



Handelshögskolan

VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för informatik

2005-05-26

Riktlinjer och rekommendationer för utformning av strategier för informationsöverflöd

En fallstudie på Postterminalen i Göteborg

Abstrakt

Idag har de flesta organisationer ett informationssystem som stödjer verksamheten. Utvecklingen går mot en ökad informationsmängd där informationsöar och informationslabyrinter blir allt vanligare. Detta leder till att organisationer i dag behöver någon form av struktur på informationssystemet för att bibehålla kontrollen. Följden av att en organisation saknar struktur blir informationsöverflöd. För att motverka detta inom organisationen kan en informationsstrategi arbetas fram. Ett sätt att gå tillväga är att genom samverkan med hela organisationen uppbringa riktlinjer och rekommendationer som alla medarbetare kan ställa sig bakom. Vi har studerat en organisation där det förekommer ett informationsöverflöd. Framför allt cheferna använder sig av ett för stort antal kanaler vid spridning av information inom organisationen. Vår undersökning har genomförts genom en fallstudie där det empiriska materialet i huvudsak har insamlats genom personliga intervjuer och gruppintervjuer. Resultatet pekar på en dålig överensstämmelse mellan informationshantering och befintlig informationsstruktur. Vi har identifierat informationsöar, informationslabyrinter och informationsöverflöd. Vår slutsats är ett antal riktlinjer och rekommendationer som kan användas generellt för behandling av informationsöverflöd.

Nyckelord: informationsöverflöd, kommunikation, strategi, verksamhetsförändring

Författare: Jenny Hagström, Ulrika Jankovic, Johan Rülcker

Handledare: Maria Bergenstjerna

Magisteruppsats, 20 poäng

Förord

Vi har genomfört vår D-uppsats inom programmet Systemvetenskap vid Institutionen för informatik vid Göteborgs universitet under våren 2005.

Vi vill tacka personalen på Postterminalen i Göteborg, vilka frivilligt har ägnat tid och utan undantag ställt upp på våra undersökningar och intervjuer. Vidare vill vi tacka vår handledare Maria Bergenstjerna som bidragit med råd, rekommendationer och uppmuntran under vårt arbete med att färdigställa denna uppsats. Slutligen vill vi tacka övriga vänner och familj som stöttat oss under tiden för skrivandet av uppsatsen.

Göteborg 2005-05-26

Jenny Hagström, Ulrika Jankovic, Johan Rülcker

Innehållsförteckning

1	<u>INLEDNING</u>	5
1.1	PROBLEMMOMRÅDE	6
1.1.1	SYFTE	7
1.1.2	FRÅGESTÄLLNING	7
1.1.3	AVGRÄNSNING	7
1.1.4	UPPSATSENS DISPOSITION	8
2	<u>POSTTERMINALENS VERKSAMHET</u>	9
2.1	POSTTERMINALENS SPRIDNINGSMOMRÅDE	10
2.2	BREVETS VÄG PÅ POSTTERMINALEN I GÖTEBORG	11
2.3	ORGANISATIONSSCHEMA	11
3	<u>METOD</u>	13
3.1	LITTERATURSTUDIER	13
3.2	STUDIENS ANSATS	13
3.2.1	FALLSTUDIER	14
3.2.2	SEKUNDÄRDATA OCH PRIMÄRDATA	14
3.2.3	KVALITATIV OCH KVANTITATIV	14
3.3	INTERVJUMETODIK	15
3.3.1	GRUPPINTERVJU	16
3.3.2	URVAL	17
3.4	VAL AV METODIK	18
3.4.1	PRAKTISKT GENOMFÖRANDE	19
4	<u>TEORETISKA GRUNDER</u>	21
4.1	INFORMATION	21
4.1.1	INFORMATIONSSYSTEM	21
4.1.2	INFORMATIONSSÖAR I SYSTEM	22
4.1.3	INFORMATIONSLABYRINTER I SYSTEM	22
4.2	INFORMATIONSOVERFLÖD	22
4.3	STRATEGI	25
4.3.1	RIKTLINJER OCH REKOMMENDATIONER	27
4.3.2	STRATEGI OCH FÖRETAGSFÖRÄNDRINGAR	28
4.4	ORGANISATIONSBEGREPPET	31
4.4.1	TEKNIK I ORGANISATIONER	31
4.4.2	INFORMATIONSSAMLING I ORGANISATIONER	33
4.5	KONSULTENS ROLL	35
4.6	KOMMUNIKATIONSKANALER	36
4.7	SYSTEMTÄNKANDE OCH SOFT SYSTEM METHODOLOGY	37
4.7.1	MJUKT OCH HÅRT SYSTEMTÄNKANDE	38
4.7.2	STRATEGISKT IT-MANAGEMENT OCH SSM	38
4.7.3	METODOLOGIN SOFT SYSTEM METHODOLOGY (SSM)	39
5	<u>EMPIRI</u>	44
6	<u>RESULTAT</u>	46
6.1	OLIKA MÖTESFORMER	46
6.1.1	DAGLIG INFORMATION OCH INFORMATIONSMÖTEN	46

6.1.2	ARBETSPLATSTRÄFFAR.....	50
6.1.3	LAGTRÄFFAR.....	51
6.2	OLIKA ANSLAGSTAVLOR.....	53
6.2.1	BALANCED SCORECARD	54
6.2.2	TRADITIONELLA ANSLAGSTAVLOR.....	56
6.2.3	TERMINALAKTUELLT	59
6.2.4	MONITORER	61
6.3	OLIKA TEKNIKER.....	64
6.3.1	MAIL.....	64
6.3.2	WEBBEN OCH INFO-PC.....	65
6.3.3	G-DISKEN OCH GPT	68
7	<u>DISKUSSION.....</u>	<u>70</u>
7.1	INFORMATIONSKANALEN MÖTEN.....	72
7.2	INFORMATIONSKANALEN ANSLAGSTAVLOR	75
7.3	INFORMATIONSKANALEN TEKNIK.....	77
7.4	HELHETSSYN.....	81
8	<u>SLUTSATS.....</u>	<u>82</u>
9	<u>KRITIK MOT EGET ARBETE.....</u>	<u>85</u>
10	<u>REFERENSER.....</u>	<u>86</u>
10.1	LITTERATUR	86
10.2	VETENSKAPLIGA ARTIKLAR	87
10.3	INTERVJUER	88
10.4	GRUPPINTERVJUER.....	89
10.5	INTERNET	89
10.6	ÖVRIGT MATERIAL	89
11	<u>BILAGOR.....</u>	<u>90</u>
11.1	BILAGA 1	90
11.2	BILAGA 2	94
11.3	BILAGA 3	95
11.3.1	DAGLIG INFORMATION OCH INFORMATIONSMÖTEN	95
11.3.2	ARBETSPLATSTRÄFFAR.....	96
11.3.3	LAGTRÄFFAR.....	97
11.3.4	DAGBÖCKER/EGEN PÄRM.....	98
11.3.5	BALANCED SCORECARD	99
11.3.6	TRADITIONELLA ANSLAGSTAVLOR	100
11.3.7	TERMINALAKTUELLT	101
11.3.8	MAIL.....	102
11.3.9	WEBBEN OCH INFO-PC.....	103

1 Inledning

Vi kom i kontakt med Postterminalen i Göteborg när de ville ha hjälp med att utreda sin interna kommunikation, vilken de upplevde kunde förbättras. De ville att det nuvarande informationssystemet med dess informationskanaler, exempelvis mail och hemsidor skulle utvärderas, samt att förslag till förändringar skulle tas fram. Tidigt under våra kontakter med Postterminalen framkom det att informationsflödet var stort och att detta flödades genom ett stort antal kanaler i organisationen.

Intern kommunikation är ett område där många företag i dag har problem.¹ Dessa problem har oftast uppstått när de drabbade företagen infört nya tekniker för kommunikation.

I organisationer som under lång tid strävat efter en fungerande struktur för intern kommunikation, har informationsöar och informationslabyrinter bildats.

Informationsöar är när två eller flera informationssystem med innehåll som kompletterar eller överlappar uppstår helt frikopplade från varandra.² Varje informationssystem skapar då på detta sätt ett eget system som inte tar hänsyn till verksamhetens behov av samverkan. Genom att vissa system blir isolerade görs inte viktig information tillgänglig för människorna utanför den aktuella informationsöen. Informationslabyrinter är när en eller flera informationssystem har integrerats så dåligt att det orsakar konflikter och störningar inom verksamheten.³

När det sedan skapas ett informationsöverflöd och medarbetarna börjar klaga över att de inte hittar rätt information i den bildade strukturen försöker organisationen avhjälpa problemet genom att införa fler informationssystem. Dessa blir i bästa fall till nya informationsöar och på så sätt komplicerar dessa ytterligare den redan komplexa informationsmiljön som byggts upp. Lösningen på problemet med informationsöverflöd för organisationen är att strukturera upp sin informationsmiljö och skapa en strategi. Informationsöar skall i största mån elimineras och informationslabyrinter måste integreras bättre i organisationen.

Begreppet informationsöverflöd var något vi stötte på när vi sökte magisterarbete på Postterminalen i Göteborg.

Medarbetaren på Postterminalen i Göteborg har i dag för många informationskanaler att välja mellan för att på ett bra sätt kunna ta tillvara på ny information. Samma information kommer från flera olika håll och det är inte helt säkert att informationen förekommer i den kanal där medarbetaren finner det lämpligast eller helst söker efter informationen. Informationsöverflödet ökar längre ner i hierarkin och medarbetaren som sorterar brev vid en maskin har så mycket information att ta ställning till att det inte finns någon möjlighet att sälla bort överflödet. Dessutom finns informationen på ett antal olika fysiska platser vilket leder till att medarbetaren går till närmaste informationspunkt och helt enkelt låter bli att tillgodogöra sig övrig information. Det har också blivit vanligt att enskilda medarbetare tar till egna lösningar för att få sitt arbete att löpa så effektivt som möjligt. Detta sker exempelvis genom egna elektroniska eller fysiska lagringsplatser för all information som medarbetaren anser sig behöva i dagligt arbete. Förtroendet för de officiella lagringsplatser som finns är lågt.

¹ <http://www.jklgroup.com/agenda/intranatetvikti.asp>, 2005-05-10

² Magoulas, Thanos. Pessi, Kalevi. *Strategisk IT-management*. Doktorsavhandling. Department of Informatics. Göteborg: Göteborgs universitet, 1998, s. 38

³ Ibid.

Den stora mängden information gör att riktig och rätt information har svårt att nå ut till medarbetarna. Rykten är vanliga och medarbetarna tror att högre chefer undanhåller information. För att komma tillrätta med olika problem inom organisationen har ett antal projekt startats upp men de tycks öka ryktesspridningen när ingen, eller mycket lite, information når ut från projekten längs de informationskanaler som trots allt finns.

När vi startade upp vårt arbete på Postterminalen tog det inte långt tid innan vi förstod att denna organisation hade en närmast kaotisk situation när det gällde informationsförsörjningen. Postterminalen skulle bli tvungen att behöva strukturera upp sitt informationsflöde och få ordning på sina informationskanaler.

Detta ansåg vi lämpligast skulle göras genom att bestämma ett antal riktlinjer och rekommendationer som organisationen skulle följa för bästa resultat. Vår förhoppning var att Postterminalens ledningsgrupp i framtiden skulle använda sig av våra framtagna riktlinjer och rekommendationer för att skapa sig en egen informationsstrategi.

1.1 Problemområde

På Postterminalen i Göteborg arbetar det cirka 1200 personer. De anställda arbetar treskift sex dagar i veckan för att nå ut med all post. Personalen sorterar ett stort antal brev och paket varje dag och använder sig av en mängd olika slags maskiner. Det är alltså en omfattande organisation som ligger bakom att den enskilde individen får hem sitt brev i brevlådan. Det krävs att allt fungerar, för att breven skall hinna sorteras och packas på de tåg och lastbilar som lämnar terminalen på olika tider. Medarbetarna är i behov av olika slags information inför varje arbetspass för att klara av att hålla de hårt pressade tiderna. Det finns också övrig information som skall delges. Detta får de på olika typer av möten och denna information kan röra saker som kommande omorganisation, nya regler och bestämmelser eller allmän information till exempel parkeringstillstånd. Det vill säga information som ledning och chefer vill ha ut och anser är viktig att personalen känner till.

Då Postterminalen är en stor och komplex organisation finns det många steg ner i organisationen innan informationen från ledningen når fram till medarbetarna. Postterminalen har många olika slags chefer; avdelningschef, flödesledare, sektionsledare, teamledare och lagledare. Stegen är många och det är lätt att tappa bort information längs vägen. Dessutom finns det runt 20 olika informationskanaler så som mail, hemsida och olika slags möten som informationen kommer genom. Detta gör att personalen upplever att det är mycket information och att de inte orkar ta till sig allt som kommer till dem. Ledningen på Postterminalen har idag ett försök till strategi för vilken information som skall skickas via vilken kanal och hur många kanaler som skall användas. I dagsläget fungerar inte denna strategi tillfredställande. Informationen flödar utan mål och samma information kan återfinnas i flera kanaler samtidigt. Vidare får de anställda till sig information som de inte berörs av eller är intresserade av ur arbetssynpunkt.

I dag har få av Postterminalens informationskanaler utvärderats. Det finns därför ingen helhetsbild över hur kanalerna används och hur medarbetarna tar emot information.

Postterminalens mål med informationen är att ⁴:

- Den skall vara begriplig med strävan att all information skall utformas så att den är lätt att förstå. Den skall även vara saklig och inte inbjuda till spekulation.
- Kanalerna skall vara kända och tydliga och varje anställd skall själv kunna söka och ta del av informationen.
- Det skall vara rätt information på rätt plats anpassad till mottagaren.
- Informationen skall ges utan dröjsmål och fortlöpande för att skapa möjlighet till dialog och inflytande.
- Informationen skall kännetecknas av öppenhet men känslig information skall hanteras med försiktighet.

Eftersom den informationsstrategi som finns idag på Postterminalen inte fungerar tillfredställande ville ledningen ha hjälp med den uppkomna situationen. De behövde hjälp med att utvärdera och strukturera upp informationsförsörjningen.

1.1.1 Syfte

Syftet med uppsatsen är att komma till rätta med informationsöverflöd i organisationer och därmed tillgodose behovet av en informationsstrategi. Därför skall vi arbeta fram riktlinjer och rekommendationer som kan ligga till grund för framtagande av en informationsstrategi som motverkar informationsöverflöd.

1.1.2 Frågeställning

Vilka riktlinjer och rekommendationer bör en strategi för hantering av informationsöverflöd baseras på?

1.1.3 Avgränsning

Något tekniskt stöd kommer inte att byggas eller implementeras. Vi kommer inte att ta fram någon IT-lösning för Postterminalen utan vi kommer att koncentrera oss på att ta fram riktlinjer och rekommendationer som kan ligga till grund för en strategi. Vår fokus är i första hand att underlätta för all personal genom att de får viktig och väsentlig information till sig genom ett begränsat antal kanaler och i andra hand att skapa en struktur samt riktlinjer och rekommendationer när det gäller informationsöverflödet och genom detta effektivisera arbetet.

I undersökningen har vi valt att studera ett geografiskt begränsat område av Posten; Postterminalen i Göteborg.

De stödverksamheter som finns inom terminalens organisation det vill säga ekonomi, personal, kvalité/miljö, ingår inte i vår uppsats.

⁴ **Kommunikationsstrategi i Brevterminal Göteborg**, *Komm_strat.doc*, 2005-01-01

1.1.4 Uppsatsens disposition

Kapitel 1

Här finns en inledande beskrivning av uppsatsens problemområde i stort. I inledningen beskriver vi övergripande vad uppsatsen behandlar.

Kapitel 2

Här beskrivs Postterminalens organisation ingående. Organisationsschemat beskriver verksamheten.

Kapitel 3

Metodavsnittet skall ge en relevant och tillräcklig beskrivning av vår undersökningsmetod.

Kapitel 4

Vårt teoriavsnitt täcker in de områden vi anser är relevanta för att kunna besvara vår frågeställning.

Kapitel 5

Här har vi beskrivit vårt tillvägagångssätt ingående samt vår lärande roll på Postterminalen.

Kapitel 6

I vårt resultat har vi utvärderat och beskrivit de informationskanaler som återfinns på Postterminalen.

Kapitel 7

Här förs det en diskussion som leder fram till uppsatsens slutsats.

Kapitel 8

Här beskriver vi riktlinjer och rekommendationer och på så vis svarar vi på frågan.

Kapitel 9

Här kritiserar vi eget arbete.

Kapitel 10

I detta kapitel finns de referenser såsom böcker, vetenskapliga artiklar, rapporter, internetkällor.

Kapitel 11

Här återfinns de bilagor vi anser är relevanta för att uppsatsen skall få ett bra helhetsintryck.

Övrigt

När vi har illustrerat informationskanalerna i bildform har vi använt oss av diagramprogrammet Visio. Visio har begränsningar avseende funktionsmodellering.

De figurer som inte har källhänvisning är designade av oss själva.

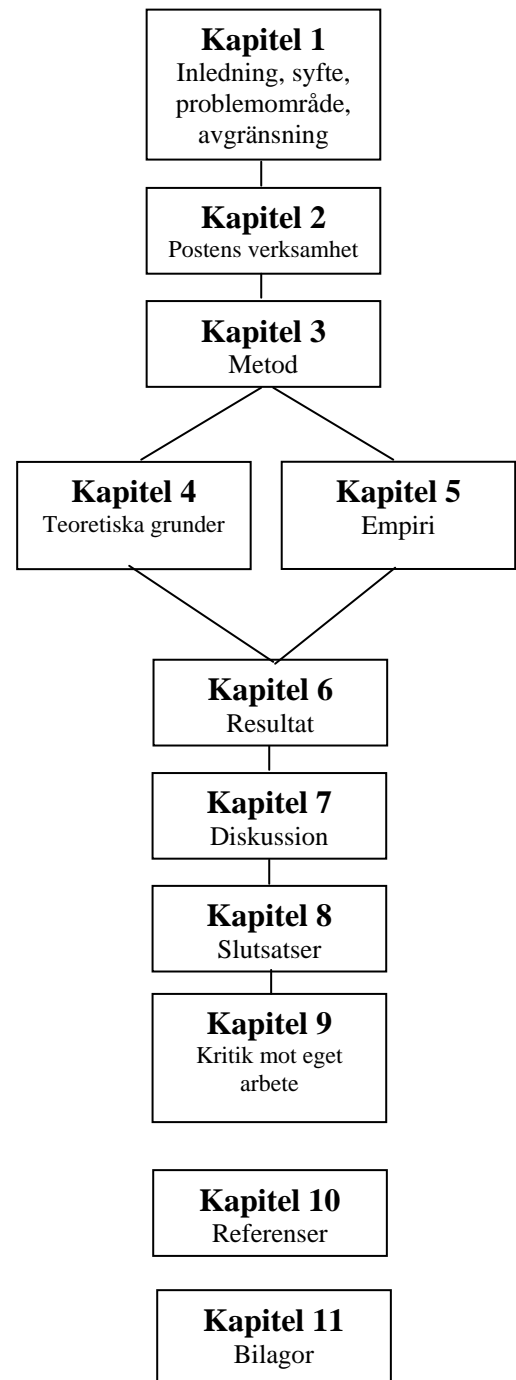


Bild 1, Disposition

2 Postterminalens verksamhet

På Postterminalen i Göteborg finns det cirka 1200 anställda varav 660 är anställda på heltid och 54 % är män. Det finns fyra stora avdelningar: Produktion, ePP, Teknik/Underhåll och Stödfunktioner. Produktion är den största avdelningen och därför blir det naturligt att mycket fokuseras runt dess verksamhet. De operativa avdelningarna beskrivs nedan:⁵

- Avdelningen Produktion är den största avdelningen med nästan 1000 anställda. På avdelningen tar personalen emot inkommande brev och paket, sorterar i ett stort antal maskiner, sorterar svåra försändelser manuellt⁶, samt gör klart för vidarebefordring till olika postorter, inom det egna området är det också vanligt att produktion sorterar ner till enskilda postnummer.
- Avdelningen ePP (elektronisk post produktion) är terminalens minsta avdelning. Här hanteras all produktion av elektroniskt postflöde. De tjänster som utförs är bland annat vanliga e-brev⁷, eBREV Webb⁸, BREVe⁹, Print On Demand¹⁰ och Variabel Färgprintning.¹¹
- Avdelningen Teknik/Underhåll har hand om daglig service och löpande underhåll både vad avser den verksamhetsanknutna tekniken och tillhandahållande av reserv- och förbrukningsmateriel till de maskiner som finns inom verksamheten. Avdelningen ansvarar också för insamling och behandling av statistik, upprätthållande av en sambandscentral för hela terminalen, lokalvård tillsammans med fastighetsrelaterat underhåll samt den information som visas på terminalens interna webbsidor. Avslutningsvis används avdelningen som ett administrativt stöd för frågor som rör IT-frågor, säkerhet, avtal inom teknik, underhåll av lokaler och teknisk utveckling.
- Avdelningen Stödfunktioner är ekonomi, personal och kvalité/miljö och fungerar som stöd för den operativa verksamheten.

⁵ Presentation Göteborgs Postterminal, *PresentationGPT.ppt*, 2005-02-02.

⁶ Exempelvis svårsläsliga adresser eller brev som fastnar i maskinerna.

⁷ Annan benämning på mail.

⁸ Via webben kan användaren skicka ett brev till många mottagare genom ifyllande av ett formulär.

⁹ Inkommande brev, exempelvis fakturor, går via Posten som gör om till elektroniskt format och skickar vidare till företagets affärssystem.

¹⁰ Postterminalen trycker upplagan som skall skickas med post.

¹¹ Samma som "Print on demand" men företaget får designa trycket.

2.1 Postterminalens spridningsområde

Terminalens uppsamlings- och utdelningsområde sträcker sig från Strömstad i norr till en bit söder om Varberg och öster om Borås. Områdets geografiska spridning är som följer av figuren, se figur 2.



Figur 2, Postterminalens spridningsområde.¹²

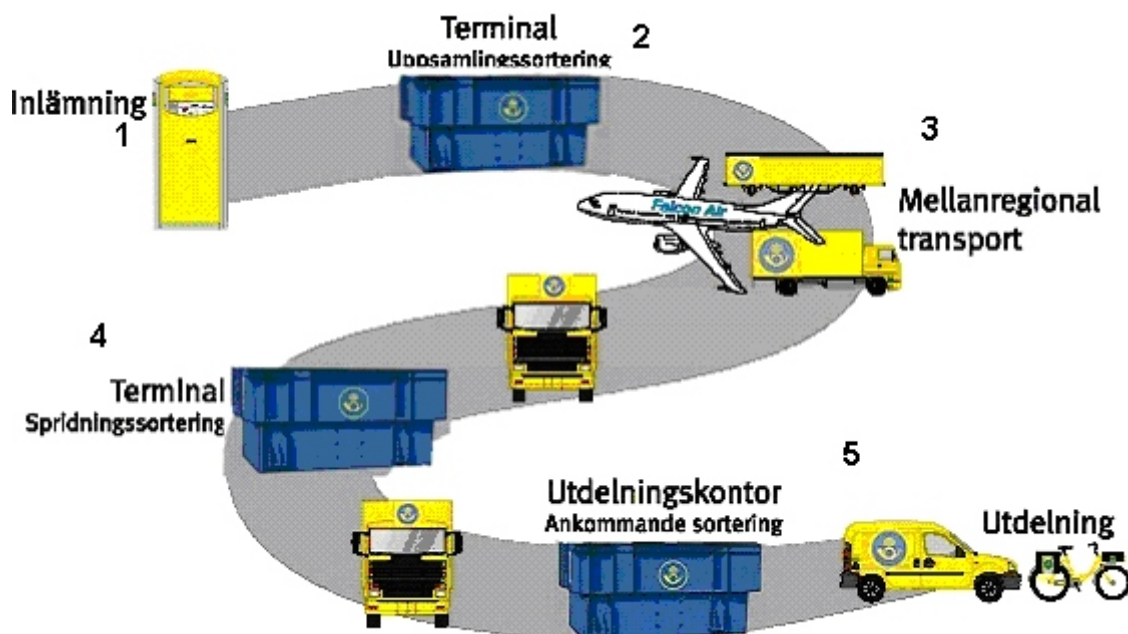
Postterminalen i Göteborg har en genomsnittlig dygnsvolym på 2 miljoner brev beräknat på uppsamling och utdelning. Varje år hanterar terminalen 300 miljoner försändelser i uppsamling och 325 miljoner försändelser i utdelning. Detta motsvarar under en vecka, måndag till fredag, en daglig volym på 2,5 miljoner adresserade försändelser. Detta görs med ett kundunderlag i Göteborgsområdet som utgörs av 620 000 hushåll och 52 000 företag.¹³

¹² Verksamhetsplan Göteborg Postterminal, Vplan_04_L40.doc, 2004-01-01

¹³ Företagspresentation. foretagspres_20041108_tcm23-13898.ppt, 2004-11-08

2.2 Brevets väg på Postterminalen i Göteborg

Hantering av brev sker idag genom insamling från postlådorna med hjälp av postbilar (1), figur 3. Breven körs sedan till terminalen för uppsamling och sortering (2), exempelvis Postterminalen i Göteborg. Härfter lastas de sorterade breven på tåg, lastbilar och flyg (3). Vidare får terminalen brev som de sorterar ner på postnummer, detta kallas spridningssortering på terminal (4). Breven delas sedan ut från utdelningskontor av brevbärare (5).



Figur 3, Brevets väg.¹⁴

2.3 Organisationsschema

Chefen för Postterminalen i Göteborg kallas för terminalchef, se figur 4, sid.12. Han leder arbetet genom en ledningsgrupp där olika avdelningschefer samt företrädare för de så kallade stödfunktionerna: ekonomi, personal och kvalitet/miljö är representerade.

