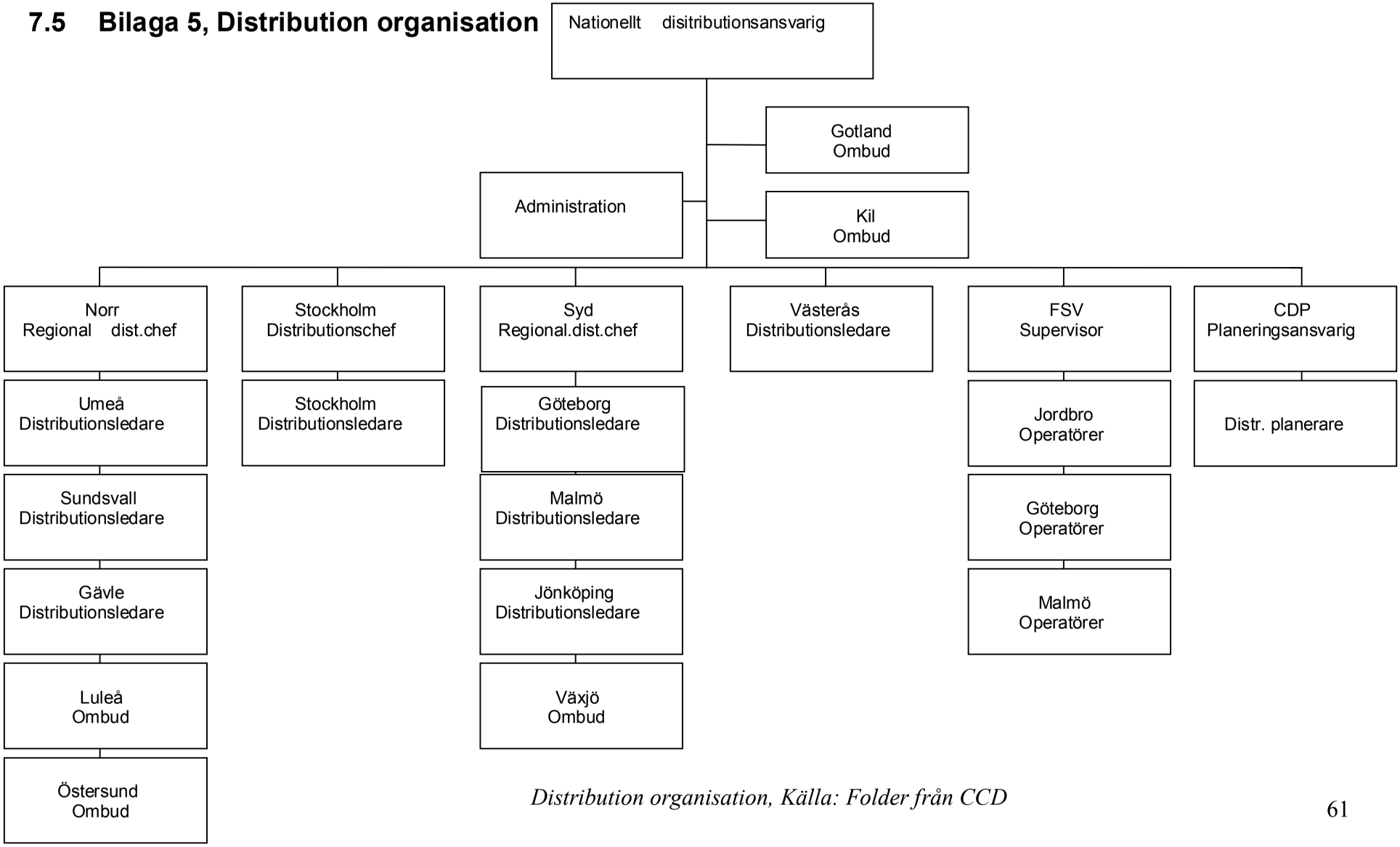
Lagerorganisation, Källa: Folder från CCD

7.4 Bilaga 4, Transportorganisation



Transportorganisation, Källa: Folder från CCD

7.5 Bilaga 5, Distribution organisation



Distribution organisation, Källa: Folder från CCD

7.6 Bilaga 6, Rutnät

Detta rutnät användes för att få svar på vilka kanaler medarbetarna föredrog gällande viss typ av information. Det användes också för att får svar på vilka kanaler ledningen faktiskt använder vid viss typ av information.

Vilken av dessa kanaler föredrar du att få information ifrån?