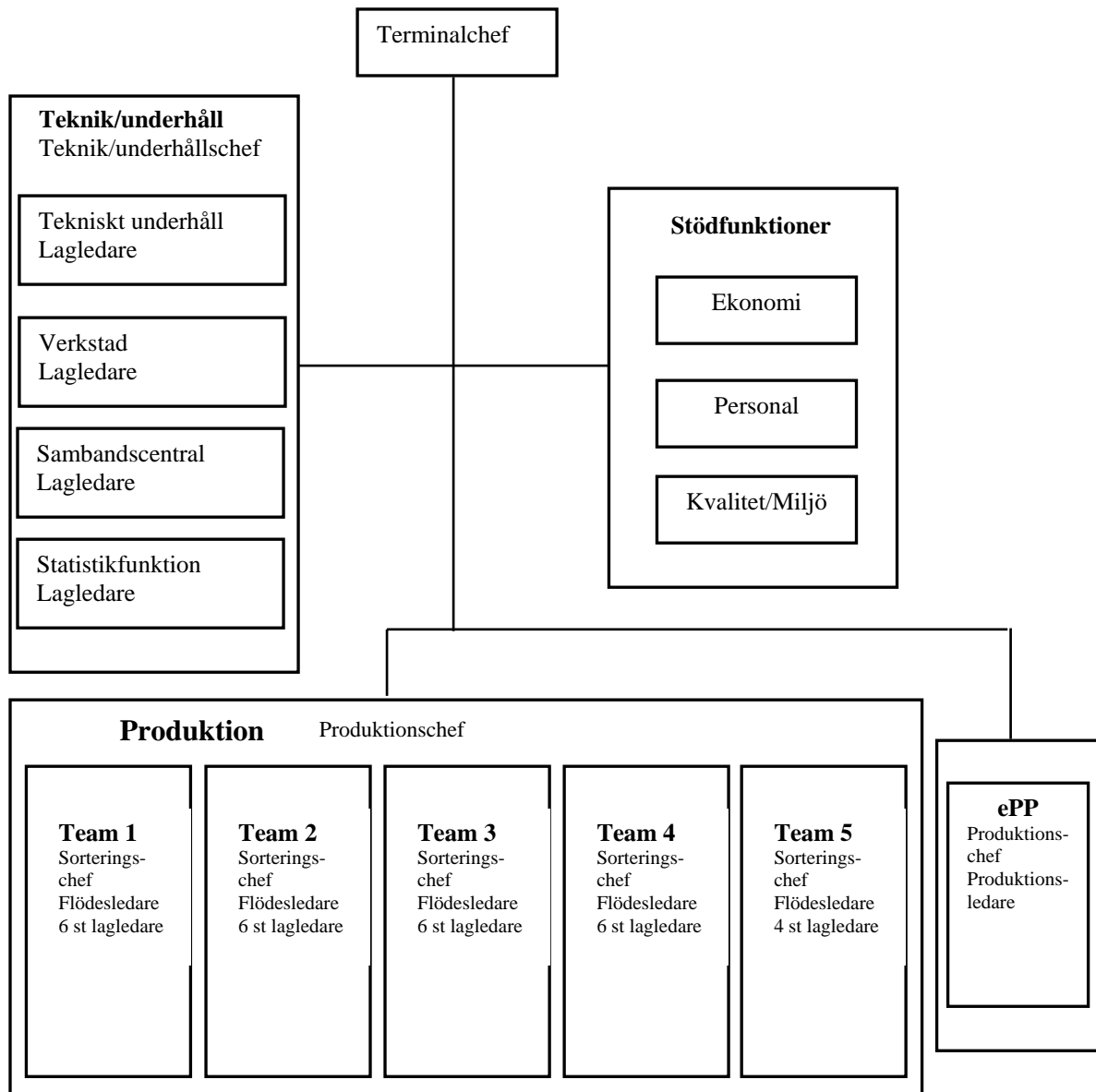
Chefen för teknik/underhåll har fyra olika funktioner underställda. Tekniskt underhåll och verkstad ligger på olika våningsplan på terminalen. Sambandscentralen ligger i nära anslutning till tekniskt underhåll och vägg i vägg till lagledarna för teknik och underhåll. Statistikfunktionen är samgrupperad med verkstaden.

Chefen för produktion har fem team att hålla reda på varav team 5 skiljer sig åt avseende uppgifter och därför är representerat av en sorteringschef. Team 1-2 är team som arbetar dagtid, team 3-4 arbetar natt och team 5 hanterar värdeförsändelser och direktinlämningar från kund vilket innebär mycket stora kontaktytor mot kunderna.

ePP skiljer sig från övriga avdelningar genom att de enbart har elektroniska arbetsuppgifter. ePP har inte så mycket samarbete med de andra enheterna på grund av att deras

¹⁴ Företagspresentation. foretagspres_20041108_tcm23-13898.ppt, 2004-11-08

arbetsuppgifter kräver sekretess. Därmed är avdelningen en låst enhet. Produktionschefen har det övergripande ansvaret och till sin hjälp har han en produktionsledare.



Figur 4, Organisationschema.¹⁵

¹⁵ Presentation Göteborgs Postterminal, PresentationGPT.ppt, 2005-02-02

3 Metod

I detta avsnitt presenteras de metoder och verktyg vi använt oss av för att göra vår undersökning. Inledande beskriver vi det vetenskapliga tillvägagångssättet och terminologin vad gäller metoder och intervjuprocessen. Detta mynnar sedan ut i en ingående beskrivning av vad vi valt för metodik och intervjuansats. Detta tillvägagångssätt beskrivs utförligt för att det skall kunna användas och upprepas under andra liknande förhållanden. Att tillvägagångssättet beskrivs utförligt innebär även att en utomstående läsare skall kunna följa resonemanget och på så vis se hur resultatet har vuxit fram.¹⁶

3.1 Litteraturstudier

Litteraturstudier brukar vanligen göras innan en forskning, uppsats skall genomföras och skrivas. Undersökaren letar då efter material som redan har skrivits om ämnet för att få en förståelse innan han/hon fortsätter med studien. Litteratur kan fås via bibliotek, databaser som innehåller vetenskapliga artiklar och/eller Internet (elektroniska källor). Att genomföra litteraturstudier ger en överblick över tidigare insamlat material inom området som skall undersökas. Detta leder till att undersökaren får kunskap och kan fokusera på vad uppsatsen behöver för material för att svara på den inledande problemställningen som föreligger en uppsats.¹⁷

3.2 Studiens ansats

En studies ansats behandlar hur undersökningens tekniska utformning skall ske. Med andra ord handlar det om hur undersökaren skall gå till väga för att kunna dra de slutsatser som han/hon vill ha ut av undersökningen. Det finns olika tillvägagångssätt som är olika lämpliga beroende på vilket typ av resultat som studien skall resultera i. Det som diskuteras vid val av tillvägagångssätt är bland annat hur analysen skall gå tillväga. Med andra ord ställs vissa frågor: Skall det enbart analyseras ett enskilt fall på djupet eller skall området studeras översiktligt? Skall studien utgå från kvalitativa eller kvantitativa ansatser? Huruvida undersökaren skall använda primärdata och/eller sekundärdata.¹⁸ Två vanligt förekommande ansatser är deskriptiv och explorativ. Inom områden där det redan finns en mängd kunskap kommer metoderna att vara deskriptiva, beskrivande. Med andra ord nöjer sig undersökaren att beskriva några aspekter av ett större område. Syftet är att beskriva och kartlägga kvaliteter. Det kan vara enskilda aspekter och/eller aspekter som har samband med varandra. Denna ansats är vanligast och skiljer sig mycket från den explorativa ansatsen.¹⁹ Den explorativa avsikten används oftast när grundläggande kunskaper om problemet eftersöks. Undersökaren vill med hjälp av explorativa metoder, få mer kunskap om problemområdet innan en uppsats börjar skrivas. Olika typer av insamling av information är bland annat intervjuer, litteratursökning samt fallstudier.²⁰

¹⁶ Backman, Jarl. *Rapporter och Uppsatser*. Lund: Studentlitteratur, 1998 s. 37ff.

¹⁷ Easterby-Smith, Mark, Thorpe, Richard, Lowe, Andy. *Management Researcher- An introduction*. London: Sage Publications, 2002 s. 159

¹⁸ Eriksson, L.T, Wiedersheim-Paul, F. *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber AB, 1997

¹⁹ Patel, R. Davidson, B. *Forskningsmetodikens grunder, att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur, 2003 s. 13

²⁰ Patel, R. Tebelius, U. *Grundbok i Forskningsmetodik, Kvalitativt och Kvantitativt*. Lund: Studentlitteratur, 1987

3.2.1 Fallstudier

En fallstudie är en undersökningsmetod som studerar olika fenomen, exempelvis en grupp eller en enskild individ. Undersökningen är tidsbegränsad och går in på djupet av fenomenet. Fallstudier används för att fördjupa och utveckla teorier, begrepp och illustrera hypoteser.²¹ Begreppet fallstudie används till exempel vid studier av en hel organisation eller ett samhälle där objekten anses vara komplexa och svåra att undersöka med annan sorts metodik.²² En fallstudie behöver inte enbart behandla ett fall utan de kan inkludera flera olika fall i samma studie. En fallstudie kan även vara av olika slag.²³

3.2.2 Sekundärdata och primärdata

Vid insamlandet av information i form av data är det skillnad på primärdata och sekundärdata. Primärdata är information som har samlats in under rapportens gång. Detta kan ske genom exempelvis intervjuer, enkäter och laborationer med mera. Sekundärdata är information som redan finns innan rapportens start. Denna information har samlats in genom tidigare studier och forskning kring ämnet. Med andra ord finns redan informationen tillgänglig och färdig att studera.²⁴

3.2.3 Kvalitativ och kvantitativ

När en undersökning skall genomföras finns det två synsätt att genomföra undersökningen, genom kvalitativa och kvantitativa ansatser. Vad undersökaren skall välja för ansats beror på vad undersökningen skall gå ut på. Det vill säga om det gäller en utredning, en utvärdering eller ett forskningsprojekt eller liknande. Undersökaren skall inte slumpmässigt välja ansats utan ett omsorgsfullt val utifrån studiens syfte skall beaktas.²⁵

En kvalitativ ansats utgår ifrån att metoden använder sig av och/eller resulterar i verbala formuleringar. Det förekommer inte siffror eller tal i detta sätt att utföra en undersökning utan tyngdpunkten är människors formuleringar som kan vara både skrivna och/eller uttalade formuleringar. Forskare som använder kvalitativa ansatser vid studier, försöker tolka och göra fenomen begripliga utifrån det material forskaren får fram. Det finns inte ett sätt att genomföra en kvalitativ studie utan det finns många olika metoder, bland annat genom intervjuer, observationer och/eller analys av dokument med mera.²⁶ En kvalitativ intervju karakteriseras av att intervjun innehåller relativt öppna, enkla och raka frågor. Utifrån dessa frågor får sedan undersökaren komplexa, innehållsrika svar som kan analyseras. Styrkan bakom den kvalitativa metoden är att undersökaren får en noggrann bild av situationen som undersöks. Metoden kan även leda till förståelse när det gäller människors idéer och bilder. Svagheten hos den kvalitativa metoden är att det tar lång tid att få tillräcklig mängd information som sedan kan analyseras. Det är även svårt att analysera material och det kan vara svårt att förstå all insamlad information. Med andra ord är det svårt att få rätt mängd material för att få överskådligheten.²⁷

Det kvantitativa synsättet tillskillnad mot kvalitativa ansatser har tyngdpunkten på siffror och tal. Undersökningarna utgår ifrån matematiska metoder och statistik som sedan analyseras till

²¹ Nationalencyklopedin http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=167073, 2005-03-18

²² Backman, Jarl. *Rapporter och Uppsatser*. Lund: Studentlitteratur, 1998 s. 49

²³ Ibid., s. 48ff.

²⁴ Lekwall, Per och Wahlbin, Clas. *Information för marknadsföringsbeslut*. Göteborg: IHM Förlag AB, 1993

²⁵ Patel, R. Davidson, B. *Forskningsmetodikens grunder, att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur, 2003

²⁶ Ryen, Anne. *Kvalitativ intervju- från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Daeleke Grafiska AB, 2004 s. 14f

²⁷ Trost, Jan. *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur, 1997

numeriska iakttagelser. Det behöver inte enbart vara siffror utan det kan även vara uttalanden såsom ”längre” och ”fler”.²⁸ Exempel på kvantitativa metoder är bland annat enkäter, experiment, frågeformulär med mera. Styrkan bakom de kvantitativa metoderna är snabbheten och de ekonomiska fördelarna. Svagheter med metoderna är att de är oflexibla och svårare att få beskrivande processer och betydelser.²⁹

I många läroböcker framstår kvalitativa metodansatser som enbart en förstudie till den kvantitativa undersökningen. Åsikterna kring detta är många, bland annat anses kvantitativa undersökningar lättare att förstå i och med att de går att räkna eller mäta antal och på så vis få ett mer tillförlitligt material.³⁰

Om undersökaren skall utföra en studie som skall behandla olika slags frekvenser skall undersökningen vara en kvantitativ studie. Men om undersökaren är intresserad av vad som ligger bakom tanken så skall han/hon utföra en kvalitativ studie. På detta sätt får undersökaren fram vilka resonemang och handlingar som ligger bakom människors åsikter.³¹

3.3 Intervjumetodik

Begreppet intervju är en samtalsform som har i syfte att samla in information vid utfrågning av en person. Intervjubegreppet har sina rötter i förhörssammanhang och blev känt först som ett verktyg vid journalistiskt arbete. Senare har begreppet fått fäste i både psykologi och socialt arbete som arbetsmetod.³² När en intervju genomförs får intervjuaren in information om den intervjuades uppfattning om olika företeelser. Material i form av information samlas in för att sedan kunna bearbetas. Under intervjun ställer intervjuaren frågor, för att på så vis få reda på den intervjuades åsikter, handlingar och känslor. Det som är svårt vid denna situation är att intervjuaren inte skall delge sina åsikter eftersom detta kan påverka den intervjuade. Intervjuarens uppgift blir således att få fram den intervjuades åsikter utan att tvinga på honom/henne sina egna åsikter och tolkningar.³³ Det är detta som särskiljer en intervju från ett vanligt samtal. Under ett vanligt samtal utbyter personerna sina åsikter med varandra och personerna påverkar på så vis varandras åsikter och handlingar.³⁴ Det finns två aspekter att ta hänsyn till när det gäller intervjuer, dels graden av standardiseringar och graden av struktureringar.

Aspekten standardisering är ett mått som visar på om frågorna är likadana för alla som blir intervjuade. Standarden visar även på om situationen är densamma för alla intervjuade. Måttet visar således på om det har förekommit några variationer under studiens lopp. Standardiseringen är uppdelad i två mått, låg och hög grad. Om undersökaren använder sig av hög grad av standardisering innebär det att det inte skall finnas några variationer alls. Intervjuaren skall ställa exakt samma frågor, i exakt samma tonfall i exakt samma ordning. Det skall inte förekomma några förklaringar på frågor som den intervjuade inte förstår till fullo. Intervjuerna där hög standardisering förekommer är oftast kvantitativa studier.³⁵

²⁸ **Trost, Jan.** *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur, 1997 s. 9

²⁹ **Easterby-Smith, Mark, Thorpe, Richard, Lowe, Andy.** *Management Researcher- An introduction*. London: Sage Publications, 2002 s. 136 ff.

³⁰ **Trost, Jan.** *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur, 1997 s. 9

³¹ **Trost, Jan.** *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur, 2005

³² **Nationalencyklopedin**, http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=212697, 2005-03-18

³³ **Ryen, Anne.** *Kvalitativ intervju- från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Daeleke Grafiska AB, 2004 s. 52f.

³⁴ **Trost, Jan.** *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur, 2005 s. 34

³⁵ **Trost, Jan.** *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur, 1997 s.19

Vad gäller låg grad av standardisering så är det motsatsen till hög. Undersökaren anpassar frågorna till den intervjuade, frågorna följer inte någon ordning utan de ställs beroende på samtalsämnet samt utifrån situationen. Under denna typ av intervju förekommer det både förklaringar av frågor och följdfrågor där undersökaren finner ett stort intresse. I denna studie förekommer det stora variationsskillnader och detta sätt är mest lämpad till kvalitativa studier.³⁶

Begreppet strukturering påvisar huruvida frågorna som ställs i en undersökning är strukturerade eller ostrukturerade. Med andra ord hur hårt hållna svarsalternativen är. I en undersökning kan frågorna vara hårt strukturerade och ha svarsalternativ som i förväg är satta. Om frågorna i stället har öppna svarsalternativ, det vill säga personen som får frågorna får svara vad han/hon vill, så är frågorna ostrukturerade.³⁷ Där intervjun är ostrukturerad kan det även förekomma att den intervjuade personen får prata helt öppet under intervjuens gång. Det finns inga fördefinierade frågor utan oftast enbart en startfråga för att få igång intervjun. Syftet med detta enligt många är att denna typ av intervju ger en klar bild av den intervjuades åsikter, men enligt Easterby-Smith är inte detta sant. Han anser att det istället skapar en rörig bild. Detta grundar han på att det blir svårt att koppla frågor till intervjun och svårare att analysera materialet.³⁸

3.3.1 Gruppintervju

Vid en gruppintervju blir flertal personer intervjuade av en eller två undersökare. Intervjun blir som en stor diskussion där alla deltagare får säga vad han/hon anser. Antalet personer som skall ingå i gruppen har genom tiderna varierat. Förr ansåg forskare/intervjuare att 10-12 personer var en rimlig mängd deltagare. Idag anser de flesta att cirka fem personer är en lagom mängd.³⁹ Är gruppen mindre är det lättare att hålla reda på alla deltagares åsikter och resonemang som kommer fram under diskussionen.⁴⁰

Fördelen med detta sätt att intervju är att deltagarna får chansen att interagera i gruppen och på så vis bygga vidare på varandras idéer. Detta kan i sin tur leda till att den enskilde deltagaren får större insikt i sin situation och åsikter. Dessa intervjuer kan ge uppslag till nya idéer som leder till planeringar och förbättringar. Anledningen till gruppintervjuer är oftast inriktade mot utvärderingar där ett större antal personer skall få säga sitt. Nackdelarna med detta sätt att genomföra intervjuer eller diskussioner, är att de blyga och tystlåtna personerna lätt kan hamna i skymundan. De pratsamma och de dominanta personerna hörs högst och därför kan undersökaren missa en del synpunkter. Vid en gruppintervju är det svårare att hålla reda på alla i gruppen, men detta sätt att diskutera passar bra för att få fram erfarenheter och idéer.⁴¹

³⁶ **Trost, Jan.** *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur, 1997 s.19ff.

³⁷ **Patel, R. Davidson, B.** *Forskningsmetodikens grunder, att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur, 2003 s. 72

³⁸ **Easterby-Smith, Mark, Thorpe, Richard, Lowe, Andy.** *Management Researcher- An introduction*. London: Sage Publications, 2002, s 87f.

³⁹ **Trost, Jan.** *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur, 1997, s. 26

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Ibid.

3.3.2 Urval

Vid kvantitativa studier är det viktigt att veta vad urvalet står för. Det vill säga vilken population som är representerad i urvalet, om urvalet är statistiskt representativt och så vidare. För att få fram rätt antal personer som skall vara med i en studie finns det en mängd olika hjälpmedel. Bland annat bekvämlighetsurvalet (intervjupersonerna återfinns i snabbköpets kö till kassan, de anmäler sig efter att ha sett en annons och så vidare) och befolkningsregistret (intervjupersoner återfinns i registret och kontaktas via brev och/eller telefon). Antalet personer som skall medverka till ett urval kopplas oftast till studiens syfte. Med andra ord får undersökaren en fingervisning av antalet medverkande i studien om han/hon vet vad syftet med studien är.⁴²

Om studien är kvalitativ blir urvalet svårare att få fram. Statistik och antal procent är oviktigt när representativa urval diskuteras vid denna sort av studie. Problemet som diskuteras här är snarare hur många intervjuade som är för "normala". Att det inte finns några variationer i de mönster undersökaren letar efter. När en kvalitativ studie genomförs vill undersökaren finna ett mönster eller flera och därför bör undersökningen få variationer. Det bör dock inte förekomma allt för många extrema fall.⁴³ Hur studien kommer fram till detta mönster är inte lika viktigt. Därmed behövs det inte redovisas några siffror när det gäller antal personer som visade detta mönster. Det viktiga är att undersökaren har hittat mönstret eller den variation som finns.⁴⁴

Antalet personer som skall ingå i studien beror på tidsaspekten och den kostnad som tillkommer i en kvalitativ studie. Djupintervjuer av ett flertal undersökningspersoner kommer att ta för mycket tid i jämförelse med ekonomiaspekterna. Det viktigaste vid urval är dock inte mängden information utan kvalitén på informationen som intervjuerna ger. Innan urval av personer bestäms bör undersökaren ta reda på vilka delar av till exempel en organisation som skall ingå i studien. Med andra ord görs inte ett urval av enbart människor utan även av olika miljöer, avdelningar med mera.⁴⁵ Sen beror det helt delvis på vad syftet är med studien. Om resultatet skall spegla en persons tankar och handlingar så är antalet en person. Skall studiens resultat spegla hur arbetare tänker, resonerar och känner vid en speciell arbetssituation blir antalet personer som skall deltaga fler. Undersökningen bör dock begränsas eftersom en alltför stor mängd material som skall analyseras kan leda till att undersökaren inte får någon överblick och svårt att se detaljer. Det gäller att fokusera på kvaliteten oberoende av vilken studie som skall genomföras.⁴⁶

⁴² Trost, Jan. *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur, 1997, s. 18

⁴³ Ibid., s. 105 f.

⁴⁴ Ibid., s. 108

⁴⁵ Ryen, Anne. *Kvalitativ intervju- från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Daeleke Grafiska AB, 2004, s. 71 ff.

⁴⁶ Trost, Jan. *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur, 1997, s. 110

3.4 Val av metodik

Val av undersökningsmetodik skall ske med omsorg och det skall vara kopplat till syftet av studien. Detta återspeglas i följande citat:

”Val av metod skall ske i anslutning till val av teoretiskt perspektiv och till den aktuella frågeställningen.”⁴⁷

Trost menar att det är av stor vikt att veta vad studien skall mynna ut i innan metoder väljs för genomförandet. Detta har vi uppmärksammat och därför lades stor vikt vid eftersökningar av diverse undersökningsmetoder. Vi kom fram till att forskning och undersökningar för att genomföra rapporter och liknande material innehåller stora mängder av olika metoder och verktyg. Det vi väljer att redovisa är sådant som vi anser kunna knyta till vår uppsats.

Eftersom syftet med vår undersökning var att utreda hur informationsöverflöd skall undvikas i organisationer ansåg vi att det var av stor vikt att göra en kvalitativ undersökning. Detta grundar sig även på Trost's citat angående val av metodik. Eftersom vår frågeställning är att få fram riktlinjer och rekommendationer genom en fallstudie, är kvalitativa undersökningar såsom intervjuer viktigt. Detta för att den kvalitativa ansatsens syfte är att förstå människors tankar och åsikter och på så vis ge en bild av verksamheten. Vi behövde personalens idéer och tankar om information innan vi kunde komma med förslag till förbättringar. Då vi ansåg att kvantitativa metoder skulle ge oss för lite material, valde vi kvalitativa metoder genom att genomföra analyser av litteratur och artiklar, intervjuer och gruppintervjuer.

För att få en förståelse av ämnet innan vi började analysen och skrivandet av uppsatsen fick vi börja med en sökning av litteratur. Vi var på bibliotek för att söka information på Internet samt söka igenom databaser efter vetenskapliga artiklar. Detta gjordes för att vi skulle få kunskap om tidigare producerade arbeten. Den information som vi fick fram var så kallad sekundärdata. Vi använde oss också av primärdata, sådan information som togs fram under studiens gång. Detta material kom främst från intervjuer och gruppintervjuer på Postterminalen i Göteborg.

Vi genomförde 10 intervjuer med chefer på Postterminalen. Benämningen chefer innefattade både chefer på ledningsnivå och chefer närmare den operativa verksamheten, så kallade lagledare. Intervjuerna började genomföras med relativ hög grad av standardisering, se Trost's definition av standardisering,⁴⁸ där alla som intervjuas får samma frågor i samma ordningsföljd. Efter ett fåtal intervjuer kom vi fram till att vi var tvungna att ställa frågorna öppnare samtidigt som frågornas innehåll till viss del behövde ändras för att på så sätt öka mängden information varje svar gav tillbaka. Således blev resterande intervjuernas standardisering lägre och frågorna ställdes i en ordning som kändes mer naturlig. Alla intervjuer genomfördes på ett ostrukturerat sätt. Frågorna som ställdes hade öppna svarsalternativ, det vill säga att personen som blev intervjuad inte fick några fördefinierade svarsalternativ. Dock genomfördes inte intervjuerna med helt öppna frågor eftersom Easterby - Smith anser att en sådan intervju ger en oklar bild av situationen⁴⁹.

⁴⁷ Trost, Jan. *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur, 2005, s. 15

⁴⁸ Trost, Jan. *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur, 1997, s.19

⁴⁹ Easterby-Smith, Mark, Thorpe, Richard, Lowe, Andy. *Management Researcher- An introduction*. London: Sage Publications, 2002, s 87f.

Vi har genomfört 7 stycken gruppintervjuer där antalet deltagare har varit mellan 3-6 personer vid varje tillfälle. Vi gjorde detta då vi ansåg att medarbetarnas åsikter på Postterminalen var viktiga att fånga in. Att det blev i form av gruppintervjuer var för att vi ville få möjligheten att höra medarbetarens bild av verksamheten, erfarenheter och idéer. Vi ville förstå deras åsikter och tankarna bakom dessa. Detta är svårt att få fram genom enkäter eller motsvarande undersökningar. Vi valde istället att genomföra gruppintervjuer med ett flertal medarbetare för att på detta sätt försöka nå så många som möjligt på terminalen. Gruppintervjuerna genomfördes genom en så kallad brainstorming, där deltagarna fick ge uttryck för sina åsikter utan att riskera kritik från sina medarbetare. Denna metod gjorde att diskussionerna blev både långa och livliga. Nackdelen med detta kan dock vara att de dominanta personerna pratar mest samtidigt som de lite mer tystlåtna personerna faller i skymundan. Eftersom vi genomförde gruppintervjuerna med ganska små grupper och var tre som hjälptes åt med genomförandet råkade vi dock inte ut för nämnda situation. Vi upplevde att vi gemensamt fick fram allas åsikter.

Urvalet av enskilda intervjuer bestämdes med hjälp av Ryen's kunskaper om dessa. Hon anser att det viktigaste inte är antalet personer, mängden information som kommer fram, utan det är kvalitén på materialet som intervjuerna ger.⁵⁰ En annan viktig aspekt att ta hänsyn till var tiden. Av denna anledning valde vi ut de chefer som vi intervjuade via de områden som fanns i verksamheten. De områden vi använde oss av var de indelningarna som redan fanns, det vill säga ePP, Teknik/underhåll, Produktion (Dag/natt) och avdelningen Värde/Direkten. Vi försökte få chefer från alla områden för att få en helhetsbild av hur verksamheten fungerar idag.

Gruppintervjuernas urval bestämdes med hjälp av Trost kunskap om metoden. Han menar att om gruppen är mindre, ungefär fem deltagare, så är det lättare att hålla reda på deltagarnas åsikter.⁵¹ Det är även lättare att följa ett resonemang när deltagarna är färre. Vi försökte därför hålla nere deltagarantalet till fem personer. Även här försökte vi att täcka in de naturliga avdelningarna och få grupper från samtliga avdelningar. Antalet personer varierade lite på grund av den operativa verksamhetens behov. Vi anser dock att det material vi fick fram från både intervjuerna och gruppintervjuerna är av sådan hög kvalitet att det inte fanns behov av att komplettera med flera intervjuer.

3.4.1 Praktiskt genomförande

Det första vi gjorde vad gäller uppsatsen var att diskutera och fastställa en frågeställning som skulle kunna appliceras på Postterminalen och samtidigt vara generell för andra organisationer. Steget därefter var att göra en preliminär tidsplanering för hur arbetet skulle genomföras samt dela upp arbetet i mindre faser. De faser vi kom fram till var bland annat datainsamling, teori och litteraturstudier, analys, bearbetning av materialet och redovisning av resultat, se figur 5, sid. 20. Insamlingen av material lades under februari månad då intervjuer och gruppintervjuer genomfördes på avdelningarna på Postterminalen. Under intervjuer och gruppintervjuer har vi antingen varit två stycken, alternativt alla tre. Litteratursökning och teoribearbetning har skett parallellt under hela arbetsprocessen.

Resterande tid, fram till maj månad, har vi analyserat materialet samt skrivit på uppsatsen. Under detta arbete har vi använt oss av Checklands metodologi⁵² som beskrivs närmare i uppsatsens teoridel. Vi började med att ta fram konceptuella modeller som beskriver

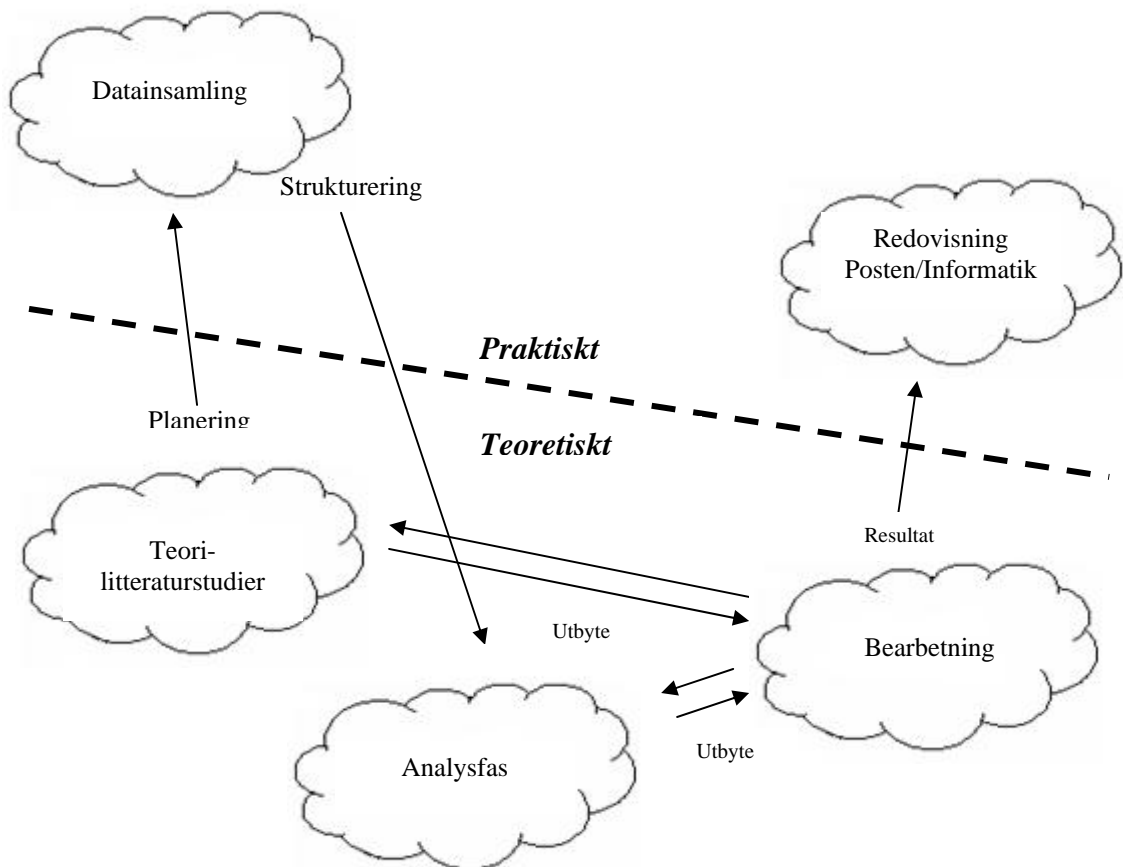
⁵⁰ **Ryen, Anne.** Kvalitativ intervju- från vetenskapsteori till fältstudier. Malmö: Daeleke Grafiska AB, 2004, s. 71 ff.

⁵¹ **Trost, Jan.** *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur, 1997, s. 26

⁵² **Checkland, P.** *System Thinking, System Practice*. Chichester: Wiley, cop. 1981, s.150

Postterminalen så som den ser ut i dag. Därefter fortsatte vi med en analys som syftade till att effektivisera processen och ta fram alternativa förslag på hur informationsflödet kan och bör hanteras. Under arbetet slog vi ihop flera olika informationskanaler och skapade nya konceptuella modeller. Med hjälp av Checklands teori (SSM) har vi sett möjligheten att göra förnyade analyser efter de förändringar vi kommit fram till intill dess en lämplig konceptuell modell skapats. Denna slutliga modell har vi jämfört med den ursprungliga konceptuella modellen (verksamheten före förändring) för att på så sätt se möjligheten till ett lyckat genomförande. Slutligen har vi genomfört en redovisning på Postterminalen och på Institutionen för informatik. Det praktiska genomförandet beskrivs överskådligt i modellen, se nedan. Linjen på modellen representerar en skiljelinje mellan verklighet, Postterminalen, och teorin, studierna inom informatik.

Postterminalen Göteborg



Figur 5, Uppsatsarbete Informatik

4 Teoretiska grunder

Detta avsnitt presenterar de teorier vi använder oss av vid analys av insamlat material till vår undersökning. Relevanta begrepp är information, informationsöverflöd, strategi, organisation, kommunikationskanaler och Checklands SSM som är en utvecklingsmodell utifrån ett mjukt systemtänkande.

Kapitlet är uppbyggt från de absoluta grunderna för information till det systemtänkande som krävs för en förändring inom en organisation. Läsaren börjar med att tillgodogöra sig grunderna i ett informationssystem tillsammans med de vanligaste orsakerna till problem inom detsamma. En viktig aspekt i vårt arbete är informationsöverflöd, vilket av denna anledning fått en egen rubrik. För att få rätt grundläggande tankesätt avseende organisationen hanteras därefter begreppen strategi och organisation. Efter en kort genomgång av konsultens roll och kommunikationskanaler redovisas avslutningsvis för det systemtänkande som krävs för en förändringsanalys inom IT-management i form av Soft System Methodology (SSM).

4.1 Information

Boddy, Boonstra och Kennedy menar att informationskvalité beror på fyra huvudkriterier. *Riktighet* står för att användaren skall kunna lita på den information som ges. Om endast en del av den information som finns tillgänglig är felaktig kommer förtroendet för källan att vara lågt och användaren kommer fortsättningsvis att vara misstänksam mot uppgifter från densamma. Med *aktualitet* menas att tillgänglig information skall vara uppdaterad. Information är bara av intresse om det går att förlita sig på att den är färsk. Information skall vara *tillgänglig* i rätt mängd. Vad avser detta kriterium är ett vanligt problem att det finns för mycket information. Mottagaren har ingen möjlighet att överblicka och använda all den tillgängliga informationen utan i stället används mycket tid till att sälla bland inkommande information och till att försöka tyda om inkommande information är av värde. Problemet kan också vara att informationen inte har behandlats till ett format eller detaljnivå som passar mottagaren. Avslutningsvis skall informationen ha *relevans* och passa ihop med mottagarens arbetsuppgifter och behov av information.⁵³

I en rapport från Statskontoret beskrivs intressenternas krav på korrekt och riktig information. Dessa begrepp är starkt kopplade till begreppet kvalité vilket i sin tur är ett svårdefinierat begrepp öppet för olika personliga tolkningar. Viktigt för intressenten är att felaktiga uppgifter inte kan matas in i system och att uppgifter inte kan försvinna. Det är också viktigt att inaktuella uppgifter försvinner ut ur systemet. Informationen skall presenteras på ett sådant sätt att den inte kan misstolkas och utformad för att passa mottagarna. Intressenternas krav på tillgång till specifik information skall styra kraven på tillgänglighet av densamma. Informationen skall kunna nås när den behövs för en viss arbetsuppgift och avbrott under arbetstid skall inte behöva accepteras.⁵⁴

4.1.1 Informationssystem

Enligt Statskontoret har ledningen alltid det övergripande ansvaret för verksamheten och de system som där ingår.⁵⁵ Begreppet system används, enligt Magoulas och Pessi som en

⁵³ Boddy, D. Boonstra, A. Kennedy, G. *Managing information systems an organizational perspective*. London: Pearson Education Limited, 2002, s.7.

⁵⁴ Statskontoret. *IT-säkerhetshandboken del 2*. Publikation. CM Gruppen AB. 1998, s. 16.

⁵⁵ Ibid., s. 31.

avgränsning av en helhet i syfte att klargöra denna helhets villkor och intressenter. Det krav på systemintegritet som en systemvetare har på sig är en av de svåraste uppgifterna för verksamheten. Det gäller att kunna dra en gräns mellan systemet och dess omgivning. Det är inte självklart hur systemvetaren skall definiera gränserna mot omgivningen. Systemets villkor måste fastställas. Systemets sammansättning måste också klaras ut. Till hjälp för detta har systemvetaren de olika systemvetenskapliga nätverksparadigmen.⁵⁶

4.1.2 Informationsöar i system

En vanligt förekommande företeelse i dagens organisationer är informationsöar. Magoulas och Pessi menar att informationsöar är när två eller flera informationssystem, med innehåll som kompletterar eller överlappar, uppstår helt frikopplade från varandra. Vart och ett av flera verksamhetsområden kan på detta sätt skapa ett eget informationssystem som inte tar hänsyn till verksamhetens behov av samverkan. Genom att varje informationssystem riskerar att bli som isolerade öar görs inte viktig information tillgänglig för de andra systemen eller människorna utanför den aktuella informationsön. En snabb utveckling av IT's användning i organisationer, kombinerat med den tröghet som återfinns i gamla system, underlättar framväxandet av flera informationssystem som bildar informationsöar. När kraven på informationssystemen ökar och flera informationsöar kopplas samman bildas informationslabyrinter.⁵⁷

4.1.3 Informationslabyrinter i system

Informationslabyrinter är när två eller flera informationssystem har integrerats så dåligt att de orsakar olika slags störningar och konflikter. Integrationen handlar både om kopplingar mot andra informationssystem och kopplingar mot den verksamhet som bedrivs inom olika domäner. Eftersom integrationen är en direkt följd av försöken att bygga bort informationsöar blir konsekvenserna att organisationen inte har kontroll över ständigt växande förhållanden som rör både informationssystem och verksamhetsområden. Resultatet blir bland annat oöverblickbarhet, förändringströghet och ökade kostnader.⁵⁸

4.2 Informationsöverflöd

Idag lever vi i ett informationssamhälle vilket innebär att mängden information och antalet informationskanaler ständigt ökar. Den snabba tillväxten av information har gjort det lätt för oss att snabbt få tillgång till information. Men detta kan och andra sidan leda till ett informationsöverflöd som kan vara svårt att hantera. Många människor upplever att de inte har tid eller möjlighet att hantera all information. Informationsöverflöd upplevs ofta på arbetsplatser och leder till inflation av information och orsakar stress, trötthet och utmattning.⁵⁹

Vi översköljs av information men våra hjärnor kan inte ta emot obegränsade mängder. De senaste åren har informationsmängden ökat kraftigt relaterat till modern teknik och bättre kommunikationer. Problemet är att tekniken är så lätt att använda och detta i kombination med en övertro på teknikens fördelar kan leda till att verksamheten väljer att publicera all sin information och användaren får för mycket information. Ett exempel kan vara ett intranät som

⁵⁶ Magoulas, Thanos. Pessi, Kalevi. *Strategisk IT-management*. Doktorsavhandling. Department of Informatics. Göteborg: Göteborgs universitet, 1998, s 97.

⁵⁷ Magoulas, Thanos. Pessi, Kalevi. *Strategisk IT-management*. Doktorsavhandling. Department of Informatics. Göteborg: Göteborgs universitet, 1998, s. 38.

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Takama, Y. and Ishizuka, M. "Fisheye Matching: viewpoint-sensitive feature generation based on concept structure" *Knowledge-Based Systems*, Volume 13, Issue 4, 10 June 2000

har dålig struktur. Det upplevs då som dåligt och oengagerat och konsekvenserna blir att informationen inte når fram. Om de anställda använder intranät som ett arbetsredskap måste det gå att hitta informationen snabbt⁶⁰.

Informationsöverflöd innebär att alla i organisationen riskerar att missa det de behöver veta och detta i förening med bristande tid att reflektera framkallar ett slags kristillstånd som drabbar individen och organisationen.⁶⁰

Enligt nationalencyklopedin refererar informationsöverflöd till en situation där det är för mycket av någonting så att inte allt kan användas. En liknelse till överflöd kan göras genom en stor kvantitet av något som är mer än du vill ha eller behöver. Det kan till exempel finnas ett enormt stort överflöd av detaljer i ett arbete.⁶¹ Vidare kan vi även beskriva informationsöverflöd som det fysiologiska tillstånd då en person har ätit för mycket och känner av det överskott detta har lett till. Delar hos individen och i organisationen är i fara när det gäller informationsöverflöd. Dessa delar kan vara kunskap, ekonomi, lycka, framgång, kreativitet och produktivitet. Organisationer måste bli medvetna om problemet och försöka göra något åt det.⁶⁰

” Information is slavery to the thoughts of others, knowledge is power and freedom to do one’s own thinking”⁶² D.D. Hade

För att beskriva informationsålder används olika metaforer. Den italienska media filosofen Gianni Vattimo använder en metafor för att beskriva informationsålder. Han menar att i dagens samhälle är den dagliga upplevelsen som hos en bibliotekarie: En bibliotekarie vet mer om index och dyligt än vad en vanlig människa gör men trots sin erfarenhet kan han inte smälta mer än en liten del av all den information som finns tillgänglig.⁶⁰

Under de senaste 30 åren har människan producerat mer information än under de sista 5000 åren tillsammans. Summan av den tryckta informationen dubblas vart femte år. Tusen nya böcker publiceras i världen varje dag. Michael L. Dertouzos förutspådde 1997 att det inom 10 år skulle finnas en miljon sammanlänkade datorer i världen. Informationsnätverk innehåller en utmattande mängd med ”brus” som vi inte har någon nytta av. ”Brus” utplånar viktig fakta och kunskap med bra kvalitet. Den stora mängden med ”brus” är stagnerande för kunskapen och är inte produktiv.⁶³

I en rapport presenteras fynden från en stor internationell undersökning om problemen vid informationsöverflöd. Rapporten är baserad på en telefonintervju av 1300 ledare från organisationer i alla storlekar i England, USA, Australien, Singapore och Hongkong.⁶⁴

⁶⁰ Takama, Y. and Ishizuka, M. “Fisheye Matching: viewpoint-sensitive feature generation based on concept structure” *Knowledge-Based Systems*, Volume 13, Issue 4, 10 June 2000

⁶¹ Nationalencyklopedin, http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O404427, 2005-05-20

⁶² Dertouzos, M.L. *What will be: how the new world of information will change our lives*. New York: Harper Collins, 1997

⁶³ Ibid.

⁶⁴ Dr Lewi, D. *Dying for information? An investigation into the effects of information overload in the UK and worldwide*. London: Benchmark Research, Reuters Business Information, 1996

Den visade att:

- 49 % av ledarna kände att de ganska ofta eller regelbundet är inkapabla att bearbeta den information de mottager.
- Två av tre anser att informationen de får till sig inte blir tillräckligt använd.
- 38 % lägger en stor del av sin arbetstid på att finna den rätta typen av information.
- 43 % anser att informationsöverflöd försvagar deras förmåga att ta beslut och försenar viktiga beslut.
- 47 % anser att ansamlingen med information gör det svårt för dem att koncentrera sig på sina huvudsakliga arbetsuppgifter
- 44 % anser att kostnaden för att ta fram rätt information överskrider fördelarna med utdelningen för företaget.

Förebyggandet av informationsöverflöd är delvis personligt och har dels att göra med utvecklingen av organisationsstrukturen och organisationskulturen. För att tackla problemen med informationsöverflöd när det gäller personal, organisation och på sociala nivåer måste företagen utveckla och implementera ”kunskapsledare”. Med kunskapsledare menas att denne måste klargöra en individs eget antal kärnvärden för att guida deras beteende vid informationssökning.⁶⁵

Höök menar att en organisation bör fokusera på analysering och filtrering av information som är menat för nyckelpersoner. Företaget kan utveckla kommunikationen inom organisationen genom att undvika transmission av onödig information - det är information som inte är relaterad till huvuduppdraget och visionen för företaget.⁶⁶ Nonaka argumenterar för överskottet av information inom en organisation därför att det ger material för det oväntade mötet, gnistor till nya tankar mellan folk, omedelbara idéer och oplanerat nyskapande.⁶⁷

Stephen Kerr, listar några olika kunskapsnivåer som människor och organisationer behöver för att kunna hantera och kontrollera informationsöverflöd i informationssamhället. Han menar att människan måste ha förmågan att⁶⁸:

- finna relevant information för sina egna behov.
- gallra och få fram essentiell information.
- analysera och syntetisera information som är plockad från dessa bägge.
- tolerera tvetydighet och osäkerhet.
- definiera sina egna behov och mål, både personliga och professionella.

⁶⁵ Höök, K. "Steps to take before Intelligent User Interfaces Become Real Interacting with Computers". *Interacting With Computers*. Volume 12, Issue 4, February 2000, 409-426

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Nonaka, I. Takeuchi, H. *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995

⁶⁸ Kerr, ST. "Questions for further study. Technology and the future of schooling.". *Ninety-fifth Yearbook of the National Society for the Study of Education. Part II. Chicago: The National Society for the Study of Education*. 1996:223-8.

Utbildning inom alla nivåer och personalutveckling i organisationen skulle alla företag investera i för att utveckla dessa kunskaper. Fokuset på utbildningssystemet måste bytas från kunskapsuppläsning till kunskapsinsamling, sortering och organisering. Att känna igen sitt eget informationsbehov är kärnpunkten i kvalitetsinlärning⁶⁹.

Nästan alla nutida inlärnings teorier accepterar förutsättningarna av inlärning som en aktiv konstruktiv process karakteriserat av dess möjligheter beskrivet av Kerr. Människan är inte en passiv mottagare av information utan en aktiv kreatör och producent av kunskap. Men Kerr vill inte bara framhålla värdet av intellektuell aktivitet och kunskap som ett aktivt koncept. En slags avsiktlig passivitet och lathet är en viktig del av att förhindra informationsöverflöd⁷⁰. Seppo Kimanen säger att det är vid total tystnad som den mänskliga hjärnan är som mest aktiv:

“We must be highly selective in receiving information and also take free periods once in a while so that our minds can process the information we have received. The old Oriental philosophers claim that your mind is at it’s most active and most creative in complete silence, when you are doing nothing. We must remember how important such moments of silence are, however busy lives we live.”⁷¹

4.3 Strategi

Ordet strategi förknippas oftast med nutida begrepp som används i affärsvärlden, men begreppet strategi grundades redan under antikens Grekland. Det grekiska ordet *strategos* var föregångaren för begreppet som används idag. Det var under 500 f. Kr som ordet *strategos* fick sin betydelse, då var det knutet till fältherrerollerna i de grekiska staterna. Det var framförallt tre egenskaper som präglade en fältherres strateg. Fältherren var bland annat tvungen att vara beslutsam och utveckla en bra stridsplan som han skulle leda. Han var även tvungen att ha en översikt över sin arme samt vad motståndarnas manövreringar gick ut på gentemot stridens helhet. För att knyta ihop all denna kunskap var han tvungen att ha känslan över när alla operationer skulle äga rum. Det var de stora fältherrarna, såsom Alexander den store, som var med och utvecklade ordet *strategos*. Från början stod ordet för ”konsten att vara fältherre”⁷². Fältherrarnas roller i strid ledde till att ordet blev mer fokuserat på förmågan att utnyttja styrkan som de besatt, för att på så vis nå herravälde. Med andra ord utvecklades begreppet till att omfatta både planering och beslutstagande. Strategins grundbetydelse härstammar från de framgångsrika militära fältherrarna och det är de som har lagt bakgrunden till dagens betydelse.⁷³

Begreppet strategi är svårdefinierat för att det inte finns något gemensamt begrepp. Detta beror på att strategi inte har något generellt begrepp och att ordet definieras olika beroende av vilken situation som det kopplas till. Det finns således flera olika definitioner av begreppet och det beror på att strategi är ett komplext ämne. Komplexiteten bygger på att strategi måste

⁶⁹ **Cheek, J. and Walsh, L.** “Against the Tide? Challenging Assumptions about Information and Information Technology.” *Social Alternatives* 15(2): 1996: 36–40

⁷⁰ **Kerr, ST.** “Questions for further study. Technology and the future of schooling.”. *Ninety-fifth Yearbook of the National Society for the Study of Education. Part II. Chicago: The National Society for the Study of Education.* 1996:223–8.

⁷¹ **Lindstedt, J.** “The human mind is at its most active in complete silence. Johanna Lindstedt interviews cellist Seppo Kimanen”. *LEIF—Life and Education in Finland* 1994: 31(3)

⁷² **Roos, Göran, von Krogh, Georg, Roos, Johan, Albertsen, Ann-Mari.** *Strategi- en introduktion.* Lund: Studentlitteratur, 1998, s 30ff.

⁷³ *Ibid.*

involvera andra aspekter beroende av situationen det kopplas till.⁷⁴ Ett företags strategi måste ta hänsyn till bland annat dess struktur, kultur och omgivningen med mera. I en vanlig ordlista står strategi för ”konsten att leda större (krigs) operationer”.⁷⁵ Två kända professorer, Mintzberg och Porter definierar strategi så här:

*”Strategy formulation involves the interpretation of the environment and the development of consistent patterns in streams of organisational decisions.”*⁷⁶

*“Strategy is a broad based formula for how business is going to compete, what its goal should be, and what policies will be needed to carry out those goals. The essence of formulating competitive strategy is relating a company to its environment.”*⁷⁷

Dessa två olika definitioner visar på hur viktigt det är att veta hur företagets inre struktur och yttre omgivningar är, för att genom den vetenskapen kunna nå företagets långsiktiga mål. Strategi blir således en plan som koordineras med företagets mål, struktur, omgivningar, politik med mera. Genom att koppla strategin till företagets resurser, interna kompetens, troliga omgivningsförändringar, konkurrenternas strategier och händelseförlopp så får företaget en unik position på marknaden. Detta kan utläsas ur Wendy Robsons definition av strategi.⁷⁸

*“Strategy is the pattern of resource allocation decisions made throughout an organisation. These encapsulate both desired goals and beliefs about what are acceptable and, most critically, unacceptable means for achieving them.”*⁷⁹

Inom begreppet strategi återfinns det ett antal olika begrepp som är av vikt när ordet strategi behandlas. Bland annat diskuteras begreppen vision, affärsidé, mål, riktlinjer och rekommendationer. Dessa begrepp förklaras olika beroende på olika personer och i vilken organisation du befinner dig i. De knyts samman till strategi genom att företag försöker samordna både mål, visioner och riktlinjer med hjälp av en strategi.⁸⁰ Visioner är framtidsbilder av hur företaget skall utvecklas. Oftast arbetas dessa fram av och genom ledningens åsikter och synpunkter och således blir det deras syn på företagets utveckling. Meningen med att ha visioner är att bygga ramar för affärsidé, mål och strategi. Visionerna skall även ge motivation till företagets anställda så att de blir mer engagerade i dess utveckling. En affärsidé ger företaget en chans att utmärka sig på marknaden. Den gör så att företaget kan avskilja sig från sina konkurrenter och på så vis synas utåt mot kunden/kunderna. Ett företags mål beskriver vad som skall åstadkommas under en kortare eller längre tid. Är målet av strategisk betydelse brukar tidsaspekten löpa under flertal år.⁸¹

⁷⁴ **Robson, Wendy.** *Strategic Management and Information Systems - An integrated approach.* Storbritannien: Redwood Books, 1997

⁷⁵ **Allén, Sture och Almqvist & Wiksell.** *Svensk ordlista.* Borås: Läromedel, 1991

⁷⁶ **Mintzberg, H.** *The Structuring of Organizations.* Engelwood Cliffs: Prentice Hall, 1979

⁷⁷ **Porter, M.E.** *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York: Free Press, 1980

⁷⁸ **Robson, Wendy.** *Strategic Management and Information Systems - An integrated approach.* Storbritannien: Redwood Books, 1997

⁷⁹ *Ibid.*, s. 5

⁸⁰ **Roos, Göran, von Krogh, Georg, Roos, Johan, Albertsen, Ann-Mari.** *Strategi- en introduktion.* Lund: Studentlitteratur, 1998, s. 18ff.

⁸¹ *Ibid.*

4.3.1 Riktlinjer och rekommendationer

Riktlinjer är regler som företaget följer. De bestämmer vilka yttre gränser aktiviteter och mål kan hållas inom. Med andra ord är en riktlinje huvuddrag för hur en verksamhet skall gå till.⁸² Rekommendationer definieras som allmänna råd som kan följas. Är ett så kallat utlåtande som framhåller de goda egenskaperna hos någon eller något.⁸³

Strategi ur ett företags perspektiv historiskt sett, har utvecklats från att vara slumpartade handlingar till att vara planerade. De första företagen som till exempel bestod av en person, kunde då vara både ägare, ledare och arbetare på samma gång. Detta kunde leda till att personen inte hade lika höga krav på hur företaget skulle ledas. Företagets strategier, mål, riktlinjer blev därmed inte välanpassade till omkringliggande verksamheter och verktyget som oftast användes för att sälja företagets produkter var improvisation.