		Kanal									
		Anslagstavla	Video	Personaltidning	Personalmöte	Tillfällig trycksak	Intranät	E-mail	Telefon	SMS	Muntligt en till en
Handlar om	"Peptalk", vi-anda										
	Teknik										
	Utbildning										
	"Händelsestyrd" information										
	Information om information										
	Bokslut och annan ekonomi										
	"Trivsel frågor"										

Kanalinnehållsmatris, Källa: Larsson och Rosengren, 1995 s.134

Källförteckning

Andersen Heine (red), *Vetenskapsteori och metodlära En introduktion,* Lund, 1994

Arbnor, Ingmar och Bjerke, Björn *Företagsekonomisk metodlära*, Lund: Studentlitteratur, 1994

Beer Michael and Eisenstat Russell A., *The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning*, Sloan Management Review, Summer2000, Vol. 41 Issue 4, p29, 12p

Cummins, Linda M, *What every young communicator needs to know*, Public Relations Tactics, April 2004

Denscomb Martyn, *Forskningshandboken-för småskaliga forskningsobjekt inom samhällsvetenskaperna*, Lund, 2000

Dimbleby, Richard och Burton, Graeme, *Kommunikation är mer än or,* Lund 1999 2: a uppl.

Erikson, Peter, *Planerad Kommunikation*, Kristianstad 2002 3:1 uppl.

Falkheimer, Jesper, *Medier och Kommunikation – en introduktion,* Studentlitteratur, Lund 2001

Federal Reserve Bank of St. Louis, *New Media Web Sites-Intranets/Internal Communications*, Public Relations Tactics, Vol. 7, Issue 10, 2000

Fill, Chris. *Marketing Communications, contexts, contents and strategies,* second edition, Essex, 1999.

Grant Michelson V. and Suchitra Mouly, *Do loose lips sink ships?,* Corporate Communications: An International Journal Vol. 9 No. 3, 2004

Gray, Rodney, *Finding the Right Direction, Internal Communication Can Add Real Value to Your Organisation*. Communication World, Nov/Dec 2004.

Greenberg Jerald och Baron Robert A, *Behaviour in Organisations: Understanding and Managing the Human Side of Work,* Upper Saddle River, N. J. 2003 International Ed.

Heide, Mats, *Intranät – en ny arena för kommunikation och lärande,* Lund 2002

Jacobsen, Dag Ingvar och Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund 2002.

Larsson, Inger och Rosengren, Erik, *Kommunikationens Villkor*, Studentlitteratur, Lund 1995

Larsson, L-Å, *Tillämpad kommunikationsvetenskap,* studentlitteratur, Lund 2001

Lloyd Heather L.E. and Varey Richard J. *Factors affecting internal communication in a strategic alliance project* Corporate Communications: An International Journal, Volume 8. Number 3. 2003.

National Research Bureau, *boost employee morale***,** Supervision, Vol. 65, Issue 7, 2004

Patel Runa och Davidson Bo, *Forskningsmetodikens grunder Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund (1994)

Proctor Tony, Doukakis Ioanna *Change management: the role of internal communication and employee development,* corporate communication: An International Journal Volume 8. Number 4. 2003

McLuhan, Marshall och Fiore, Quentin, *The medium is the Massage*, Corte Madera 2001 (Medium is the Message, 1967)

Michelson, Grant, Mouly, V. Suchitra, *'You Didn't Hear it From Us But...': Towards an Understanding of Rumour and Gossip in Organizations,* Australian Journal of Management, 03128962, 2002 Special Issue, Vol. 27

Rosen, Sheri, *Carry On The Conversation*, Communication World, 07447612, Mar/Apr2005, Vol. 22, Issue 2

Sanchez, Paul, *How to craft successful employee* **communication** *in the information ag*e, Communication World, Aug/Sep 1999 vol. 16 issue 7 item: 2174468

Strid Jan*, Intern Kommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund, studentlitteratur, 1999

Thurén Torsten, Vetenskapsteori för nybörjare, Malmö (1999)

Treviño, Linda Kiebe, Webster, Jane, Stein, Eric W., *Making Connections: Complementary Influences on Communication Media Choices, Attitudes, and Use,* Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences, Vol. 11, Issue 2, 2000

Yoo, Youngjin and Essex, Elizabeth M., *How Do Media Expand?* Case Western Reserve University, Volume 4 Article 2, 2004

Muntliga källor

Ledningen:

VD
Lagerchef
Nationellt distributionsansvarig
Lagerutveckling/ställföreträdande lagerchef

Medarbetarna:

Mellanchef 1, Mellanchef 2, Mellanchef 3
Chaufför 1, Chaufför 2, Chaufför 3, Chaufför 4
Lagerarbetare 1, Lagerarbetare 2, Lagerarbetare 3

Övrigt

Folder från CCD