Under och efter andra världskriget förändrades marknaden och efterfrågan av varor och tjänster blev högre. På grund av detta blev företag tvungna att förändra sitt sätt att leda sina verksamheter. En ny syn på hur konkurrenterna skulle tacklas på den alltmer växande marknaden, togs fram och företagarna utvecklade långsiktiga planer. En annan bidragande faktor till att planering av handlingar blev viktig var den kraftiga tillväxten av stora och komplexa företag. Fokus kom att hamna på massmarknadsföring och långsiktiga investeringar i nyare tekniker för att kunna utmärka sig på marknaden.⁸⁴

På 1950- och 60-talet utvecklades företagen ytterliggare och komplexiteten i verksamheterna ökade genom att de flesta företag utvidgade sina produktioner. Samtidigt utvecklades samhället och den långsiktiga planeringen i företagen räckte inte till längre. Det var nu begreppet strategi började ta sin nuvarande form.⁸⁵ Alfred Chandler, historiker, var den förste som använde strategins betydelse i samband med affärssammanhang. Han studerade flertal amerikanska företag bland annat General Motors, Sears med flera, för att göra analyser. Chandler kom efter studierna fram till en modell som skulle öka förståelsen för strategins betydelse. Modellen han utvecklade blev starten för SWOT-analysen som sedan utvecklades till att innehålla ett företags styrkor/svagheter och hot/möjligheter.⁸⁶

Några år senare, under 1960- och 70-talet förändrades samhället ytterliggare. De sociala principerna ändrades, kunderna fick annan smak, tekniken utvecklades snabbare och de utländska företagen kom in på marknaden och började konkurrera med de inhemska företagen. Dessa ändringar innebar att företagen började efterfråga en strategi som kunde användas mot konkurrenterna. De ville ha en större förståelse för hur företagets starka egenskaper mätte mot konkurrenternas och för att göra detta vändes fokus mot konkurrenterna. Det var Michael Porters modell, Porters värdekedja som användes för att underlätta detta arbete.⁸⁷ Det var även vid denna tidpunkt som Boston Consulting Group utvecklade Boston-matrisen. Boston-matrisen är ett verktyg som användes för att få en överblick över företagets produkter i en så kallad portfölj. Denna överblick som företagen fick innebar att det blev lättare att ta beslut rörande strategiska alternativ för de olika affärsområdena.⁸⁸ Under 1980- och 90-talet har den strategiska utvecklingens trend varit att

⁸² **Nationalencyklopedin**, http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O298950, 2005-04-11

⁸³ **Nationalencyklopedin**, http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=292061, 2005-04-11

⁸⁴ **Roos, Göran, von Krogh, Georg, Roos, Johan, Albertsen, Ann-Mari**. *Strategi- en introduktion*. Lund: Studentlitteratur, 1998, s 34 f.

⁸⁵ *Ibid.*, s 34 ff.

⁸⁶ *Ibid.*, s.36 f.

⁸⁷ *Ibid.*, s 38f.

⁸⁸ *Ibid.*, s 141f.

företagen har gått från att ha fokuserat på strategiska planeringar till strategisk ledning. Med andra ord har företagets fokus lagts på vilka resurser företaget besitter istället för att fokusera på konkurrenterna och deras förändringar på marknaden. Dessa resurser har sedan utnyttjats till att skapa konkurrensfördelar på marknaden.⁸⁹

4.3.2 Strategi och företagsförändringar

Strategi är en beskrivning av vad som skall göras för att förverkliga de mål som företag har. När en strategi skall utvecklas måste företaget ha information om omvärlden. Osäkerheten måste bort genom att beslutsfattarna får den information som de behöver. Viss information som människan får till sig är så lättillgänglig så att den förbises genom att den negligerar nya händelser eller förändringar som kan vara relevanta för organisationens situation.⁹⁰

När strategiska analyser tas upp pratas det om tre olika slags förhållanden:⁹¹

1. Omvärlden – vilka möjligheter och hot den representerar för organisationen.
2. De resurser som organisationen har till sitt förfogande och därmed vad företaget har möjlighet att företa sig.
3. De värderingar och mål som säger något om i vilken riktning organisationen vill röra sig.

Efter att de tre olika förhållanden har analyserats bör organisationen göra ett strategiskt val. Där diskuteras vilka möjligheter organisationen skall utnyttja, hur det skall göras och hur organisationen skall skydda sig mot hot. Det som är mest centralt i framtagandet av en strategi är vilka produkter och tjänster som skall erbjudas och på vilka marknader. Beroende på hur komplicerat och komplext ett företag är, så är det svårare eller lättare att genomföra förändringar. Är organisationens struktur komplex kommer det att bli svårt att genomföra en förändring på en viss del av organisationen utan att hela verksamheten påverkas. Därmed måste förändringar kompletteras med välplanerade förändringsinsatser och hänsyn måste tas till miljö, organisationen samt individen. När dessa aspekter tas i beaktande kan förändringsprocesserna bidra till högre effektivitet i organisationen.⁹²

⁸⁹ **Roos, Göran, von Krogh, Georg, Roos, Johan, Albertsen, Ann-Mari.** *Strategi- en introduktion*. Lund: Studentlitteratur, 1998, s 34 f.

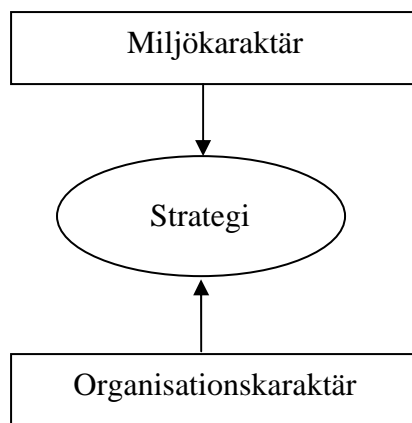
⁹⁰ **Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan.** *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur, 2002, s.

51

⁹¹ Ibid.

⁹² **Rohlin, Lennart. Österlund, Jan-Eric.** *Planerad organisations utveckling - företagets strategi och struktur*. Lund: LiberoLäromedel, 1974, s. 9ff.

Oavsett vilken situation företaget befinner sig i finns det ingen optimal strategi eller struktur eftersom det beror av situationen. Om det skall genomföras en förändring eller en analys av befintlig strategi måste detta göras i samråd med hur situationen ser ut samt vilka krav som ställs. Detta eftersom en organisation är ett öppet system och således blir då verksamheten påverkad av de relationer som finns i organisationens miljö. När en strategi skall utformas bör både hänsyn till miljön och organisationens egna egenskaper beaktas se figur 6.⁹³



*Figur 6, Påverkan på strategi.*⁹⁴

Ledningen har olika sätt för att arbeta fram strategier för förändring inom en organisation. I litteraturen pratar författarna om samverkanstrategier, inkrementell utveckling och organisatorisk utveckling.

4.3.2.1 Samverkanstrategier

Ett sätt att utveckla en strategi är en så kallad samverkansstrategi där alla processer, reella och analytiska, kombineras i en integrerad process. Det är även av stor vikt att individerna är med och deltar i processen som behandlar förändringarna. Detta grundar sig på att en acceptans av den nya situationen blir mer mottaglig genom att individerna får vara med och se hela processen och komma till tals genom alla förändringarna. För att lyckas med detta är det viktigt att seminarier och gruppövningar genomförs. Vid dessa sammankomster utvecklas den nya organisationsstrukturen och individerna får prova på de nya förändringarna. Samtidigt kommer processerna kring förändringarna att starta eftersom individerna får chansen att komma till tals och berätta sina åsikter. Det är således viktigt med kommunikationen mellan gruppen som genomför förändringarna och organisationens medarbetare. Kommunikation är en viktig del av samverkansstrategierna eftersom det bidrar till att förbättra organisationens problemlösande förmåga. Med andra ord betyder en organisations förändringsprocess att den skall ta hänsyn till miljön, organisationen och individerna genom en planerad och ömsesidig anpassning. Förändringen skall bedrivas som en samverkansstrategi så att medarbetarnas attityder, värderingar och beteenden förändras successivt.⁹⁵

⁹³ Rohlin, Lennart. Österlund, Jan-Eric. *Planerad organisations utveckling - företagets strategi och struktur*. Lund: LiberoLäromedel, 1974, s. 12.

⁹⁴ Ibid.

⁹⁵ Rohlin, Lennart. Österlund, Jan-Eric. *Planerad organisations utveckling - företagets strategi och struktur*. Lund: LiberoLäromedel, 1974, s. 10 f.

4.3.2.2 Inkrementell utveckling

Med inkrementell utveckling menas att förändringen sker genom en stegvis ökning. Författarna bygger denna teori på följande. Organisationen bör utarbeta olika förslag till förändring inom många områden samtidigt. De förslag som de anställda föreslår skall ledningen passa in i den större strategi som finns. Ledningen skall utgå ifrån de förslag som kommit in och inte från en befintlig strategisk plan. Förslag till förändring bör komma från organisationens kärnverksamhet. Genom att göra på det viset kan ledningen försäkra sig om att det finns realistiska och goda möjligheter att förverkliga de förslag som kommer in. Eftersom de förslag som kommer in oftast är små och lokala är det också lättare för ledningen att förkasta dem om det är något de inte gillar. De kan lättare slå itu olika typer av allianser genom att aktivt stödja de förslag de tycker om och förkasta dem de ogillar. En omfattande förändring kan växa fram ur många små. Genom att styra upp det på detta sätt ser de anställda förändringarna som naturliga istället för styrd från ledningen⁹⁶.

Hela förändringsprocessen påverkas av det sätt förändringen sker. Egeberg ser på förändringsprocesser som beslutsprocesser som ledningen kan styra genom att reglera tillgången på problem, deltagare och beslutstillfällen. Genom att reglera vem som får vara med i processen kan ledningen avgränsa förändringar. Ledningen kan även styra så att bara vissa typer av frågor blir legitima att ta upp genom att skapa mandat för förändringsprojektet. Vidare kan ledningen manipulera deltagandet genom att de medvetet utnyttjar tidsfaktorn och att de förlägger viktiga beslut till tidpunkter där de vet att viktiga medlemmar i projektet är upptagna på annat håll och inte hinner vara med⁹⁷.

4.3.2.3 Organisationsutveckling

I den här teorin trycker French & Bell på medinflytande, personlig service och samarbete. French & Bell menar att de flesta människor i en organisation vill lära och utveckla sig och bidra till att organisationen gör sitt bästa ifrån sig. Vidare anser French & Bell att informella grupper är viktigare än formella då det finns en önskan om frivilligt samarbete däremellan. Den röda tråden i organisationsutvecklings teorin är att det skall finnas ett brett deltagande från alla olika slags grupper och nivåer i organisationen när det gäller förändringsprocessen. Genom att ha ett brett deltagande ökas möjligheten att få fram så många åsikter som möjligt och ledningen kan hålla en god kvalitet på de beslut som fattas. Genom deltagandet uppnås ett ”ägarförhållande” till de ändringsförslag som plockas fram och det ökar möjligheten att genomföra förändringen när den väl beslutats.⁹⁸

Organisationsutvecklings teorin menar att det är viktigt att skapa ett klimat inom organisationen som bygger för förändring. Framst bör organisationen inrikta sig på att förändra attityder och uppfattningar.⁹⁹

I denna teori finns tre faser som alla organisationer genomgår när en förändring genomförs. Den första är en upptiningsfas som skapar motivation för förändring. Här skapas det en inställning bland de anställda att dagens situation behöver förbättras och att det kommer att gå

⁹⁶ Quinn, J.B. *Managing Innovation: Controlled Chaos*. Engelwood Cliffs: Prentice-Hall, 1988

⁹⁷ Egeberg, M. "Verdier i statsstyre og noen organisatoriske implikationer". *Forvaltningskunskap*. Oslo: Tano, 1994

⁹⁸ French, W.L. and Bell jr, C.H. *Organization Development. Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Engelwood Cliffs: Prentice-Hall, 1984

⁹⁹ Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur, 2002, s. 457.

fel om de fortsätter som de gör idag. Genom att göra detta skapar ledningen oro för vad som kommer att hända om de anställda inte gör något åt situationen.¹⁰⁰

Efter upptiningsfasen kommer en förändringsfas där olika åtgärder drar igång. Genom exempelvis undervisning och kommunikationsträning skapas det nya attityder och nytt beteende. Den sista fasen kallas nedfrysningsfasen och här försöker ledningen stabilisera de nya åtgärderna och göra om dem till rutiner. Under nedfrysningsfasen utvärderas åtgärder och ledningen undersöker även om det finns överensstämmelse mellan attityder och beteende¹⁰¹.

4.4 Organisationsbegreppet

En organisation kopplar ihop de anställdas aktiviteter och de gemensamma målen som förenar dem. I en organisation skall det finnas procedurer och riktlinjer som samordnar de anställdas strävan att förverkliga de gemensamma målen.¹⁰²

”En organisation är ett socialt system som är medvetet konstruerat för att uppnå bestämda mål”¹⁰³

Ordet *socialt* betyder att organisationer består av människor som agerar ihop och *system* syftar på att gruppen är avgränsad från omvärlden. Organisationen är beroende av resurser från omvärlden för att kunna upprätthålla verksamheten. Med *mål* menas att anledningen till att verksamheten startades är att människorna i den vill åstadkomma något med den. *Medvetet konstruerat* betyder att organisationen är utformad så att den på effektivaste sätt löser en uppgift.¹⁰⁴

Organisationer är olika slags system som har olika uppgifter att lösa, det kan handla om en produkt, en tjänst eller ett beslut. Själva syftet är att utföra uppgifter och förverkliga mål. Det finns två aspekter som har betydelse för hur de anställda i en organisation handlar och tänker och det är *mål* och *strategier*. Bägge dessa måste vara klart formulerade med tydliga riktlinjer för arbetet eller tvärt om oklara för att ge utrymme för egna tolkningar av syftet med arbetet och resultat.¹⁰⁵

4.4.1 Teknik i organisationer

Organisationer använder sig av olika slags teknik och kunskap för att lösa sina uppgifter. Uppgifterna ställer även krav på hur organisationen skall organiseras. För att kunna lösa sina uppgifter rätt är det viktigt att rätt typ av teknik väljs.¹⁰⁶

¹⁰⁰ Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur, 2002, s. 457.

¹⁰¹ Schein, E. H. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin. "What is culture". *Reframing organizational culture* Newbury Park, CA: Sage, 1991, pp. 243-253

¹⁰² Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur, 2002, s. 10.

¹⁰³ Etzioni, A. *Moderne organisationer*. Oslo: Tanum 1982, 10.

¹⁰⁴ Ibid.

¹⁰⁵ Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur, 2002, s. 11.

¹⁰⁶ Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur, 2002, s. 38.

Tekniken kan delas in i två delar:

1. De fysiska maskinerna och verktygen som används för att transformera input till output
2. Den kunskap och färdigheter de anställda använder sig av för att transformera input till output.

Det som bestämmer vad som kan göras och hur snabbt arbetet utförs är hur pass bra maskiner och verktyg organisationen har. En av förutsättningarna är såklart att de anställda behärskar dessa verktyg och maskiner så att de kan utnyttja alla de möjligheter som tekniken ger.¹⁰⁷

Kompetensen som finns inom organisationen är avgörande för framgången tillsammans med utvecklingen och spridningen av ny teknik. Mellan 70-80 % av de anställdas insatser i organisationen består av intellektuellt arbete och det är kompetensen som avgör hur väl verksamheten fungerar. Med hjälp av datorer och IT kan de anställda samla in, bearbeta, analysera, förmedla, lagra och presentera information för att sammanföra människor, funktioner och skilda enheter i organisationen. Vidare kan de anställda reglera utrustning och arbetsprocesser på ett enkelt sätt.¹⁰⁸

IT gör att de anställda kan kommunicera enklare och snabbare samt producera mer. Dessutom påverkar IT de flesta uppgifter i en organisation – allt från inköp till kommunikation mellan de anställda. Tekniken är numer ett strategiskt verktyg som gärna bildar grunden för nya idéer och möjliggör idéer som bidrar till konkurrensfördelar. Genom att använda sig av IT kan information snabbt och effektivt behandlas. De anställda kan arbeta med stort fysiskt avstånd mellan varandra och arbetet kan genomföras utan att de anställda ses. Genom teknik kan verksamheten skapa nya strategiska nätverk och allianser mellan olika organisationer. E-post, Internet och andra digitala verktyg är exempel på gemensamma kommunikationsplattformar.¹⁰⁹

De tre främsta egenskaperna hos IT som har särskild betydelse för hur organisationer fungerar är:¹¹⁰

1. IT behandlar information

All behandling av information så som kundbehandling sköts idag av datorer. Själva snabbheten i informationsbehandlingen är av central betydelse. Datorer behandlar en mycket stor mängd information på kort tid.

2. IT lagrar information

De stora informationsmängderna är tillgängliga på ett helt annat sätt än tidigare. Information på elektroniska nät är lätt tillgängliga för många samtidigt är de oberoende av tid och rum och kan snabbt användas.

3. IT kommunicerar information

¹⁰⁷ **Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan.** *Hur moderna organisationer fungerar.* Lund: Studentlitteratur, 2002, s. 38.

¹⁰⁸ Ibid.

¹⁰⁹ Ibid.

¹¹⁰ **Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan.** *Hur moderna organisationer fungerar.* Lund: Studentlitteratur, 2002, s. 44.

Kommunikation sker på olika sätt: personlig kontakt, telefon, brev, med böcker eller fax. Att använda e-post har många fördelar: den är snabb, enkel att använda, informell och opersonlig. Dessutom är den asynkron och det betyder att organisationen inte är beroende av att den person som vi skall kommunicera med finns på plats.¹¹¹

Organisationen har också möjlighet att kommunicera via databaser. Idag kan den som vill lägga in information i en databas som omedelbart blir tillgänglig för alla andra i organisationen oberoende av tid och rum. IT påverkar sättet att fatta beslut i organisationerna, mer information behandlas snabbare än förr och olika system kan hjälpa de anställda att minska osäkerheten när vissa beslut skall tas. Dessutom blir det lättare att rangordna och välja mellan alternativa lösningar. Vidare skapar IT kontroll och de anställda kan i större mån än tidigare registrera vad som händer och vad resultatet blir av vissa aktiviteter. Det blir lättare att samordna verksamheter när den information de anställda är intresserad av finns tillgänglig i en databas och personer kan anpassa sig till varandra utan att ha inbördes kommunikation med varandra.¹¹²

Under de senaste årtiondena har det skett en stor utveckling av tekniska verktyg för att effektivisera och anpassa organisationen på många sätt:¹¹³

1. Med hjälp av IT och teknik utvecklas det nya kommunikationsnätverk som annars sannolikt inte skulle ha uppstått i organisationer. Detta på grund av de begränsningar som organisationsstrukturer och sociala relationer lägger på kommunikationsprocessen. IT-kommunikationen är opersonlig och mindre beroende av organisatorisk status och prestige. Kommunikationen blir därmed friare mellan olika enheter och mellan olika hierarkiska nivåer.¹¹⁴
2. IT bidrar till att öka både frekvens och volym på kommunikationen i alla riktningar inom organisationen och underlättar därmed samordningen.¹¹⁵
3. IT kan både förstärka administrativ kontroll och omvänt medverka till att få bort hierarkiska relationer i organisationer. Förhållanden som visar sig försvaga hierarkisk auktoritet är följande: Användningen av IT främjar vertikal kommunikation uppåt vilket lätt kan överbelasta de högre nivåerna i hierarkin med information så att ledare får problem med att uppfylla ledningsfunktioner i förhållande till underordnade.¹¹⁶

Att använda sig av IT gör att en ny form av samordning tar form inom organisationen. IT gör det möjligt att stora mängder information snabbt blir tillgänglig för alla anställda i organisationen samtidigt.¹¹⁷

4.4.2 Informationsinsamling i organisationer

För att ledningen skall kunna fatta viktiga beslut behöver de samla in viktig information dels inom organisationen men även från omvärlden. Viss information är så lättillgänglig att den

¹¹¹ **Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan.** *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur, 2002, s. 45.

¹¹² *Ibid.*, s. 46.

¹¹³ *Ibid.*, s. 47.

¹¹⁴ **Poster, M.** *The Mode of Information: Poststructuralism and Social Context*. Chicago: Chicago University Press, 1990

¹¹⁵ **Davidow, W. and Malone, M.** *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*. New York: Harper Collins, 1992

¹¹⁶ **Culnan, M.J. and Markus, M.L.** "Informational Technologies". *Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective*. London: Sage, 1987

¹¹⁷ **Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan.** *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur, 2002

förbises, annan kan vara svårare att hitta för att den kommer genom fel informationskanal eller inte är så lättillgänglig. Det finns tre komplexa organisatoriska förhållanden som påverkar informationsinsamlingen.¹¹⁸



Figur 7, Organisatoriska förhållanden som påverkar informationsinsamlingen.¹¹⁹

1. Teknik

IT har gjort att organisationen behandlar mycket mer material än tidigare när de fattar beslut och genom det kan ledningen fatta beslut som grundar sig på mer och rikare information än tidigare. Det som organisationer saknar är däremot datasystem som hjälper de anställda att skilja viktig information från oviktig. Numer har de flesta organisationer expertsystem som skall hjälpa till med detta och som innehåller regler för hur informationen skall behandlas och hur den skall sättas in i sitt sammanhang.¹²⁰

2. Organisationsstruktur

De anställda i en organisation har alla olika arbets- och ansvarsförhållanden och detta sätter i viss mån gränser för vad den som innehar befattningen skall och bör rikta sin uppmärksamhet mot. Den anställde bör fokusera på sitt sakområde och inte befatta sig med sådant som någon annan i en annan slags ställning sysslar med. Det positiva med detta är att arbetsdelningen gör det möjligt för den anställde att koncentrera sig på ett problem och hämta in information om detta än om han skulle ha behövt samla in information om flera olika slags problem. En anställd på en produktionsavdelning tar del av information som är relevant för produktionsförhållanden. I den mån olika enheter har information av relevans för varandras arbete utvecklas det system eller arrangemang för kommunikation.¹²¹

Denna typ av struktur begränsar den information som den anställde har att ta ställning till. Dagens problem är inte brist på information utan tvärt om att de anställda får för mycket. Detta leder till att de anställda inte vet hur de skall skilja på viktig och oviktig information. En negativ del med denna typ av arbetsdelning är att viss information får fokus medan annan typ av information betraktas som oviktig och kanske förbises. Den information som de anställda tar till sig är ett resultat av hur organisationen är strukturerad, det vill säga vilka regler verksamheten har valt för arbetsdelning och specialisering och vilka enheter de har inrättat samt vilka rutiner ledningen har skapat för kommunikation och samordning på tvären för organisationen.¹²²

¹¹⁸ Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur, 2002, s. 378.

¹¹⁹ Ibid.

¹²⁰ Turban, E. *Decision Support and Expert Systems*. New York: Macmillian, 1990.

¹²¹ Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur, 2002

¹²² Ibid.

Organisationer skapar rutiner och procedurer för att behandla likartade ärenden snabbt och effektivt. Organisationer lär sig snabbt hur problem skall behandlas. Om ett liknande problem uppstår på nytt möter organisationen det genom att aktivera en rutin. En nackdel med detta kan vara att informationsinsamling som är byggd på erfarenheter kan leda till att det bara väljs ut information som är anpassad till de lösningar som organisationen har till sitt förfogande.¹²³

3. Organisationskultur

Även organisationskulturen påverkar vilken information som är viktig och central respektive vilken som kan förbigås. I alla organisationer har de anställda olika typer av information som inte passar ihop med de normer, värderingar och grundläggande antagningar som de har inom organisationen. Organisationer letar efter information som passar in i deras kultur och väljer bort information som anses som ett hot mot denna. Denna typ av filtrering kan vara både positiv och negativ men kan leda till att viktig information silas bort.¹²⁴

I alla organisationer sker en sällning av information och det skapar ett urval av de premisser som ingår i underlaget när beslut skall fattas. Val mellan alternativ fattas alltid under osäkerhet, med andra ord vet ledningen aldrig helt säkert om all relevant information har kommit med.¹²⁵

4.5 Konsultens roll

Det finns många synsätt på hur en konsult bör arbeta och hur en konsult arbetar i verkligheten. Allio och Ackoff är två av många som har analyserat detta och de kom fram till att det finns två tydliga roller en konsult kan arbeta utifrån. Dessa två roller är den egenfrämjande gurun och den lärande konsulten.¹²⁶

Den egenfrämjande gurun ser enbart på sitt eget bästa. Det är hans/hennes lösningar som presenteras för ledningen och presentationen går till på ett sådant sätt att lösningarna framstår som de enda möjliga. Konsulten försöker inte att öka förståelsen för problemet utan han/hon skapar enbart levnadsregler som kan följas vid ledningsfrågor. Konsulter som hjälper till vid strategifrågor i organisationer erbjuder enbart plattityder och tautologier enligt Ackoff.¹²⁷

Den lärande konsulten är en lagspelare som har förmågan att kommunicera tydligt. Konsulten känner ett ansvar för att bidra med kunskap till organisationen. Konsulten anser att det är viktigt att lära av varandra och dra nytta av varandras kunskaper. Han/hon ser även till att sättet att lösa problem på ger ny kunskap till organisationen. Konsulten är intresserad av att lära sig nya sätt att effektivisera sitt lärande och därför vill han/hon gärna ta till sig kunskap från omvärlden. Denna kunskap tar han/hon sedan med in i organisationen. Den lärande konsulten är även intresserad av att ta reda på hur och varför organisationen lyckas.¹²⁸

När en organisation väljer att använda sig av den lärande konsultens kunskap blir resultatet att den gemensamma förståelsen för problem och komplexitet kommer att förbättras hos alla

¹²³ **Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan.** *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur, 2002

¹²⁴ Ibid.

¹²⁵ **Kotter, J.P and Heskett, J.L.** *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press, 1992

¹²⁶ **Allio, J. R and Russell, L. Ackoff.** "Iconoclastic Management Authority, Advocates a "systemic" Approach to Innovation.". *Strategy & leadership* Vol. 31 No. 3, 2003: pp. 19-26

¹²⁷ **Allio, J. R and Russell, L. Ackoff.** "Iconoclastic Management Authority, Advocates a "systemic" Approach to Innovation.". *Strategy & leadership* Vol. 31 No. 3, 2003: pp. 19-26

¹²⁸ Ibid.

anställda. Detta eftersom konsulten kommer att sträva mot att öka kompetensnivåerna hos de anställda.¹²⁹

4.6 Kommunikationskanaler

Att kommunicera är att överföra meddelanden mellan personer eller grupper. Innehållet i meddelandet är information medan själva åtgärden är kommunikation. En kommunikationsprocess måste innehålla minst två aktörer, sändare och mottagare. Sändaren kodar meddelandet genom att välja verbala och icke-verbala signaler och väljer sedan kanal för överförande av meddelandet. Mottagaren avkodar meddelandet genom att tolka innebörden. En effektiv kommunikation kännetecknas av att mottagaren tolkar meddelandet på ett sätt som väl överensstämmer med avsändarens intentioner. Vid återkoppling svarar mottagaren på avsändarens meddelande.¹³⁰

Intern kommunikation är en framgångsfaktor som organisationer bör behärska. Kompetens kan utvecklas genom att satsningar sker på skäliga samarbetsformer. Kommunikation är också ett mycket viktigt redskap för att motivera medarbetare. Förväntansteorin bygger på att medarbetarna motiveras om de värdesätter målet och ser det som möjligt att uppnå. För att detta skall vara möjligt måste det kommuniceras tydliga mål som medarbetarna vill ställa upp på. Goda rutiner för åiterrapportering gör att medarbetarna får reda på om de gjort något bra. En annan teori är jämnviktsteorin som hävdar att en överensstämmelse mellan egen insats och belöning motiverar prestation. Här är det viktigt med kommunikation för att medarbetarna skall kunna jämföra sig med andra, påverka sina val och bedöma belöningarna.¹³¹

Kommunikation är en nödvändighet för styrning, kontroll och samordning. För att kunna styra och kontrollera måste ledningen känna till vad som händer i organisationen. Ledningen måste ha förmågan att kommunicera det som den vill förmedla på ett sätt som gör att budskapet accepteras av medarbetarna. Uppbyggnaden av en kultur bland medarbetarna innefattar förmågan att kommunicera signaler och symboler som ger önskad effekt. Vid informationsöverflöd har Miller påvisat sju olika reaktioner hos medarbetare som mottar mer information än vad de kan hantera:¹³²

- De låter bli att hantera delar av informationen.
- De behandlar all information ytligt.
- De samlar informationen och hanterar den efterhand.
- De prioriterar viss sorts information.
- De katalogiserar informationen för att kunna hantera den snabbare.
- De delegerar informationsansvar.
- De släpper arbetsuppgifter.

¹²⁹ Allio, J. R and Russell, L. Ackoff. "Iconoclastic Management Authority, Advocates a "systemic" Approach to Innovation.". *Strategy & Leadership* Vol. 31 No. 3, 2003: pp. 19-26

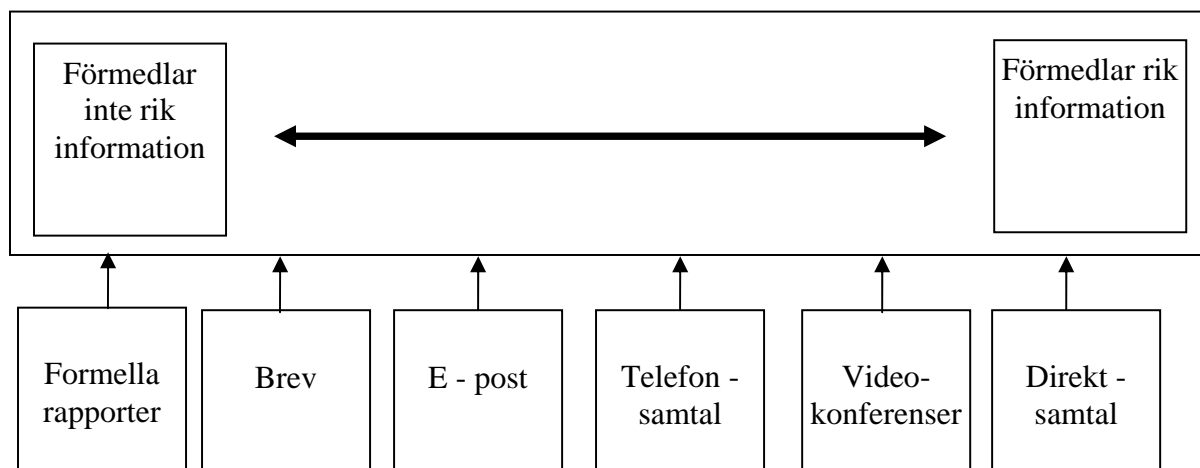
¹³⁰ Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur, 2002, s.335.

¹³¹ Ibid., s.337.

¹³² Miller, J G. "Information input, Overload and Psychopahtology." *American Journal of Psychiatry*, 1960, 116, 695-704

Organisationer måste kritiskt värdera sin information i syfte att begränsa densamma. Allt eftersom antalet kommunikationskanaler ökar blir den förmedlade mängden information som varje medarbetare skall hantera större. Problemet är därför inte längre brist på information utan system för att ordna och strukturera information.¹³³

Ett meddelande som kommuniceras kan vara både komplext och sammansatt av skriftliga, verbala och icke-verbala signaler. Det kan därför vara svårt för medarbetaren att förstå vad som egentligen menas. Det största problemet med skriftlig information är att den är begränsad i sina möjligheter att förmedla innehållsrik information. Mängden information i ett skriftligt meddelande är begränsad. En kanal förmedlar rik information när den överför många signaler samtidigt, dessa är av olika art och det finns en möjlighet till snabb återkoppling, se figur 8.¹³⁴



Figur 8, Olika kanalers förmåga att förmedla rik information.¹³⁵

Studier visar att människor väljer kommunikationskanal utefter vilket slags meddelande som skall förmedlas. Om ett meddelande är komplext eller i övrigt svårt att förstå väljs oftast muntlig kommunikation. Om meddelandet är opersonligt, enklare eller rutin väljs någon av de formella kanaler som etablerats för ändamålet.¹³⁶

4.7 Systemtänkande och Soft System Methology

Här tar vi upp det hårda och det mjuka systemtänkandet. Genom att sedan beskriva strategisk IT-management har det skapats en tillräcklig grund för att avslutningsvis förklara metodologin Soft System Methology (SSM).

¹³³ Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur, 2002, s.344f.

¹³⁴ Ibid., s.344.

¹³⁵ Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur, 2002, s.344, figur 8.2.

¹³⁶ Ibid., s.344.

4.7.1 Mjukt och hårt systemtänkande

Systemvetenskapens grundläggande uppgift är att bemästra komplexitet som råder mellan helheten och dess delar när denna pratar om olika slags system. Det kan till exempel handla om en organisation som använder sig av flera system som inte samkörs utan som används parallellt. Dessa är då både delar av en helhet men likväl en helhet av system tillsammans.¹³⁷

Hårt systemtänkande går ut på att ett system skall fungera som en perfekt maskin, utformad på ett vetenskapligt sätt. Systemet skall ha en stor förmåga till analys och vägledning inom policy, utformning och beslutstagande inom en organisation. Systemet bygger på insamling av kvantitativa data för att på detta sätt finna rationella lösningar formade av expertis och oberoende av sociala omgivningar. De sociala systemen blir i stället styrda av systemets regler. Ett socialt system kan bland annat vara en organisation.¹³⁸

Mjukt systemtänkande går ut på att samtliga intressenter, genom en naturlig process, låter systemet påverkas av hela det omgivande sociala systemet. Det omgivande sociala systemet kan bland annat vara människor och miljö. Intressenterna accepterar att systemuppfattningen beror på subjektiva uppfattningar och att utvecklingen påverkas av den sociala omgivningens sätt att se på verkligheten och dess värderingar. Av samma skäl saknar systemet klara gränser mot omgivningen.¹³⁹

4.7.2 Strategiskt IT-management och SSM

Magoulas och Pessi menar att Checklands vägledningsmodell, SSM, kan ses som representativ för den mjuka pluralismen. Pluralism är här flera system som samverkar. Motsatsen, ett enda system, kallas för monism. Modellen består i Magoulas och Pessis tolkning av fyra aktivitetsområden; situationsanalys, systemanalys, förändringsanalys och realisering av förändringsåtgärder. Situationsanalys är här ett sätt att fånga upp problem och beskriva dem. Syftet är att få insikt och förståelse för problemen. Genom att göra mycket tydliga beskrivningar av problemen både utifrån aktörernas och utifrån intressenternas uppfattningar identifierar projektet, exempelvis ett förändringsprojekt, det aktuella systemet. Magoulas och Pessi menar att sociala problem oftast är komplexa och upplevs olika, dels av olika personer men även av samma person vid två skilda tillfällen. Detta gör situationsanalysen till ett av de mest kritiska momenten i modellen. För att kunna fånga problematiken på ett relevant sätt, trots att denna sker runt ostrukturerade samtal kring en specifik situation, måste alla de som påverkar eller påverkas av systemet identifieras under situationsanalysen.¹⁴⁰

Magoulas och Pessi menar att systemanalysen skall börja med en formulering av en rootdefinition. Detta skapar en avgränsning av de system som bör studeras. De menar att rootdefinitionen skall ses som en hypotes för var systemet är i den sociala omgivningen. För att beskriva detta bygger projektet under analysen upp en konceptuell modell där rootdefinitionen inte beskriver vad systemet är. I stället beskrivs vad systemet måste göra för att överensstämma med rootdefinitionen. När projektet är klart skall modellerna valideras vilket innebär att projektmedlemmarna granskar förmågan och fullständigheten.¹⁴¹

¹³⁷ Magoulas, Thanos. Pessi, Kalevi. *Strategisk IT-management*. Doktorsavhandling. Department of Informatics. Göteborg: Göteborgs universitet, 1998, s. 97.

¹³⁸ Ibid., s. 104.

¹³⁹ Magoulas, Thanos. Pessi, Kalevi. *Strategisk IT-management*. Doktorsavhandling. Department of Informatics. Göteborg: Göteborgs universitet, 1998, s. 131.

¹⁴⁰ Ibid., s. 136.

¹⁴¹ Ibid., s. 137.

För att genomföra en förändringsanalys jämförs de konceptuella modeller som skapats under systemanalysen. Detta görs tillsammans med aktuell verksamhet och syftet är att finna förändringsbehov. Varje förslag granskas för att se om det är genomförbart och i harmoni med systemets kultur. Enligt Magoulas och Pessi ser Checkland fyra olika typer av förändringar: (1) Strukturer vilket leder till omorganisation, (2) Processer vilket förändrar handlingslogik, (3) Attitydförändringar och (4) Maktförhållanden. Förändringsanalysen kommer fram till vilka förändringar som skall genomföras, hur de skall organiseras, genomföras och följas upp.¹⁴²

4.7.3 Metodologin Soft System Methology (SSM)

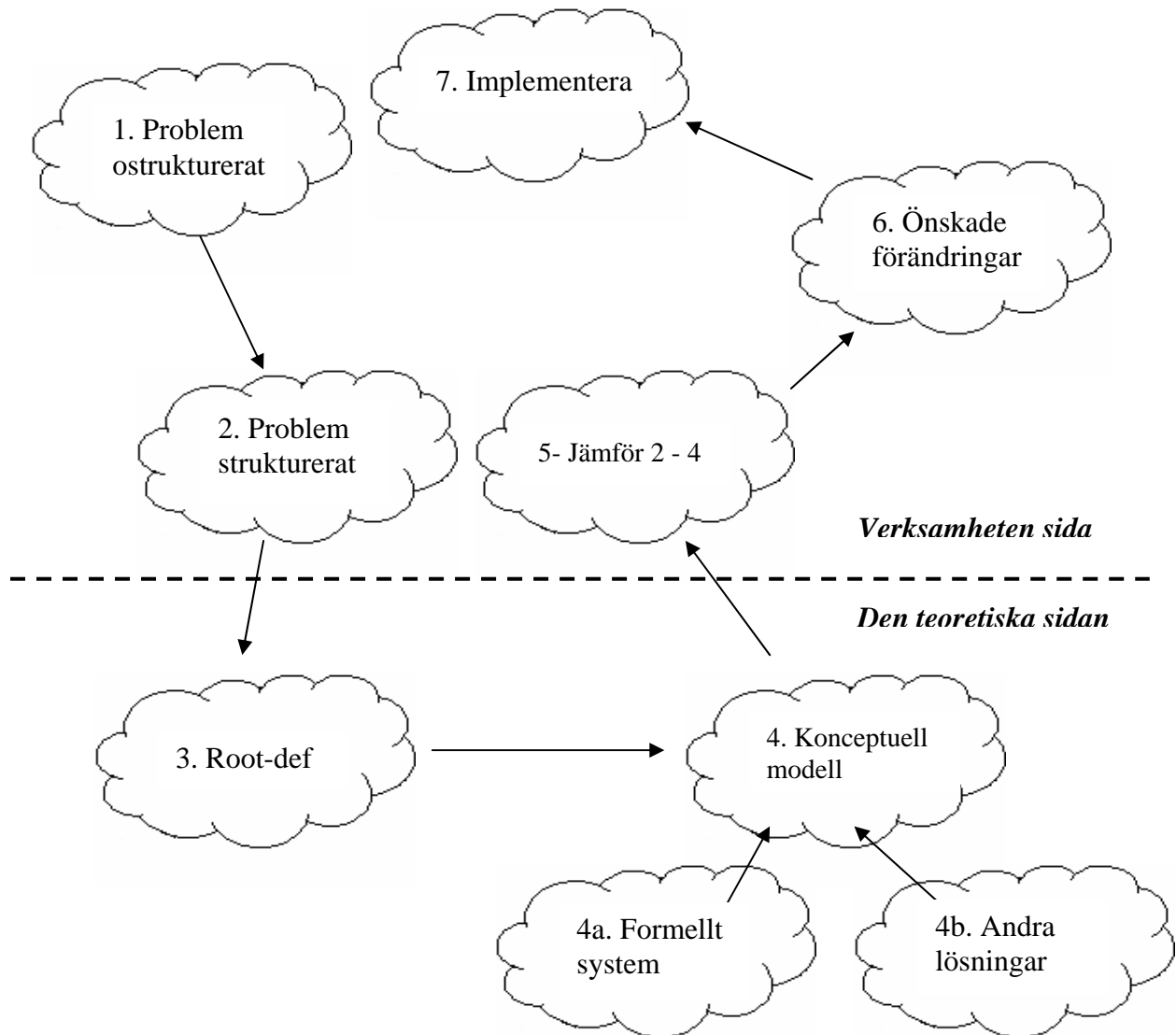
Checkland skiljer på metod och metodologi där metodologin, SSM, står för ett visst sätt att göra något på, utifrån en expertis formulerade tankar. Metodologin intar en särställning mellan filosofins användande på en mer generell nivå och tekniker, metoder. Där filosofin kan berätta vad som skall förändras och tekniken kan berätta hur detta skall gå till, klarar metodologin av att berätta både vad och hur förändringen skall ske.¹⁴³ I grunden är det frågan om ett antal metodprinciper som i varje situation blir reducerade till en specifik och fungerande metod. Om det pågående projektet då reducerar själva systemtänkandet till metoder och tekniker förenklas systemtänkandet för mycket och hänsynen till alla de variationer som finns i den verkliga världen försvinner. Projektet kommer att misslyckas. Metodologin används för att tolka organisatoriska problem där organisationen har ställt upp mål som eftersträvar förändring och ökad organisatorisk kunskap. För att nå dessa förändringar och samtidigt lära sig av dem måste organisationen ofta designa, introducera och använda sig av nya informationssystem.¹⁴⁴

Checkland menar att det finns en skillnad mellan de precisa behov som utgörs av implementering av ny hårdvara gentemot de behov som utgörs av de sociala behoven. Tidigare systemtänkande var i princip alltid målorienterat vilket innebar att fokus låg på målet för processen. Ett hårt systemtänkande är alltid målorienterat. Checklands metodologi är utvecklad för mjuka system som tar hänsyn till människa och miljö, se figur 9, sid. 39.

¹⁴² **Magoulas, Thanos. Pessi, Kalevi.** *Strategisk IT-management*. Doktorsavhandling. Department of Informatics. Göteborg: Göteborgs universitet, 1998, s. 137

¹⁴³ **Checkland, P.** *System Thinking, System Practice*. Chichester: Wiley, cop. 1981, s.150

¹⁴⁴ **Checkland, P.** *Information System and information systems making sense of the field*. United Kingdom: Lancaster University, 2004, s. 155.



Figur 9, *Soft System Methology*.¹⁴⁵

Checklands metodologi är uppbyggd med hjälp av sju kronologiska sekvenser där det inte är nödvändigt att genomföra stegen i någon bestämd ordning. Checkland har under olika projekt kunnat påvisa att metodologin kan påbörjas i olika steg. Han menar också att flera olika projektmedlemmar kan arbeta samtidigt i olika delar av modellen och på olika detaljnivåer. Detta möjliggörs eftersom metodologin i sig självt är ett system där förändring i ett steg påverkar alla andra steg. Linjen i figuren representerar en skiljelinje mellan verkligheten, som är den övre delen och teorin, som är den nedre delen.¹⁴⁶

4.7.3.1 De första två stegen

De första två stegen i SSM (1-2) är en uttrycksfas där projektet försöker bygga upp en så detaljerad bild som möjligt av verkligheten. Det är ett mycket viktigt steg i projektet och det är därför viktigt att projektmedlemmarna till fullo förstår vikten av att skapa en förståelse för verksamheten för att sedan kunna strukturera upp densamma. Projektet ser inte på ett problem utan på en situation där det förväntas finnas ett problem. Anledningen till detta synsätt är att

¹⁴⁵ Checkland, P. *System Thinking, System Practice*. Chichester: Wiley, cop. 1981, s.163, fig. 6

¹⁴⁶ Ibid., s.163

verksamheten inte är hjälpt av att projektmedlemmarna använder ordet "problem" eftersom det oftast förknippas med något som måste åtgärdas omedelbart. Således finns risken att projektet skapar en verksamhet som får en vilja och övertro på ett omedelbart handlande. Eftersom ett sådant agerande inte är önskvärt blir i stället ett effektivt förhållningssätt att både se närmare på de delar av en verksamhet som är bestående och de delar som ständigt förändras. Att förstå problemsituationen i en verksamhet, förstås oftast mycket bra av dem som använder metodologin. Det är egentligen svåra steg där det är viktigt med eftertanke. De bästa studierna har skett där projektet försöker hålla tillbaka och ta sig tid till dessa steg. Det gäller att projektgruppen får så mycket information och känsla för problemsituationen som är möjligt och att den inte försöker sätta in dessa intryck i olika fack och facktermer alltför hårt. I ett mjukt system, med inblandade människor, kommer det alltid att finnas flera alternativa lösningar på samma problem. Det gäller att skapa relationer och att försöka bygga upp en bild av verksamheten som är så rik på information som möjligt. Detta första steg är ingenting som projektgruppen fastställer en gång för alltid utan det finns alltid möjlighet att återkomma för att förändra. Projektet ser sedan närmare på strukturer och processer genom att undersöka de relationer som finns mellan dessa båda i den specifika situationen. Att projektet håller i de första två stegen lite extra för att på så sätt få möjligheten att samla intryck från en mängd personer från verksamheten har visat sig gynna projektets slutresultat. Det har således visat sig mycket användbart att redan från början bygga upp en väl underbyggd bild av verksamheten.¹⁴⁷

Syftet med de första stegen är helt enkelt att påvisa en situation så full med möjligheter att flera olika lösningar kan bli aktuella. Checkland menar att det är relationen mellan struktur och process som blir värdefull i processen. Relationen har ofta visat sig vara själva kärnan i verksamheten. Där har det ofta visat sig att problemen återfunnits.¹⁴⁸

4.7.3.2 Det tredje steget.

Detta steg (3) går ut på att projektet namnger de system som är relevanta för aktuellt problem. Här lämnar projektet den verkliga världen som i figur 9, sid.39, ligger över den streckade linjen för att i stället ägna sig åt teorin. Projektet har i tidigare steg (1-2) beslutat vilka system som är relevanta för utveckling eller förändring. Endast dessa system tas med till det tredje steget. Det är mycket viktigt att projektet har lagt tid på att utse de system som är relevanta för de aktuella problemen inom verksamheten. Projektet skall nu konkretisera vad dessa system är, till skillnad från vad de gör. Den formulering som projektet inledningsvis kommer fram till kan göras om av projektgruppen när kunskapen om systemen blivit bättre. Här skall projektgruppen välja ett system att gå vidare med men egentligen så skall den kunniga projektledaren se till att gruppen ser framåt i metodologin för att på så sätt kunna utröna effekten av olika systemval. De definitioner projektgruppen kommer fram till i detta steg kallas för "rootdefinitioner". En rootdefinition är en detaljerad beskrivning av en vald verksamhet, ett system, som betraktas ur en bestämd synvinkel. En definition behöver inte nödvändigtvis vara intelligent eller speciellt användbar. Vad projektgruppen skall komma fram till är i stället en rootdefinition som, med en given bild av verksamheten och dess problem, har någon chans att bli användbar i situationen. För att få svar på frågan om rootdefinitionen är användbar måste projektgruppen testa några olika möjliga definitioner även ifall de redan i förväg verkar felpplacerade i sammanhanget. Ett annat sätt att se på en rootdefinition är helt enkelt ett antal strukturerade aktiviteter som rent logiskt behöver ett notsystem och som får det när projektet definierar aktiviteterna i en rootdefinition.¹⁴⁹ Steget

¹⁴⁷ Checkland, P. *System Thinking, System Practice*. Chichester: Wiley, cop. 1981, s.164.

¹⁴⁸ Ibid.

¹⁴⁹ Checkland, P. *System Thinking, System Practice*. Chichester: Wiley, cop. 1981, s.170

kan göras om flera gånger allteftersom projektgruppen får större insikt i organisationen och dess problem. Projektet bör också vara fullt medvetet om att flera olika lösningar är möjliga och än så länge önskvärda.¹⁵⁰

Det viktiga blir således vilken effekt och vilka möjligheter olika val av rootdefinition får längre fram. Det är också viktigt att projektgruppen kommer fram till vilka förändringar som olika val av rootdefinitioner kommer att initiera längre fram, i den verksamhet som projektet arbetar mot. Detta görs genom att projektgruppen skapar en konceptuell modell som sedan jämförs med den konceptuella modell som beskriver dagens verksamhet.¹⁵¹

Här finns det en risk eftersom projektgruppen kan skapa en rootdefinition som inte är tillräckligt radikal utan i stället alltför väl beskriver den verkliga verksamheten. Om så blir fallet får projektgruppen göra en ny rootdefinition och då försöka vara mer radikal i sina utlåtanden och förslag. Metoden för att få till en bra rootdefinition är så nära teknik projektet kan komma i SSM. Eftersom den konceptuella modellen är en modell som skall beskriva en verksamhet måste dess beståndsdelar bestå av verb. Den teknik som projektgruppen skall använda sig av är att skapa minsta möjliga lista av verb som täcker de aktiviteter som är nödvändiga i ett system som skall beskrivas i en rootdefinition.¹⁵²

4.7.3.3 Det fjärde steget

Här skall projektet skapa konceptuella modeller (4) utifrån rootdefinitioner. Projektet använder sig av alla verb som förekommer i det aktuella språket, exempelvis det svenska språket, varefter projektet minskar ner den konceptuella modellen till det minsta antalet ord som behövs för att ge en fullständig beskrivning. Checkland har lyckats påvisa att en bra start när projektdeltagarna skall bygga en konceptuell modell är att skriva ner högst omkring sex ord som täcker de viktigaste aspekterna i rootdefinitionen. Det har sedan visat sig effektivt att skapa den konceptuella modellen översiktligt, utan att gå in för mycket på detaljer. När projektgruppen är nöjd med en konceptuell modell utvecklas respektive huvudaktivitet genom att projektgruppen skapar subaktiviteter som beskrivs i egna konceptuella modeller. Vid detta skapande kan ytterligare verb som tillhör denna subaktivitet tillföras. Det har visat sig fungera bra att på det beskrivna sättet skapa en konceptuell modell som beskriver helheten för att sedan utveckla subsystem som beskriver olika delar av denna helhet.¹⁵³

Projektets byggande av en konceptuell modell understöds av steg (4a) och (4b). Steg (4a) använder sig av befintliga, generella modeller för att kontrollera att den byggda modellen är fullständig i sina grundläggande antaganden. Steg (4b) handlar om att modifiera och transformera den konceptuella modellen till en form som passar bättre för det, i den aktuella situationen, specifika problemet. Detta kan exempelvis innebära att projektet jämför den konceptuella modellen med en annan modell för att kontrollera specifika egenskaper.¹⁵⁴

4.7.3.4 Det femte steget

Projektet tar här de modeller som skapats i det fjärde steget tillbaka till den verkliga världen för att jämföra med vad projektet arbetade med från början (5). Skälet är att skapa en debatt bland de engagerade personer som finns i verksamheten där också problemet finns. Projektgruppen måste göra en avvägning när det är dags att gå från byggandet av konceptuella

¹⁵⁰ Checkland, P. *System Thinking, System Practice*. Chichester: Wiley, cop. 1981, s.170

¹⁵¹ Checkland, P. *System Thinking, System Practice*. Chichester : Wiley, cop. 1981. s.167

¹⁵² Ibid., s.171

¹⁵³ Ibid., s.170

¹⁵⁴ Ibid., s.164

modeller till en jämförelse med den verkliga världen i syfte att se skillnader och kunna föreslå förändringar. När projektgruppen väl bestämt sig finns det flera olika sätt att gå till väga för att förankra de förändringar som behöver göras i verksamheten. Den process som leder fram till förändringar måste göras tillsammans med den organisation där verksamheten som skall förändras bedrivs. Det finns fyra olika sätt att gå tillväga:¹⁵⁵

- Projektet skapar modeller som beskriver verksamheten och ställer frågor om modellerna. Allteftersom olika aktörer från verksamheten svarar på frågorna från projektgruppen blir det en aktivitet som skapar frågor om förändring. Genom att frågorna har ställts börjar olika aktörer fundera över det faktum att de ställts och förslag till förändring kan komma från helt andra håll än vart frågorna ställts.
- Om ett förändringsarbete med hjälp av SSM har misslyckats eller om det finns andra särskilda skäl kan projektgruppen välja att jämföra med situationer som redan varit. Projektgruppen ser då närmare på vad som hade hänt om en utebliven förändring i stället hade införts. Detta sätt att se bakåt i tiden väcker också frågor.
- Att projektgruppen ställer frågor om framtiden är ett annat sätt att väcka debatt och få svar på behovet av förändringar. Projektgruppen kan ställa frågor som "varför gör vi det här", i syfte att jämföra med hur verksamheten ser ut i det aktuella läget. Projektgruppen påpekar skillnader i den konceptuella modellen och verkligheten för att sedan diskutera dessa skillnader.
- Projektgruppen kan också göra flera konceptuella modeller där en modell beskriver nuläget. Genom att skapa nuläget med så små skillnader som möjligt mot de föreslagna förändringarna kan projektgruppen lägga de konceptuella modellerna på varandra och göra en direktjämförelse. Sedan kan projektgruppen inbjuda till en diskussion där verksamheten får diskutera varför det finns skillnader och om det verkligen skall vara så.

Alla de metoder som nu beskrivits hjälper till att få förändringsarbetet accepterat och även föreslaget av själva organisationen där den verksamhet som skall förändras bedrivs.

4.7.3.5 Det sjätte och sjunde steget.

Syftet med en jämförelse var att skapa en debatt runt aktuellt system inom verksamheten och denna debatt skall leda till en diskussion (6) runt möjliga förändringar (7). Det är viktigt att de förändringar som skall införas är önskade och möjliga att genomföra. De ändringar som kan bli aktuella kan vara av tre olika slag, strukturella, procedurella och attityder. Strukturella förändringar kan gälla de organisatoriska gränserna, vilka vägar som verksamheten rapporterar och funktionella strukturer. De procedurella förändringarna gäller mer dynamiska element såsom utformningen av rapporter och vilken information som når verksamheten, verbalt eller via anslag. Att göra någon av dessa förändringar kan gå ganska lätt, förutsatt att ändringarna är önskade. Att ändra attityder kan vara mycket svårare. Här gäller det för projektgruppen att i steg (6) skapa en positiv miljö där det sker diskussioner tillsammans med verksamheten. Det är viktigt att projektgruppen får med aktörer från den aktuella problemsituationen som skall diskuteras. Det är också mycket viktigt att projektet håller isär rollen som aktör och rollen som analytiker. Den förstnämnda hör till verkligheten medan den sistnämnda hör till de teoretiska ställningstagandena. En aktör kan inte inneha båda rollerna samtidigt. Vad projektgruppen sedan kommer fram till måste både vara önskat av aktörerna

¹⁵⁵ Checkland, P. *System Thinking, System Practice*. Chichester: Wiley, cop. 1981, s. 165.

och ett resultat av insikt i valet av rootdefinition och konceptuell modell. Det är inte lätt att finna förändringar i en verksamhet som håller för alla kriterier.¹⁵⁶

Risken att hamna fel i de slutliga stegen inom SSM gör att projektgruppen bör förflytta sig snabbt och metodiskt mellan de olika stegen under processen. På detta sätt upptäcks problem i design tidigt av projektet och gruppen har chansen att förändra sitt koncept till något som skapar diskussion runt genomförbara förändringar.¹⁵⁷

5 Empiri

Empiri handlar om hur en person eller en grupp av människor, erhåller kunskap. Detta sker främst genom erfarenheter personen/personerna får. Detta avsnitt presenterar mer utförligt hur vi genomförde intervjuerna och gruppintervjuerna på Postterminalen i Göteborg.

Under vår inledande kontakt med Postterminalen i Göteborg fick vi möjlighet att samtala med företrädare från ledning och ledningsgrupp vid ett par tillfällen. Vid dessa möten började vi bygga på den bild av verksamheten som vi så småningom fick. Under vårt andra möte bestämde vi oss för att driva arbetet i projektform och vi ställde ett antal, tämligen ostrukturerade frågor, för att ytterligare bygga upp vår första bild av verksamheten. Vi såg framför oss en verksamhet med en informationsmiljö som vid första anblicken verkade både ostrukturerad och massiv. Det var i detta skede viktigt att ganska snabbt se närmare på verksamheten för att på så sätt leda in verksamheten i en positiv förändringsprocess. På så sätt kunde vi också förhindra att interna viljor gick händelserna i förväg genom att genomföra förändringar vid sidan av vårt projekt.

Vi fick under de kommande veckorna några rundvandringar på terminalen med särskild inriktning mot informationskanalerna och dess användning. Redan vid dessa tillfällen märktes det att den förändring vi har kommit för att undersöka var välkommen. Flera lagledare ansåg att det var på tiden att något hände. Under rundvandringarna passade vi på att boka in ett antal intervjuer med olika chefer och förde även möjligheten till framtida gruppintervjuer med medarbetare från olika lag på tal. För att få ett så relevant material som möjligt försökte vi få gruppintervjuer från alla avdelningar och från såväl dag- som natteam.

För att få material till uppsatsen påbörjades intervjuer av anställda, närmare bestämt chefer på ledningsnivå och lagledare, se organisationsschema kapitel 2.3, på Postterminalen i Göteborg i början av februari 2005. Arbetet med att ta fram intervjumaterial hade då pågått till och från sedan mitten av januari. Frågorna sammanställdes med utgångspunkt ur teorin och den inlärd kunskapen som vi fått genom utbildningen. Teorin grundar sig på frågeställningen i uppsatsen och intervjufrågorna kommer där ur. I kapitel 3 finns utförligare information om hur vi ser på intervjuer från ett vetenskapligt perspektiv. Som förberedelse för intervjuerna införskaffade bandspelare och band. För att undvika onödiga uppehåll under själva intervjun användes fast strömkälla och band med tillräcklig längd, omkring 1 timmes inspelningstid. Vid intervjuens början informerades varje person som blev intervjuad om hur intervjun skulle gå till samt om vilka restriktioner som gäller för insamlat intervjumaterial. Ett exempel på en restriktion var att intervjuerna inte var offentliga och behandlas anonymt i uppsatsen.

¹⁵⁶ Checkland, P. *System Thinking, System Practice*. Chichester: Wiley, cop. 1981, s.180

¹⁵⁷ Checkland, P. *System Thinking, System Practice*. Chichester: Wiley, cop. 1981, s.182

Efter genomförd intervju transkriberades dessa ut och gjordes samtidigt anonyma för lagring i väntan på behandling. När alla intervjuer var genomförda påbörjades arbetet med att behandla och sammanställa materialet. Vi placerade oss i ett grupprum och gick igenom varje enskild intervju. Under detta arbete skrevs viktiga delar upp på whiteboard och avslutningsvis sammanställdes detta för respektive avdelning.

Efter att ha skaffat oss en djupare förståelse för verksamheten genom intervjuer behövde vi få en ökad bredd på materialet, detta gjordes vid genomförandet av 7 stycken gruppintervjuer. Hur gruppintervjuerna gått till ur ett vetenskapligt perspektiv finns beskrivet i kapitel 3. Som förberedelse inför gruppintervjuerna bokades grupprum på Postterminalen med gott om utrymme för deltagarna och whiteboard för att kunna anteckna under diskussionerna. Vårt arbete under gruppdiskussionerna delades upp på ett sådant sätt att en av oss tog huvudansvaret för att leda diskussionen, en skrev upp de idéer som framkom på whiteboarden och den tredje antecknade vad som sades för vår analysfas. Vidare turades vi om att ha de olika tre rollerna.

Efter genomförda gruppintervjuer skrevs anteckningarna ut och lagrades i väntan på behandling. Efter att alla gruppintervjuer var genomförda påbörjades arbetet med att jämföra och sammanställa dessa med den information som vi redan fått via intervjuer med chefer. Här antecknades särskilt skillnader i åsikter mellan gruppintervjuer och chefer för att senare kunna hantera dessa särskilt. Eftersom både de enskilda intervjuerna och gruppintervjuerna var anonyma valde vi att namnge materialet på följande sätt:

- Intervju, enskild med chef, Postterminalen i Göteborg, datum
- Intervju, enskild med lagledare/chef, Postterminalen i Göteborg, datum
- Gruppintervju med produktionslag, Postterminalen i Göteborg, datum
- Gruppintervju med nattlag, Postterminalen i Göteborg, datum

Intervjuerna skiljs åt med hjälp av datum. Med andra ord betyder ett datum att det är en intervju med antingen en chef, lagledare eller en grupp av medarbetare.

Allt eftersom vi framskridit i analysfasen har vi redovisat resultat för Postterminalens ledningsgrupp. Dessa tillfällen har förutom tillfälle för eftertanke också givit oss värdefull återkoppling på genomfört arbete. Redovisningarna har också givit oss tillfälle att ställa särskilda frågor på framkommet resultat. På detta sätt har vi haft möjligheten att under arbetets gång förändra inriktning och slutresultat så att det bättre skall överensstämma med hela Postterminalens uppfattning och önskemål.

Vi har även dragit nytta av den kunskap som finns i organisationens sociala och kulturella sammansättning av mål, visioner och intresser. Enligt Allio och Ackoff¹⁵⁸ känner konsulten ett ansvar att bidra med kunskap till organisationen. Konsulten är även intresserad av att lära sig nya sätt att effektivisera sitt lärande och därför vill han/hon ta till sig kunskap från organisationen. Vi anser därmed att vi har tagit på oss den lärande rollen när vi genomfört arbetet för Postterminalen. Våra redovisningar för ledningsgruppen har visat oss intresserade av organisationens vilja och mål med vårt arbete. Dessa redovisningar har även gett ledningsgruppen kunskap i form av att de har börjat arbeta med nya frågor kring

¹⁵⁸ Allio, J. R and Russell, L. Ackoff. "Iconoclastic Management Authority, Advocates a "systemic" Approach to Innovation.". *Strategy & leadership* Vol. 31 No. 3, 2003: pp. 19-26

problemet. Vårt intresse för att lösa problemet har gett ledningsgruppen nya insikter om hur de skulle kunna tackla problemet i framtiden och därmed har deras kunskapsnivåer höjts.

6 Resultat

I detta avsnitt presenteras resultatet från vår undersökning på Postterminalen i Göteborg. Undersökningen består av enskilda intervjuer och gruppintervjuer. Materialet från dessa tillfällen redovisas nedan i form av citat och modeller. Vi har valt att dela upp presentationen av resultatet i mötesformer, anslagstavlor och olika tekniker.

För att kunna göra den förändringsanalys som Magoulas och Pessi menar är representativ för det mjuka systemtänkandet, använder vi oss delvis av SSM enligt Checklands teorier. Det är viktigt att vi i vår analys av Postterminalen tar hänsyn till det system av bland annat människor och miljö som omger det informationssystem vi valt att studera. Det är också viktigt att vi studerar systemet utifrån alla anställdas perspektiv. Detta för att reda ut komplexiteten i de problem som vi fångar upp. Genom att många anställda får delge sina åsikter om kommunikationen, ökar chansen att alla som påverkar eller påverkas av systemet blir identifierade och får komma till tals. Enligt Checkland skall vår analys börja med att bygga en detaljerad bild av verksamheten. Detta har vi gjort genom de intervjuer och gruppintervjuer som beskrivs i kapitel 5.

Med hjälp av Checkland analyserade vi insamlat material och fick fram ett antal ostrukturerade problem. Dessa sammanställde vi sedan i SSM's fjärde steg till konceptuella modeller. Modellerna återfinns i kommande text. De konceptuella modellerna kunde då sammanfattas som terminalens informationssystem. De konceptuella modellerna beskriver varsin informationskanal. Dessa var dock alldeles för ostrukturerade som enskilda kanaler för att det skulle finnas en möjlighet att se dem i ett helhetsperspektiv. Följden av denna informationslabyrint blev att vi fick börja med att se närmare på varje kanal för sig. Vi såg snabbt att informationskanalerna gick att gruppera genom de likheter som fanns. De grupperingar som uppstod naturligt var olika mötesformer, olika anslagstavlor och olika tekniker.

Vi kommer nu att redovisa de informationskanaler vi fann på Postterminalen grupperat under samlingsnamnen, olika mötesformer, olika anslagstavlor och olika tekniker. Den process som påverkas av de olika kanalerna är brevets väg genom Postterminalen i Göteborg.

6.1 Olika mötesformer

Med möten avser vi följande informationskanaler: daglig information, informationsmöten, arbetsplatsträffar och lagträffar. Tidigare rådde förvirring avseende olika former av möten. Olika chefer och lag hade olika uppfattningar om benämningar på möten och vad de stod för. Genom att samla alla förekommande möten under benämningarna ovan får vi bort denna förvirring.

6.1.1 Daglig information och informationsmöten.

Det är i dag oklart vem som egentligen ansvarar för dessa informationskanaler men klart är att lagledarna planerar tid, innehåll och plats. Genom att bevaka andra informationskanaler prioriterar lagledarna vilken information som skall ges, se figur 10, sid. 48. Inför varje arbetspass för en medarbetare på Postterminalen i Göteborg genomförs det vanligtvis ett kortare möte på fem till tio minuter där processnära information ges. Medarbetarna träffas i

lag eller teams storlek. Informationen kan röra sig om tekniska fel, antal brev- eller paketförsändelser som förväntas och annan information som påverkar det kommande arbetspasset. Mötet genomförs oftast i direkt anslutning till arbetsplatsen, medarbetarna står i halvcirkel och mötet leds av en eller flera lagledare. Frågor till lagledarna tas upp direkt och behandlas omedelbart. Om en medarbetare kommer för sent eller är sjuk missar den personen den dagliga informationen. Det förekommer också att lagledarna inte hinner genomföra daglig information, den information som inte delgetts får då vänta tills nästa tillfälle. Inom vissa lag används en dagbok, vilket är en enkel anteckningsbok där lagledarna skriver in daglig information. Kvaliteten varierar då regler för dagböckerna saknas.

Varje vecka genomförs ett längre möte i något av grupprummen på Postterminalen. Medarbetarna träffas vanligtvis tillsammans med sitt egna arbetslag. Mötet håller på i ungefär 30 minuter och tar upp flera frågor som inte hinns med på den dagliga informationen. Här kan det röra sig om större inplanerade underhåll av maskiner, omorganisation eller större förändringar i brev- och paketflödet. Lagledarna håller mötet och frågor tas upp till behandling omedelbart. Ibland bjuder lagledarna in företrädare för andra delar av organisationen på möten, exempelvis fackliga representanter eller avdelningschef.

Tanken är att daglig information och informationsmöten tillsammans skall påverka medarbetarna så att processen gentemot posthantering/maskiner förändras.

Under de intervjuer som genomfördes på Postterminalen framkom att cheferna, framför allt lagledarna, är nöjda med både daglig information och informationsmöten. Lagledarna anser att det är positivt att den dagliga informationen går snabbt och inte tar tid från produktionen. Lagledarna anser därför att denna mötesform är effektiv och att många medarbetare vågar komma till tals.

”Ja, vi står där alla tre. Den som känner för att prata gör det. Det behöver inte vara någon speciell, sedan fyller vi i åt varandra.”¹⁵⁹

Att flera lagledare är med vid den dagliga informationen upplever lagledarna också som något positivt. Detta leder till att lagledarna hjälper varandra. Den lagledare som håller i mötet känner ett starkt stöd från övriga lagledare. När det gäller informationsmöten är lagledarna inte lika positiva.

”Vi är inte så bra på att kommunicera som stor grupp. Det har inte varit vår starka sida.”¹⁶⁰

Här samlas fler medarbetare i större grupprum vilket gör att alla medarbetare inte vågar prata. Diskussionerna leds av de dominanta personerna i gruppen samtidigt som många medarbetare sitter tysta. Under informationsmöten är det svårt att få till en dialog, den förs i stället när dominant personer lämnat grupprummet, eller på nästa rast. Trots bristerna upplevs informationsmöten som effektiva, mycket information når ut på kort tid. Lagledarna vill dock få mer tid till förfogande så att en större mängd viktig information hinns med.

Vid genomförande av gruppintervjuer framkom att medarbetarna i de olika lagen tycker att såväl daglig information som informationsmöten var mycket bra. Medarbetarna upplever att

¹⁵⁹ Intervju, enskild med lagledare/chef, Postterminalen Göteborg. 2005-02-15.

¹⁶⁰ Intervju, enskild med chef, Postterminalen Göteborg. 2005-03-10.

dessa möten har en nära koppling till det arbete som genomförs och att det finns en nytta i den information som ges.

”De är jättebra, det är en dialog mellan alla som är närvarande.”¹⁶¹

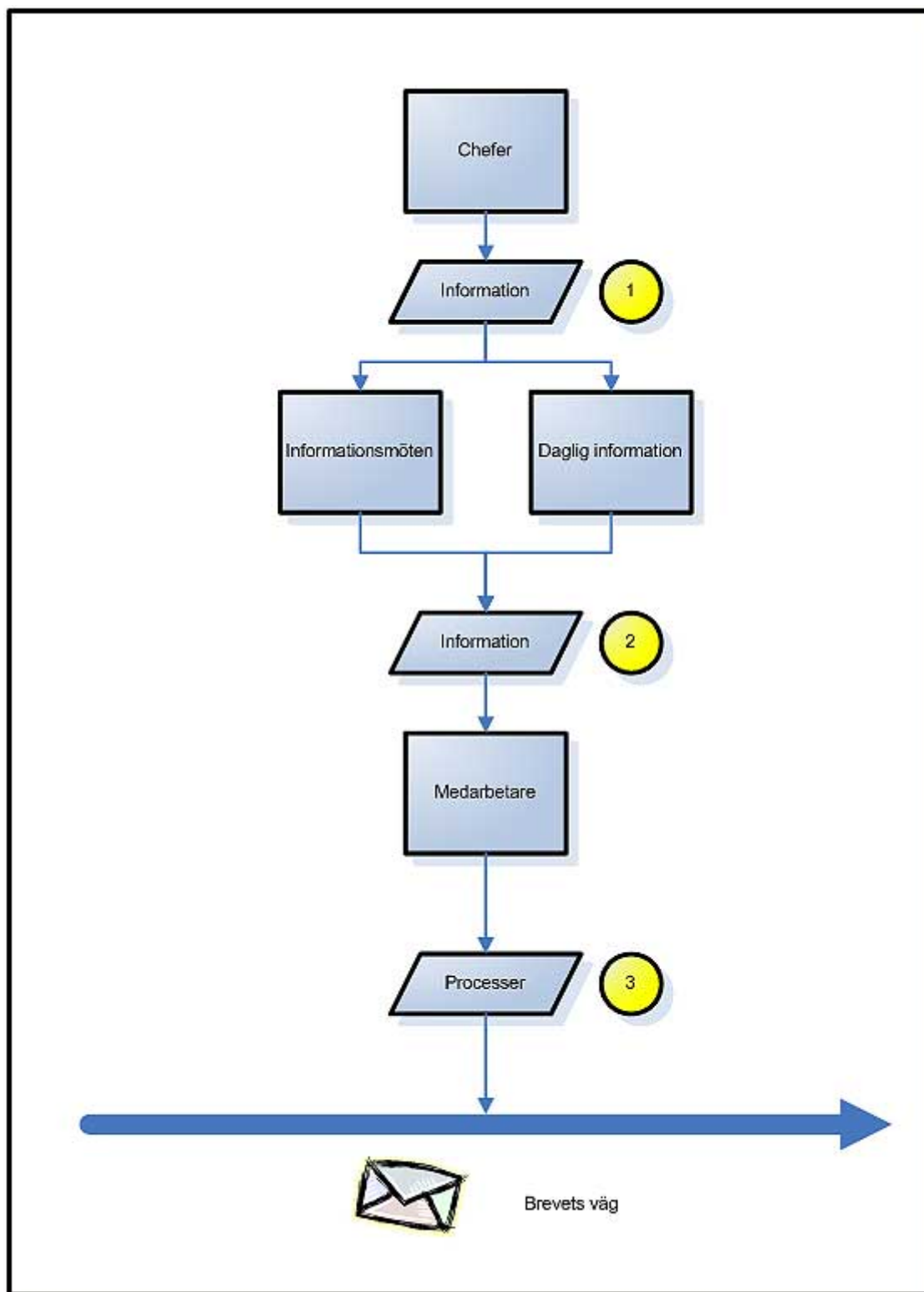
Det finns en bra dialog mellan alla som är närvarande men det finns en tendens att information mellan olika lag, vilka har olika möten, faller mellan stolarna. Natlagen har en egen lösning med hemskick av information inför varje vecka vilket de tycker är mycket bra. Informationen kommer dock dagen före skiftbyte vilket upplevs vara i senaste laget.

”Kunde dock vara oftare vid behov, det finns behov.”¹⁶²

I flera gruppintervjuer har det efter ett tag framkommit att tillräckligt med information inte når fram. Ett sätt att uttrycka detta behov är att medarbetarna efterlyser fler möten. Det är den dagliga informationen och informationsmöten som ger den information medarbetaren efterfrågar.

¹⁶¹ Gruppintervju med nattlag, Postterminalen i Göteborg. 2005-04-06.

¹⁶² Gruppintervju med produktionslag, Postterminalen i Göteborg. 2005-03-17.



Figur 10, Daglig information, informationsmöten

1. Prioriterad information från lagledare till möte.
2. Information från möten når medarbetare/lag.
3. Medarbetaren påverkar brevets väg med hjälp av förändrad processinformation.

6.1.2 Arbetsplatsträffar

Genom samarbetsavtal med facket har arbetsgivaren, Postterminalen, kommit överens om möten, så kallade arbetsplatsträffar. Fack och medarbetarna skall ha ett gemensamt ansvar för arbetsplatsträffarna, se figur 11, sid. 50. Dessa möten genomförs under 24 timmar per år varav 16 timmars närvaro är obligatoriskt för medarbetarna. Längd och tillfälle för möte skiljer sig åt mellan olika avdelningar och team då det är lagledarna som individuellt planerar dessa möten. Oftast ligger de på fritiden och är 2-6 timmar långa. Det finns inte något uttalat syfte med arbetsplatsträffar men en tanke är att medarbetarna skall få bestämma vad som skall tas upp. Av denna anledning skall medarbetarna föreslå tema för de träffar som genomförs men detta är något som inte fungerar i praktiken. De teman som medarbetarna skall föreslå kan behandla i princip vad som helst i anslutning till arbetssituationen, exempelvis miljö, organisation, friskvård eller trivsel. Arbetsplatsträffarna är alltså inga rena informationsmöten men tenderar till att bli detta eftersom förslag på teman uteblir.

"Ibland har vi delat upp i mindre grupper, det går inte att ha en stor grupp varje gång." ¹⁶³

Cheferna tycker att arbetsplatsträffarna är möten där de flesta är tysta då grupperna är för stora. Det finns en vilja att dela upp i grupper men många chefer uttrycker tidsbrist som ett skäl till varför så inte sker.

"Vi måste vilja själva, det är alldeles för många som är tysta här." ¹⁶⁴

Ett stort problem är att teman inte kommer fram på de möten som genomförs. Av denna anledning riskerar även dessa möten att bli en form av informationsmöten med envägskommunikation. Detta i sin tur skapar rykten och misstolkningar eftersom det är långt mellan mötena. För att i någon mån motverka detta försöker lagledarna ge en helhetsbild av verksamheten där ett steg är att bjuda in representanter för olika delar av organisationen.

Medarbetarna har via gruppintervjuer uttryckt sina åsikter om arbetsplatsträffar. En återkommande åsikt är att dessa möten är envägskommunikation utan dialog. Det är ett fåtal som alltid pratar på möten på grund av för stora grupper.

"Det skulle vara ett forum för oss..." ¹⁶⁵

En del avdelningar, oftast de som inte är ren produktion, upplever att informationen inte är tillräckligt lokal. För att möten skall vara intressanta krävs att de är väl förberedda, något som inte alltid är fallet. Tecken på att möten är dåligt förberedda kan också vara att irrelevant information tas upp trots att det finns viktig information som skulle kunna uppta samma tid.

"Ofta bestämmer man något på mötet men glömmer sedan bort det efter någon dag, så att allt fungerar som förut igen." ¹⁶⁶

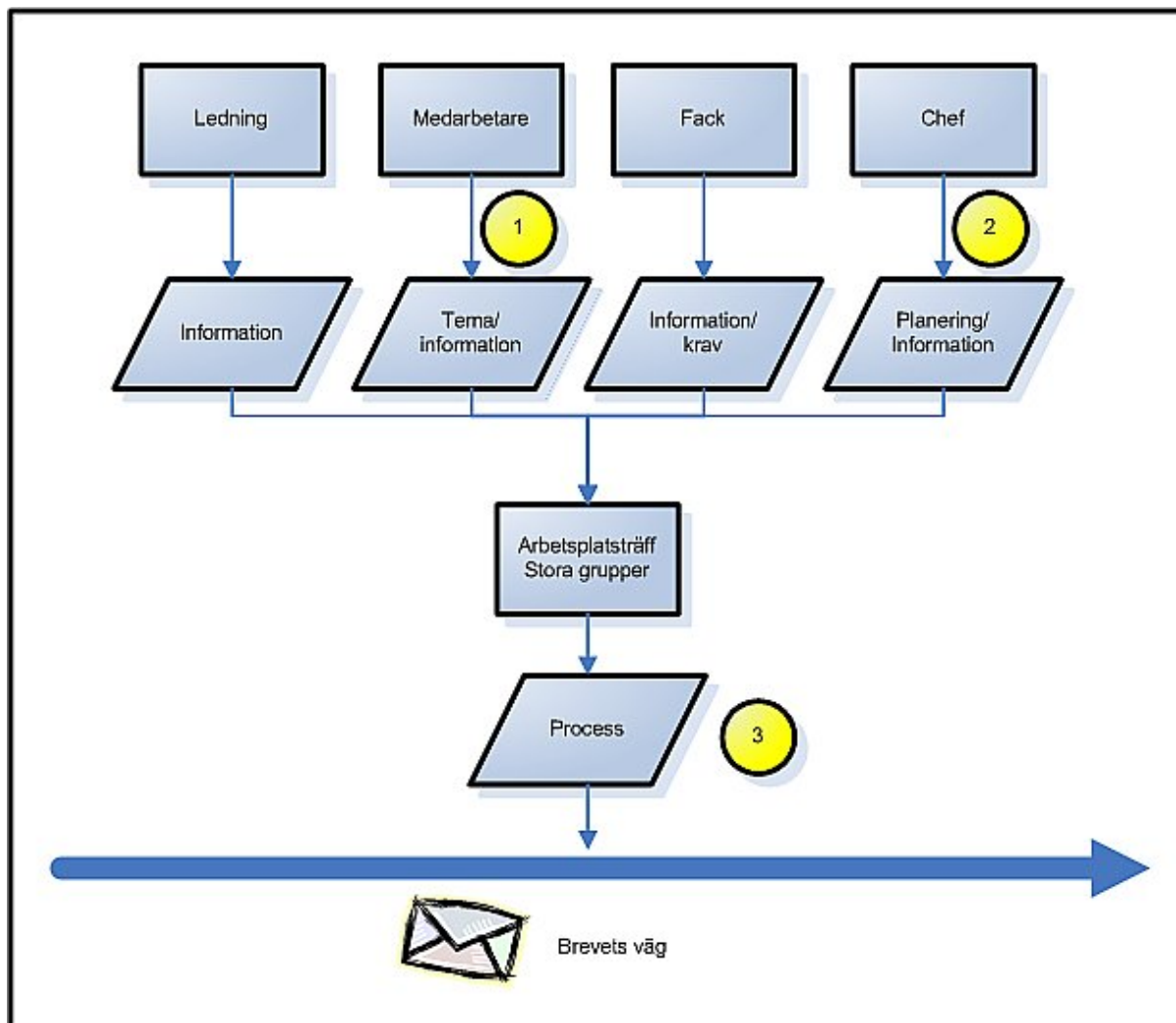
Ett annat problem som medarbetarna upplever är att tagna beslut inte når tillbaka till lagen. Således förändras inte heller processerna. Alla som medverkar på mötet, chefer och medarbetare, är överens men det saknas kraft till genomförande av förändringen.

¹⁶³ Intervju, enskild med chef, Postterminalen i Göteborg. 2005-02-18.

¹⁶⁴ Intervju, enskild med lagledare/chef, Postterminalen i Göteborg. 2005-02-17.

¹⁶⁵ Gruppintervju med produktionslag, Postterminalen i Göteborg. 2005-03-17.

¹⁶⁶ Gruppintervju med produktionslag, Postterminalen i Göteborg. 2005-03-23.



Figur 11, Arbetsplatsträffar

1. Medarbetarna skall förutom information för mötet också bestämma tema.
2. Chefen planerar mötet och prioriterar information.
3. Mötets mål är att få dialog mellan medarbetare och organisation men fungerar nu mer som stora informationsmöten som i sin tur påverkar processen.

6.1.3 Lagträffar

En annan form av möten är lagträffar. Denna typ av möten är svårdefinierad eftersom de hamnar någonstans nära arbetsplatsträffar i omfång och tider. De hålls minst fyra gånger per år och har en längd på ca 5 timmar per gång. Mötena planeras oftast av lagledaren som bestämmer vad som skall tas upp men det kan lika gärna ligga på lagmedlemmarna att komma med förslag, se figur 12, sid.52. Syftet med lagträffarna är att de skall skapa trivsel och gemenskap i laget.

*”Ofta är det för stora grupper och det gör att de anställda sitter tysta och de som pratar är oftast de samma.”*¹⁶⁷

¹⁶⁷ Intervju, enskild med chef, Postterminalen i Göteborg. 2005-02-22.

De åsikter vi fick fram efter intervjuerna med cheferna på Postterminalen i Göteborg var bland annat att lagträffarna är liksom arbetsplatsträffarna stora möten med mycket folk. Många av de intervjuade cheferna tyckte att det var för stora grupper och att folk engagerade sig för lite under dessa möten.

”Det är bättre när ledningen kommer på ämnen än att vi ska göra det själva. Skulle lika gärna kunna ta den informationen på arbetsplatsträffarna.”¹⁶⁸

Många av medarbetarna ansåg att de inte kunde komma på tillräckligt bra teman för att det skulle hålla en hel träff. Det blev bättre och mer givande möten när lagledarna bestämde innehållet.

”Mycket tjat och ingen verkstad, vi kommer fram till en massa beslut men de besluten når aldrig verksamheten utan vi fortsätter att jobba på samma sätt som förut.”¹⁶⁹

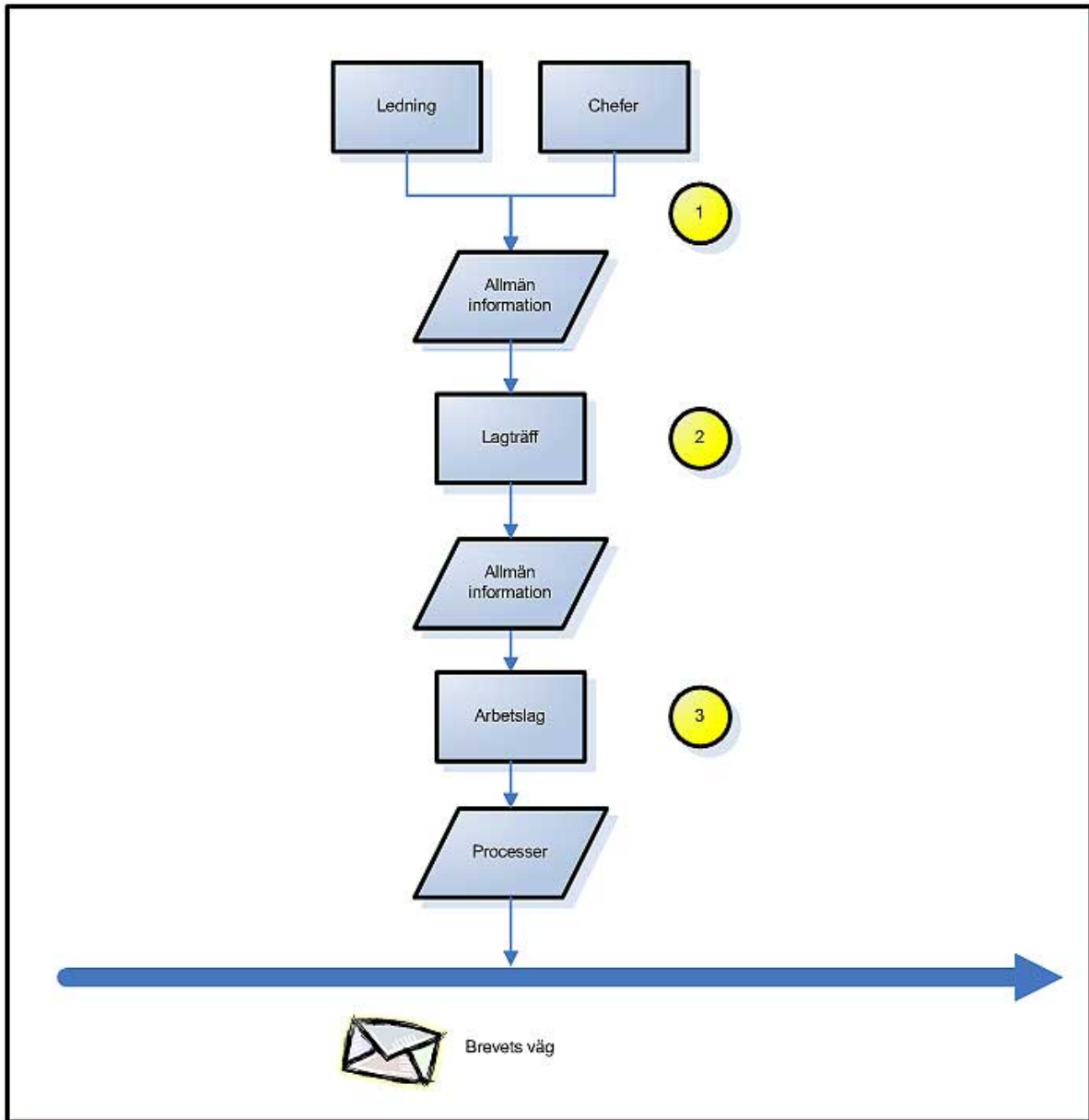
”Finns ingen återkoppling mellan lagdagarna - det går långt tid emellan mötena och man tappar bort informationen.”¹⁷⁰

Många av de tillfrågade ansåg inte att träffarna var givande och dessutom genomfördes inte de beslut som fattades under mötena. De kändes meningslösa helt enkelt och kunde gärna slås ihop med arbetsplatsträffarna så att tiden drogs ihop lite mer.

¹⁶⁸ Gruppintervju med produktionslag, Postterminalen i Göteborg. 2005-03-23.

¹⁶⁹ Gruppintervju med nattlag, Postterminalen i Göteborg. 2005-04-06.

¹⁷⁰ Gruppintervju med nattlag, Postterminalen i Göteborg. 2005-04-06.



Figur 12, Lagträff

1. Ledning och chefer ansvarar för allmän information.
2. Lagträff genomförs med ett eller flera lag.
3. Arbetslaget påverkas av informationen och förändrar brevets process i verksamheten.

6.2 Olika anslagstavlor

Informationskanalerna vi har katalogiserat under anslagstavlor är balanced scorecard, traditionella anslagstavlor, terminalaktuellt och monitorer. Balanced scorecard och traditionella anslagstavlor är givna under denna rubrik eftersom de idag är fysiska anslagstavlor. Terminalaktuellt är ett slags anslag som idag används, men inte på anslagstavlor utan i hissar, trappuppgångar och parkeringsutrymmen. Monitorerna innehåller information som bör samordnas med anslagstavlor information eftersom syftet är likvärdigt.

6.2.1 Balanced Scorecard

En mycket central del av uppföljningen på Postterminalen i Göteborg utgörs av arbetet med balanced scorecard, se figur 13, sid. 54. De är en form av statistik som används för att alla medarbetare inom organisationen skall nå upp till fastställda mål. Olika mål finns för respektive avdelning, team, lag samt miljö. Mätvärden tas in från ett antal platser i produktionen. Varje maskin har ett flertal mätplatser vars värden skickas till ett centralt program. Där räknas de olika värdena samman. De skapar sedan underlag för balanced scorecard. Statistiken sammanställs på A4-papper och visualiseras med hjälp av tabeller, siffror och trafikljus. Dessa sätts upp på anslagstavlor och byte sker i början av varje månad. Anslagstavlorna finns placerade på ett flertal platser inom terminalen och statistiken i sin helhet finns på ett par platser. Chefer och andra medarbetare med tillgång till inloggning på Postterminalens intranät kan få fullständig information via webbgränssnitt och/eller mail.

Under de intervjuer vi genomförde med cheferna på Postterminalen i Göteborg framkom det blandade åsikter om Balanced scorecard-anslagstavlorna. Cheferna var överlag positiva till informationen som visades på dessa anslagstavlor.

”Alla de uppgifter som finns där finns på vår hårddisk så cheferna behöver inte gå ner och titta på anslagstavlorna.”¹⁷¹

Det framkom dock att de flesta cheferna som hade tillgång till Postterminalens intranät, föredrog att få informationen via mail och protokoll/möten. Det framgick även under intervjuerna att de personer som hade större kunskap om Balanced scorecard och hur informationen skulle tolkas, även hade större intresse av att aktivt ta del av informationen.

”Anslagstavlorna är väldigt röriga och det blir svårt att fokusera på det som är väsentligt och viktigt.”¹⁷²

Vissa chefer, oftast lagledare, upplevde anslagstavlorna som röriga. Det var svårt att finna aktuell och relevant information. Anledningen till att det var svårt att få fram den viktigaste informationen var att tavlorna idag är svåra att utläsa. Det är för mycket information att ta till sig.

De flesta medarbetare ansåg att anslagstavlorna med balanced scorecard är oöverskådliga eftersom det finns alltför mycket information att ta del av. Medarbetarna har även under gruppintervjuerna påvisat att informationen som sitter på anslagstavlorna inte är att lita på, då uppdatering av informationen inte sker kontinuerligt. Detta har fått till följd att medarbetarna inte uppmärksammar tavlorna.

”Det är dålig information om vad som hänt. Man vill veta varför det blev så.”¹⁷³
”Känner att man inte kan påverka dem i alla fall.”¹⁷⁴

Medarbetarna anser att det är svårt att påverka resultatet på utslagen, eftersom det inte finns några förklaringar hur detta skall gå till. Med andra ord anser medarbetarna att de saknar kunskap om hur de skall utläsa informationen, statistiken, och hur de sedan skall kunna påverka resultatet. Det finns en tendens att medarbetarna inte läser/tittar på anslagstavlorna på

¹⁷¹ Intervju, enskild med chef, Postterminalen i Göteborg. 2005-02-22.

¹⁷² Intervju, enskild med lagledare/chef, Postterminalen i Göteborg. 2005-03-01.

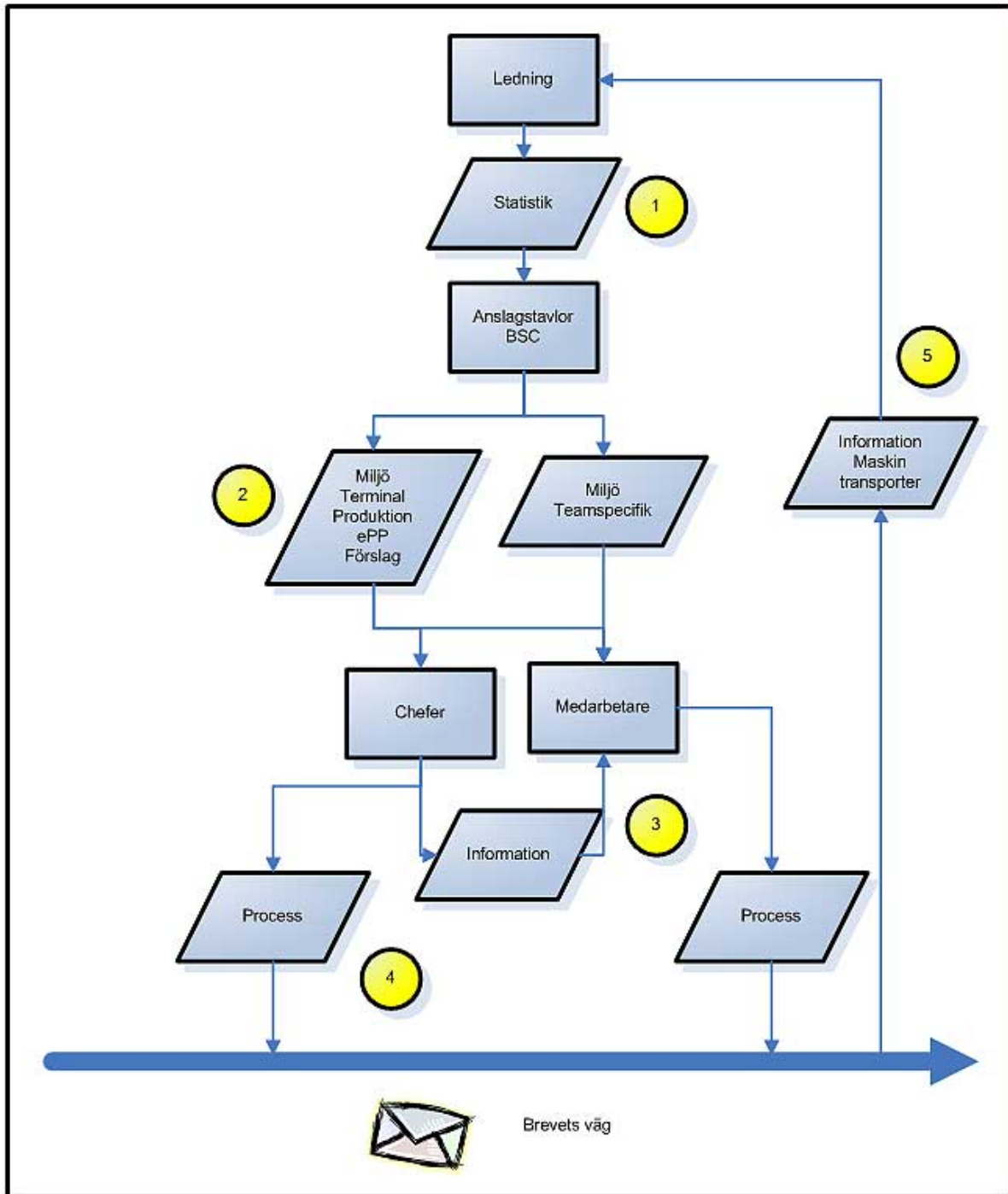
¹⁷³ Gruppintervju med nattlag, Postterminalen i Göteborg. 2005-03-17.

¹⁷⁴ Gruppintervju med produktionslag, Postterminalen i Göteborg. 2005-03-23.

grund av tidsbrist och brist på kunskap. Statistiken som visas på tavlorna är svåra att förstå och de flesta tittar enbart på de resultat som visas av ritade trafikljus där grönt betyder att målet uppfyllts och rött att enheten misslyckats.

”Det är för lite diskussioner runt balanced scorecard i lagen. De borde diskuteras på möten och lagträffar.”¹⁷⁵

Hos de lag där högre chef, lagledarna går igenom balanced scorecard har det visats finnas ett större intresse och en positivare bild av anslagstavlorna.



¹⁷⁵ Grupptervju med nattlag, Postterminalen i Göteborg. 2005-04-06.

Figur13, Balanced scorecard

1. Ledningen sätter upp Balanced Scorecard information i form av statistik på de anslagstavlor som finns på Postterminalen.
2. Idag finns det två olika slag av anslagstavlor som innehåller olika information. Den ena anslagstavlan har information om Miljö, Terminal med mera och den andra anslagstavlan innehåller teamspecifik information samt miljö.
3. Idag får medarbetarna informationen på två sätt, antingen genom att läsa tavlorna och/eller genom information från chef.
4. Medarbetare och chefer skall med hjälp av informationen som går att utläsa på tavlorna påverka processen som har hand om brevets väg.
5. Informationen avläses vid maskinerna och omvandlas till statistik.

6.2.2 Traditionella anslagstavlor

De allmänna anslagstavlor som idag finns på terminalen används för att sätta upp diverse information. Alla anställda på terminalen kan använda sig av tavlorna för att sätta upp information. Informationen som sitter uppe kan delas upp i några större områden, se figur 14, sid. 57. Det är framför allt medarbetarna som sätter upp information följt av ledningen och andra chefer, facket och de som håller på med friskvård. De anställda nås av information som gäller fritid, generell information som rör organisationen, arbetsrelaterad information och övrigt så som festligheter, resor och födelsedagar.

Informationen sätts upp på tavlorna men det finns ingen garanti för att samma information sätts upp på samtliga tavlor. Om anställda bara läser på en av tavlorna nås de inte av all information. Själva placeringen av anslagstavlorna saknar struktur då de finns utplacerade över hela terminalen. Vidare finns det inget system eller några regler för hur länge information skall sitta uppe eller vem som får sätta upp den. Tavlorna rensas sporadiskt av dem som känner sig manade eller är engagerade i någon av de grupper som representeras på anslagstavlorna.

”Man tittar ganska mycket på tavlorna, i alla fall när man har rast.”¹⁷⁶

Under intervjuerna med cheferna på terminalen fick vi fram många åsikter om anslagstavlorna. Många, men inte alla anställda, har det som ett naturligt inslag i sin arbetsdag att läsa på anslagstavlorna. Det beror främst på att dessa anslagstavlor sitter i lokaler som de rör sig i exempelvis fikarum.

”De är usla, det finns en massa irrelevant information som är gammal. De borde städas upp och organiseras med rubriker och så vidare. Informationen borde vara uppdelad för dess olika syften.”¹⁷⁷

”Ska ha mer struktur på vem som ska rensa tavlorna och vad som ska hänga där men det fungerar inte idag”¹⁷⁸

Precis som cheferna säger är det mycket gammal information som hänger på tavlorna. De rensas inte utan ny information hängs upp för att bli sittande ett bra tag. Datering av informationen och rutiner för borttagning av papper saknas på Postterminalen. Dessutom

¹⁷⁶ Intervju, enskild med lagledare/chef, Postterminalen i Göteborg. 2005-02-21.

¹⁷⁷ Intervju, enskild med lagledare/chef, Postterminalen i Göteborg. 2005-02-25.

¹⁷⁸ Intervju, enskild med chef, Postterminalen i Göteborg. 2005-02-22.

upplever de anställda att informationen sitter huller om buller på tavlorna och att det inte finns någon struktur.

”Man blir blind för den informationen som sitter uppe för att den har suttit så länge.”¹⁷⁹

”Säkert ett par år gamla papper – någon borde ha ansvaret”¹⁸⁰

Även de anställda tycker att informationen är gammal och dåligt uppdaterad. Det framkom bland annat att det förekommer årgammal information på anslagstavlor. Vidare ansåg medarbetarna att det var så rörigt på tavlorna att de blev blinda för informationen på anslagstavlorna och att intresset för att läsa informationen avtog på grund av detta.

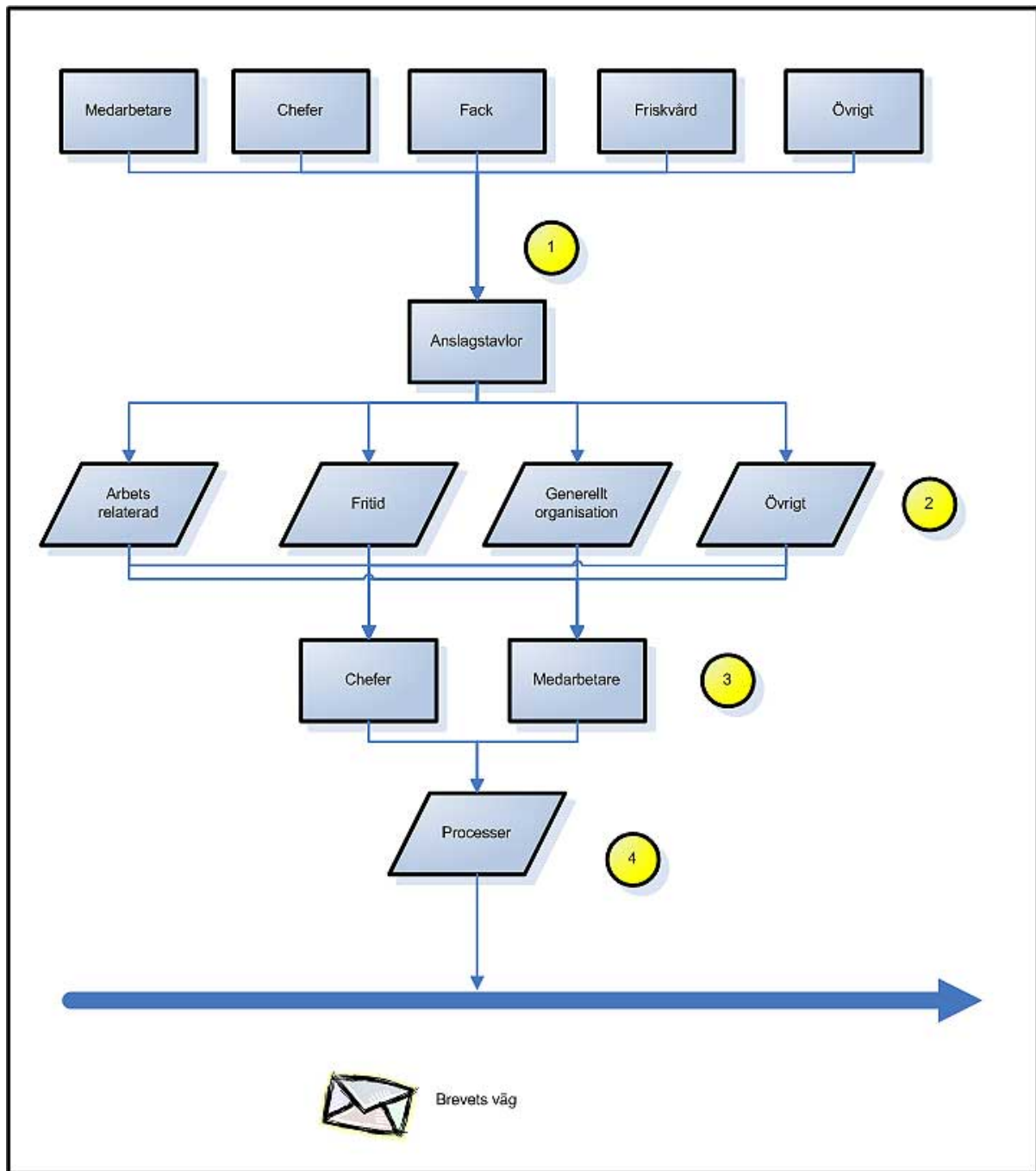
”Bra att ha, måste finnas”¹⁸¹

Trots att tavlorna är röriga och har gammal information upplever de anställda att de är bra. Medarbetarna vill inte vara utan dem utan anser att det är en bra kanal för att få information. De anser dock att anslagstavlorna kunde bli bättre om det fanns struktur och någon ansvarig för att informationen är aktuell och uppdaterad.

¹⁷⁹ Gruppintervju med nattlag, Postterminalen i Göteborg. 2005-04-06.

¹⁸⁰ Gruppintervju med produktionslag, Postterminalen i Göteborg. 2005-03-17.

¹⁸¹ Gruppintervju med produktionslag Postterminalen i Göteborg. 2005-03-10.



Figur 14, Anslagstavlor

1. Respektive funktion sätter upp information på anslagstavlor utan inbördes diskussion avseende denna information.
2. Information från ett antal anslagstavlor når medarbetarna.
3. Medarbetare och chefer tolkar informationen.
4. Processerna påverkas beroende på vilken information som nått fram.

6.2.3 Terminalaktuellt

När organisationen, främst ledningen, vill få ut viktig information använder de sig av anslag i A4-format, se figur 15, sid. 59. Dessa anslag, som kallas för terminalaktuellt, sätts upp där många passerar, exempelvis vid trapphus, hissar och på andra centrala platser. Informationen som ges är kortfattad och överenskommen mellan ledning och facklig organisation. Kontaktpersoner för terminalaktuellt är angivna längst ner på uppsatta anslag. Terminalaktuellt ägs av högsta ledningen och uppdateras vid behov. Exempel på information kan vara nya tjänster, presentationer av nya projekt eller andra förändrade förhållanden som berör de anställda.

Cheferna anser att informationen som ges är både effektiv och bra. De tycker att informationen är viktig och att den skall nå alla medarbetare. Vissa chefer tycker att terminalaktuellt är så bra att den borde skickas hem till alla anställda, då skulle även de som inte är på arbetsplatsen få chansen att se informationen.

*”Jag har stor nytta av hissinformationen”*¹⁸²

En plats som uppmärksammas särskilt av cheferna på produktion är hissarna. Den information som sätts upp i hissarna ses av många. Eftersom informationen är kort hinner de som åker hiss ta till sig densamma. På produktion går hissarna bland annat mellan lunchrum och produktionsplanet vilket ytterligare ökar tillgängligheten av information som kommer via terminalaktuellt.

Vid de gruppintervjuer som genomfördes upptäckte vi att lagen hade olika åsikter om terminalaktuellt. Alla tyckte att terminalaktuellt är bra men det finns ett problem med tillgängligheten.

*”Har aldrig sett dem.”*¹⁸³

*”Vi åker ju aldrig hissarna.”*¹⁸⁴

Vissa lag befinner sig aldrig där terminalaktuellt finns. Om lagen inte åker hissarna till produktions lunchrum, inte passerar parkeringshusen och inte nyttjar trappuppgångar från de stora omklädningsrummen är informationen lätt att missa. Terminalaktuellt är inte heltäckande på terminalen, inga anslag sätts upp på de mindre avdelningarna.

*”Ser ingen information som rör oss.”*¹⁸⁵

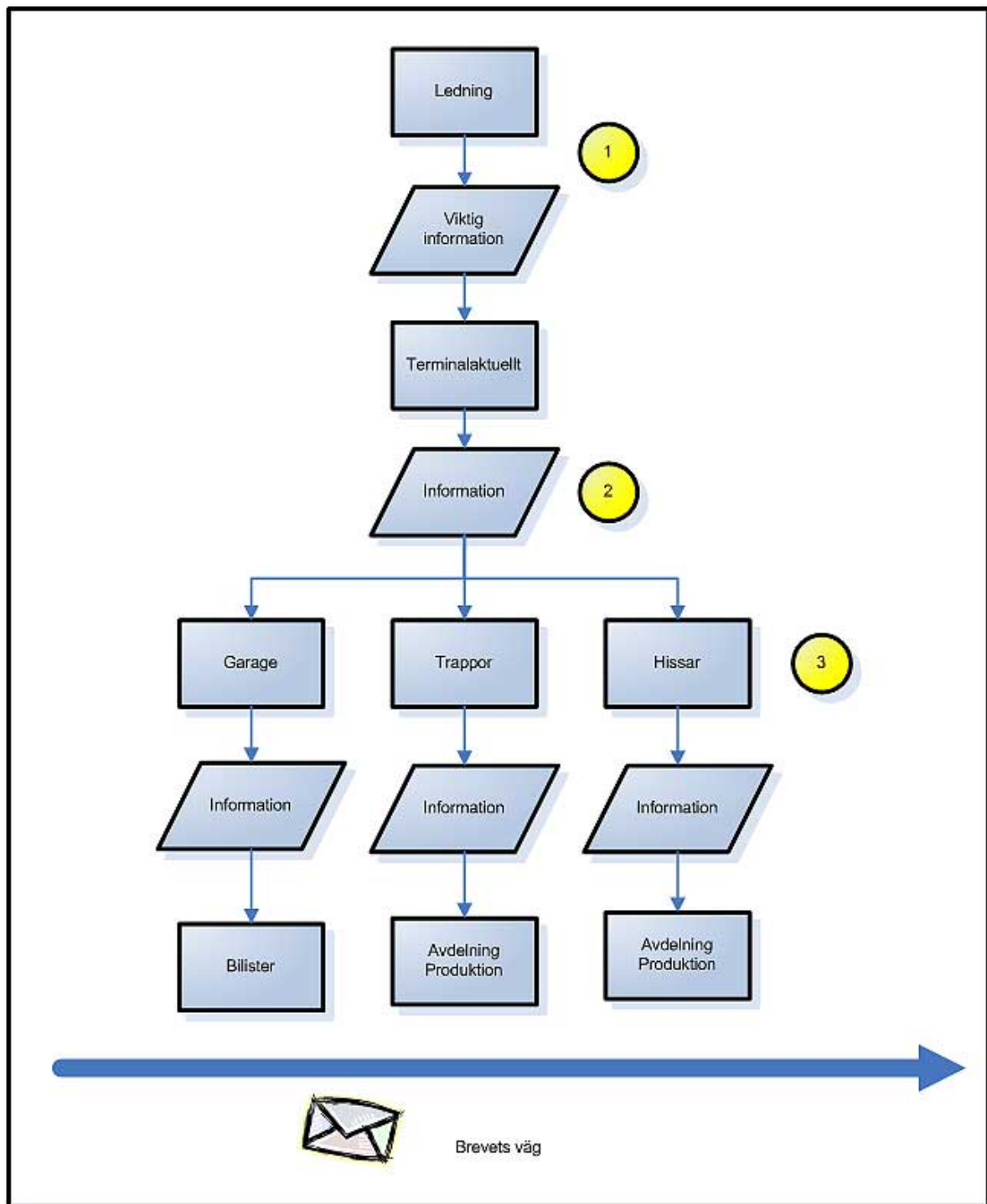
De lag som inte har produktion som huvudsysselsättning upplever att informationen fokuseras på frågor som inte rör dem. Terminalaktuellt, precis som övrig information, har en förmåga att i första hand fokusera på avdelningen produktion, som visserligen är största avdelningen på terminalen men inte den enda med behov av information.

¹⁸² Intervju, enskild med chef, Postterminalen i Göteborg. 2005-02-22.

¹⁸³ Gruppintervju med produktionslag, Postterminalen i Göteborg. 2005-03-13.

¹⁸⁴ Gruppintervju med produktionslag, Postterminalen i Göteborg. 2005-03-23.

¹⁸⁵ Gruppintervju med produktionslag, Postterminalen i Göteborg. 2005-03-18.



Figur 15, Terminalaktuellt

1. Facket är med och samverkar om vad som skall delges via terminalaktuellt.
2. Ledningen delger den information som kan anses viktig.
3. Terminalaktuellt sätts främst upp i garage, trapphus och hissar.

6.2.4 Monitorer

På Postterminalen Göteborg finns det ett flertal monitorer. När vår undersökning startade fanns det enbart monitorer som återgav operativ information till medarbetarna. Under vår undersökning placerades det ut nya monitorer som skulle delge medarbetarna både arbetsrelaterad information och övrig information. Vi har därför valt att namnge monitorerna ”gamla” och ”nya” för att kunna skilja på dem.

För att medarbetarna på terminalen skall kunna se hur mycket post som är sorterad i förhållande till en framräknad prognos finns det ”gamla” monitorer uppsatta på produktionen se figur 16, sid. 62. På övriga avdelningar inom Postterminalen saknas denna form av monitorer och inte ens alla avdelningar på produktion har nytta av informationen på de ”gamla” monitorerna. Tanken med de ”gamla” monitorerna är att medarbetaren skall hålla sig ajour med utvecklingen av sorterade brev och paket under arbetspasset. Informationen till de ”gamla” monitorerna kommer från samma program som handhar mätvärden för balanced scorecard. I början av ett arbetspass är de mätvärden som presenteras högst några minuter gamla. I slutet av ett arbetspass är det inte ovanligt att informationen har en fördröjning på flera timmar.

”Monitorerna används men de är alldeles för långsamma ... uppdateringen är usef”¹⁸⁶

Cheferna på Postterminalen, framför allt lagledarna, anser att informationen på de ”gamla” monitorerna uppdateras för långsamt. Detta tillsammans med att monitorerna ibland är avstängda för att de släpar efter med informationen för mycket, gör att intresset hos medarbetarna tappas.

”Folk är intresserade men informationen är för gammal.”¹⁸⁷

Cheferna anser dock att det finns ett intresse att som medarbetare få veta hur prognosen för dagens arbetspass ser ut. Intresset skulle vara större om monitorernas prognoser istället för att de räknar upp antalet försändelser, räknar ner försändelser gentemot prognosen.

Medarbetarnas åsikter om de ”gamla” monitorerna har varit samstämmiga.

”Måste vara aktuell och relevant information.”¹⁸⁸

De flesta medarbetare anser att monitorerna uppdaterar informationen för långsamt och därför har de ingen nytta av informationen som sprids på detta vis. Om monitorerna hade uppdaterats snabbare och om placeringen av skärmarna hade varit bättre skulle intresset vara större bland medarbetarna.

På terminalen finns det också ”nya” monitorer uppsatta se figur 16, sid. 62. Syftet med dessa har varit svårt att få fram men det tycks vara ytterligare en kanal för allmän informationsspridning. De ”nya” monitorerna har satts upp där många medarbetare passerar, exempelvis vid hissar och nära fikarum. Under vår vistelse på Postterminalen har de ”nya” monitorerna prövats med olika former av information, i olika färger och med olika intervall

¹⁸⁶ Intervju, enskild med lagledare/chef, Postterminalen i Göteborg. 2005-03-01.

¹⁸⁷ Intervju, enskild med lagledare/chef, Postterminalen i Göteborg. 2005-02-22.

¹⁸⁸ Gruppintervju med produktionslag, Postterminalen i Göteborg. 2005-03-10.

mellan visningarna. Informationen till de ”nya” monitorerna går i en gemensam slinga och således visar alla samma information.

”Även ifall de inte är så dyra idag så måste det ju finnas ett syfte med skärmarna.”
¹⁸⁹

Det har inte förekommit så många åsikter om de ”nya” monitorerna. Detta troligen för att det inte har gått ut någon information om att de skall sättas upp. Syftet med monitorerna har inte delgetts medarbetarna.

”Vi vill ha information som berör oss och inte bara om dem där nere.” ¹⁹⁰

Cheferna som har uttalats sig om monitorerna har starkt uttryckt sin vilja att dessa skall visa lokal information för respektive avdelning. De anser att lokal information skulle öka medarbetarnas intresse.

Under gruppintervjuerna framgick det att medarbetarna inte visste om att det skulle sättas upp nya monitorer och syftet med de ”nya” skärmarna saknades.

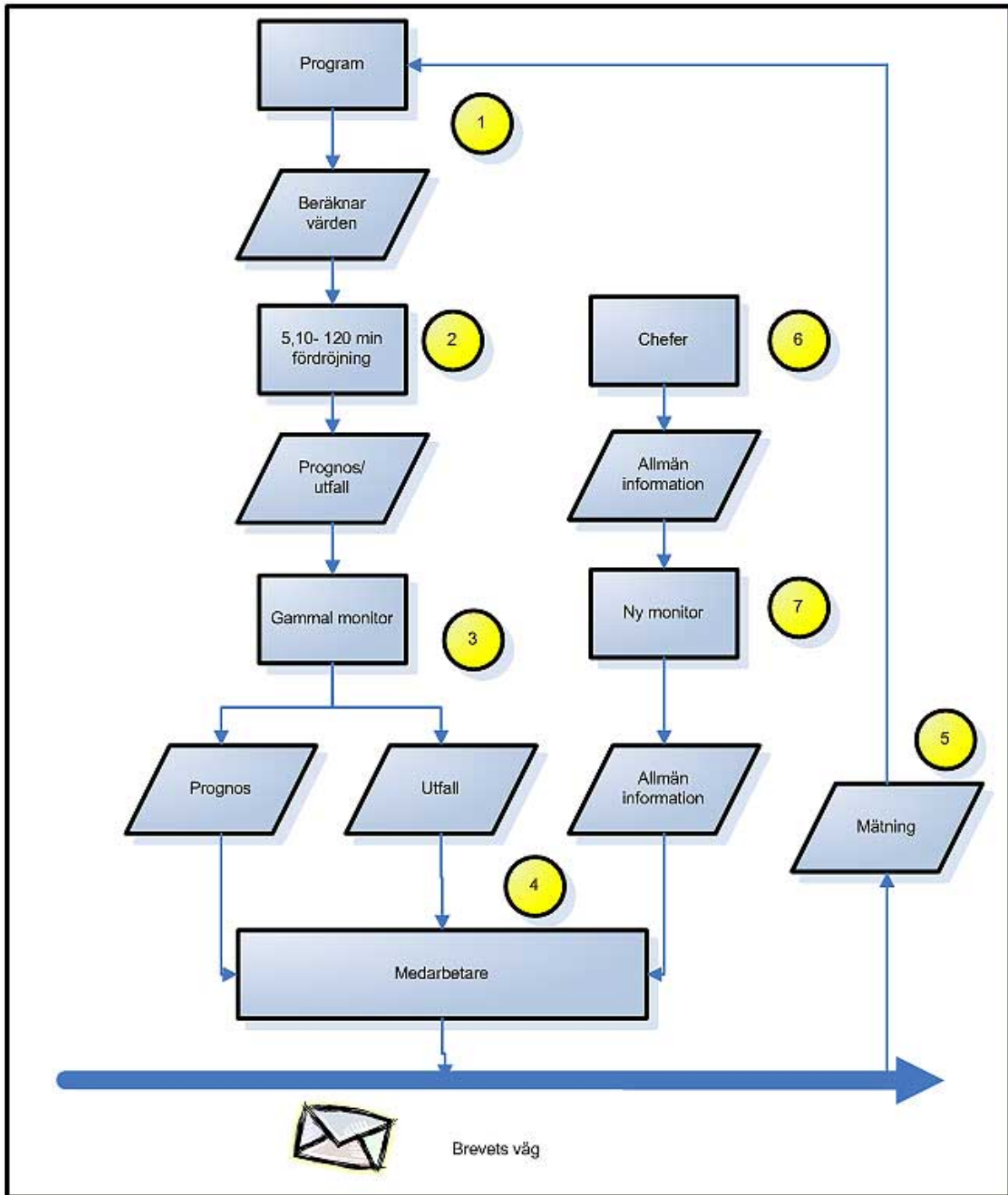
”Vi vill ha mer information om egen verksamhet.” ¹⁹¹

Vid diskussion framkom det att en mer lokal information för respektive avdelning skulle öka intresset för monitorerna. Medarbetarna vill ha information om sina lokala processer och inte enbart sådant som rör hela Postterminalen. Medarbetarna hade gärna också varit med och diskuterat var dessa nya skärmar skulle sitta då de inte är nöjda med nuvarande placeringar. De upplever även problem med skärmarna både storleksmässigt och färgmässigt. De måste idag gå nära för att kunna se informationen och de medarbetare som arbetar nattetid anser att färger stör arbetsrytmen.

¹⁸⁹ Intervju, enskild med lagledare/chef, Postterminalen i Göteborg. 2005-03-11.

¹⁹⁰ Intervju, enskild med lagledare/chef, Postterminalen i Göteborg. 2005-03-10.

¹⁹¹ Gruppintervju med produktionslag. Postterminalen i Göteborg. 2005-03-18.



Figur 16, Gamla och Nya Monitorer

1. Ett program beräknar värden och skickar vidare prognoser och statistik.
2. Upp till två timmars fördröjning sker någonstans mellan mätpunkterna och monitorerna.
3. De "gamla" monitorerna visar informationen.
4. Medarbetare ser de "gamla" och "nya" monitorerna och tar del av informationen.
5. Mätningar sker kontinuerligt på maskinerna och skickas vidare till hantering i program.
6. Chefer lägger in information som berör hela Postterminalen.

- Information skickas till de nya monitorerna som med hjälp av en gemensam slinga visar informationen för medarbetarna.

6.3 Olika tekniker

Här återfinns den teknik som används på Postterminalen, mail, webb, infopc och G-disken. Dessa kanaler finns tillsammans under teknik eftersom det finns klara beröringspunkter i form av elektronisk överföring av information. Informationskanalerna är dessutom i olika grad beroende av varandra för hantering av information under användandet.

6.3.1 Mail

Medarbetare på Postterminalen i Göteborg som har tillgång till intranätet med eget användarnamn och lösenord har också tillgång till egen mail, se figur 17, sid. 64. Alla adresser som ingår i mailsystemet är sökbara via den interna hemsidan. Detta innebär att det är lätt att söka efter personal på Posten inom Sverige, alla finns med.

En stor grupp som använder mail är chefer. Det finns bland cheferna ett stort intresse för mail som kontaktyta gentemot övriga delar av organisationen. Cheferna ser nyttan med mail, de både skickar och tar emot stor del av den totala informationsmängden via denna kanal. Ett problem med mail som cheferna är väl medvetna om är spam. Vi definierar här spam som oönskade mail. Problemet med spam är i första hand mail som skickats av en godkänd avsändare men som inte är av intresse för mottagaren. De flesta chefer anger att omkring 40-50 % av inkommande mail är spam. Det finns även ett problem med stora mail, exempelvis produktionsinformation, där bara en mycket liten del av innehållet är av intresse för mottagaren. På det stora hela skickas det mycket mer mail än vad mottagarna är intresserade av att ta del av.

”Man måste ju sprida den viktiga information som finns”

”Det finns alldeles för mycket information”¹⁹²

Cheferna upplever ett problem när allt mer information kommer via mail samtidigt som tid saknas för att kontrollera vad som är viktigt. De känner ett ansvar för att sprida vidare information och då särskilt den information som behövs för arbetspassen och dess processer. När en stor del av tiden går åt till filtrering av mail, ofta med dåliga subjekt, känns det som ett informationsöverflöd och egna lösningar tas fram.

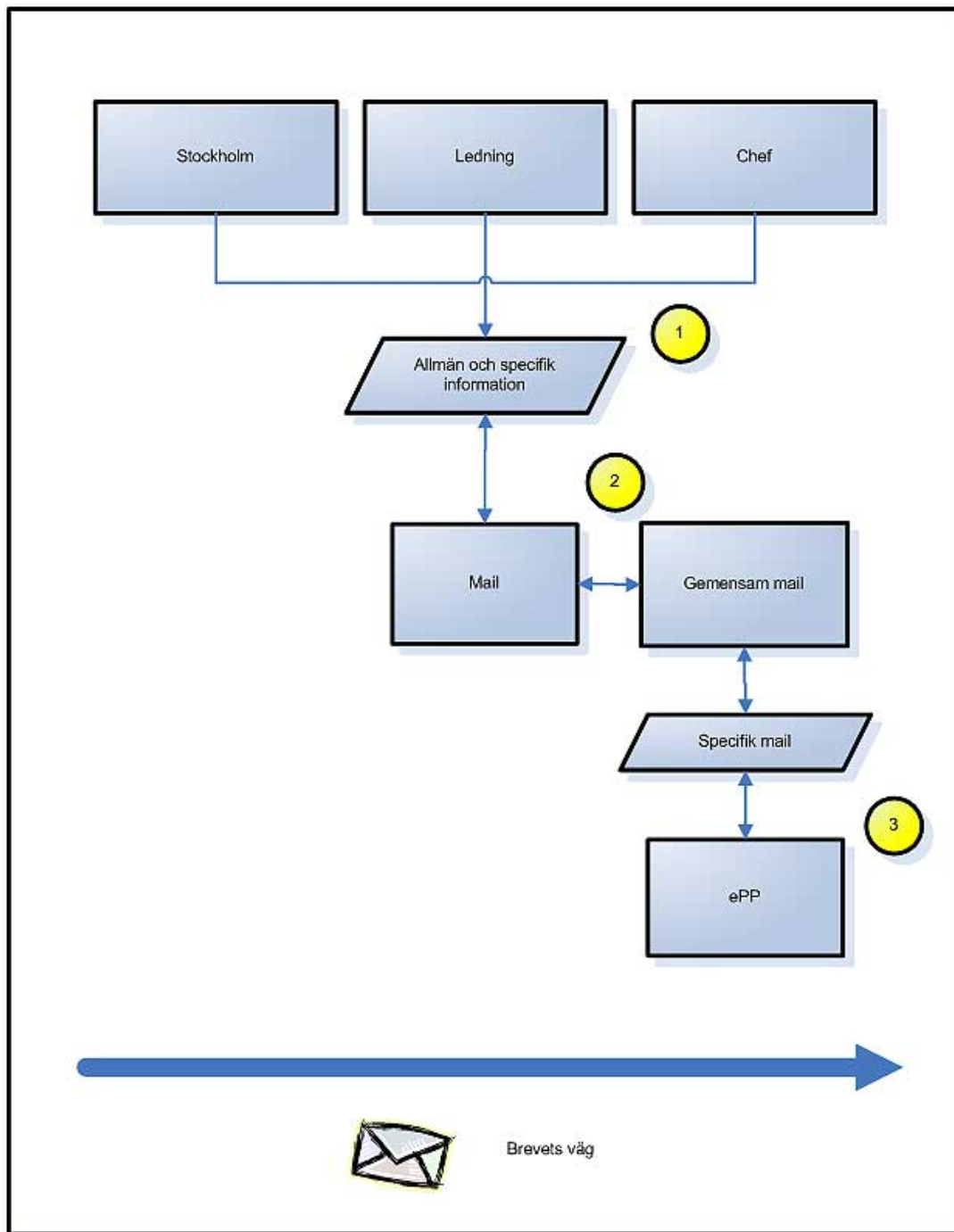
”För att alla skall se oavsett om jag är där eller inte har vi en gemensam adress.”

¹⁹³

Det förekommer också, bland avdelningarna, lag med gemensam mailadress. Detta upplevs som positivt vad gäller bevakningen av mail eftersom flera medarbetare gemensamt kan ta ansvaret. Eftersom de mail som kommer hanterar viktig information som rör processer känner många anställda ett ansvar för att kontrollera om det kommit något nytt. Lagen har i detta fall också tillgång till telefon som används när det är något mycket viktigt som måste ut i produktionen fort. Vad som inte upplevs lika positivt bland lagen är den stora mängden mail som kommer till den gemensamma adressen. Det är lätt att tappa intresset när det kommer många mail som inte är av intresse.

¹⁹² Intervju, enskild med chef, Postterminalen i Göteborg. 2005-02-22.

¹⁹³ Intervju, enskild med lagledare/chef, Postterminalen i Göteborg. 2005-03-10.



Figur 17, Mail

1. Information till/från enskilda och gemensamma mottagare.
2. Specifik information till enskild mottagare.
3. Specifik information till gruppvisa mottagare, exempelvis ePP.

6.3.2 Webben och info-PC

I dag kan alla medarbetare på Postterminalen i Göteborg nå interna webbsidor via Info-PC, ett gränssnitt på datorerna varifrån de når webben, se figur 18, sid. 66. Här finns också en

begreppsförvirring eftersom själva datorerna, av medarbetarna, ibland kallas för Info-PC. Det finns två olika interna webbsidor att utgå ifrån, den centrala hemsidan som kontrolleras från huvudkontoret i Stockholm och den lokala som kontrolleras på Postterminalen i Göteborg. Vad gäller den lokala hemsidan finns det i dag inte någon som uppdaterar informationen regelbundet. Den centrala hemsidan uppdateras via Stockholm som också har ansvaret för en av de externa kanaler som kan nås via hemsidorna, nämligen *röd och grön kanal*. Längs röd och grön kanal återfinns produktionsinformation och en medarbetare som har något viktigt att meddela kan kontakta en ansvarig i Stockholm. I de delar av Postterminalen i Göteborg där produktion sker finns särskilda datorer utställda för att underlätta så att alla kan nå info-PC. Alla datorer på Postterminalen kan dock nå det ”gränssnitt” som kallas för info-PC. Det går inte att nå några andra funktioner på den pc där du valt att logga in på Info-PC. Inloggningen kräver inte heller något användarnamn eller lösenord. När en medarbetare väljer att logga in öppnas Internet Explorer och som startsida är Postens centrala hemsida vald. Via Postens centrala hemsida kan ett antal resurser nås, bland annat hemsidorna för de olika brev- och paketterterminalerna i landet. På det här sättet kan således även brev- och paketterterminalen i Göteborg nås.

Vad gäller info-PC går åsikterna isär bland de olika cheferna på Göteborgs Postterminal. Många chefer använder sig av PC varför de tycker att det är bra med information som snabbt kan nås via webben. Andra chefer har funnit andra lösningar för att hantera information och är aldrig eller mer sällan inne på de olika möjligheter som webbsidorna erbjuder.

”Alla är inne och kollar på produktionsresultatet.”¹⁹⁴

Chefer ser nyttan med de interna webbsidorna om det finns en direkt koppling till en arbetssituation. De chefer som befinner sig högre i hierarkin upplever att de har mer nytta av webben än övriga. Chefer högre upp i hierarkin har oftast egna PC på rummen.

”Det är för privat bruk man går in.”¹⁹⁵

Många chefer har uppfattningen att lagen mest använder de info-PC som finns i produktion till att läsa privata mail och surfa. Samtidigt finns det en stark uppfattning att vissa medarbetare också går in för att kontrollera exempelvis produktionsmål och andra viktiga aspekter som har med verksamheten att göra. Gemensamt för cheferna är att de inte lägger någon negativ aspekt i uppfattningen att medarbetarna surfar och läser mail på de info-PC som finns. Tvärtom tycker de att det är positivt att utrustningen används.

De olika lagen på Postterminalen använder sig av info-PC och Postens hemsidor olika mycket beroende på var på terminalen laget arbetar. Den allmänna uppfattningen bland medarbetarna är att datorerna är långsamma samtidigt som det är svårt att hitta information på hemsidorna.

”Man letar efter information och skriver ut blanketter.”¹⁹⁶

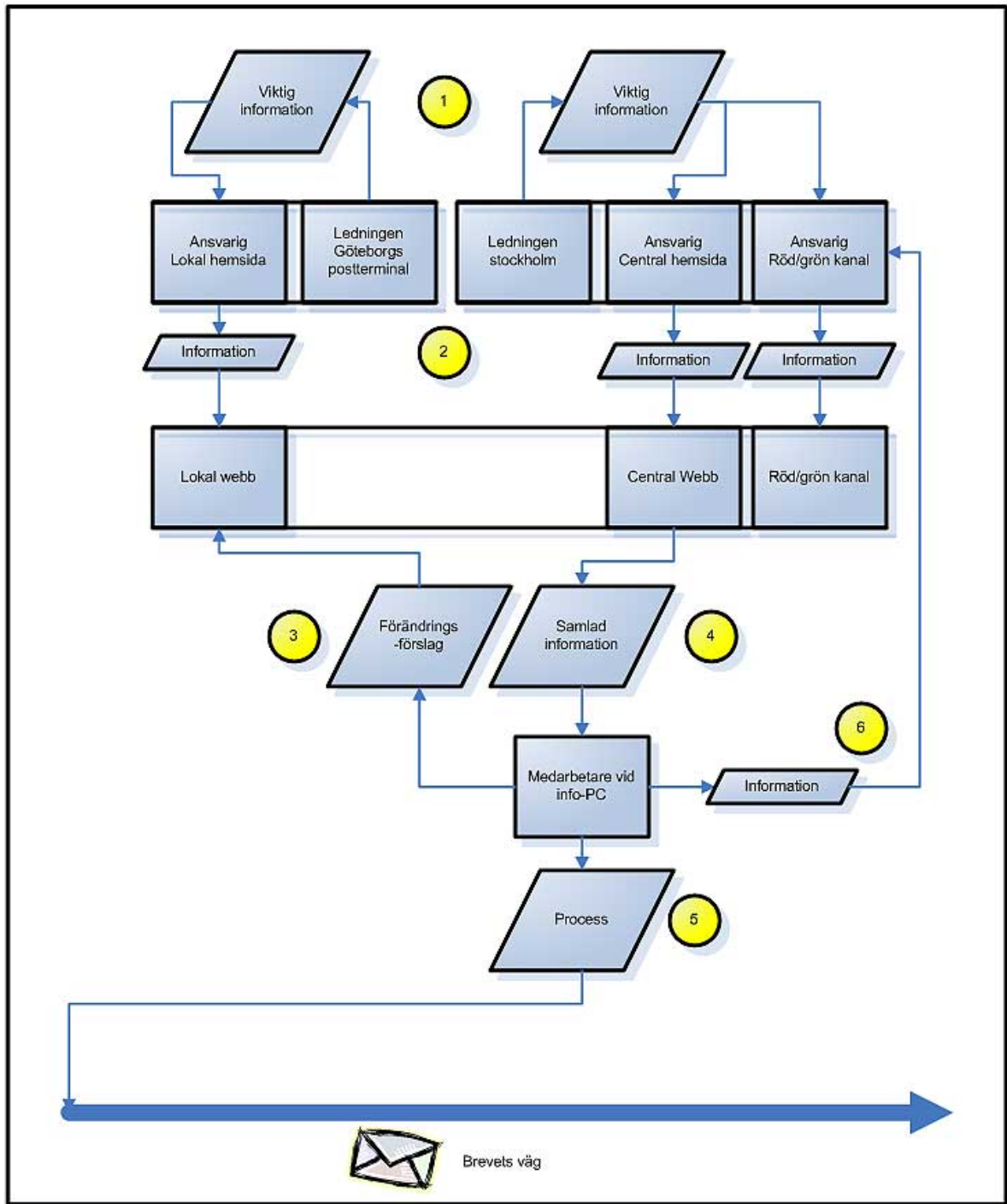
När medarbetaren går in på en info-PC för att läsa eller söka information är det oftast specifik information som eftersöks. De flesta som använder webben söker därför på den centrala hemsidan eftersom det är mer struktur och bättre uppdatering där. Lokal eller central hemsida

¹⁹⁴ Intervju, enskild med chef, Postterminalen i Göteborg. 2005-02-22.

¹⁹⁵ Intervju, enskild med chef/lagledare, Postterminalen i Göteborg. 2005-02-15.

¹⁹⁶ Gruppvintervju med produktionslag, Postterminalen i Göteborg. 2005-03-23.

används bara som ett steg på väg till den information som eftersöks. Genom hemsidan skapas en struktur som gör att medarbetaren lättare hittar runt på webben.



Figur18, Webben och info-PC.

1. Viktig information går från ledningsfunktioner till respektive webbansvarig.
2. Information läggs ut på olika intranätbaserade kanaler.
3. Medarbetare kan lägga in förändringsförslag via webbgränssnitt och info-PC.
4. Medarbetare kan ta till sig samlad information via webbgränssnitt och info-PC.
5. Informationen som tagits emot påverkar processen på terminalen.
6. Medarbetare kan rapportera in viktig information till *röd och grön kanal*.

6.3.3 G-disken och GPT

Samtliga medarbetare på Göteborgs Postterminal med tillgång till dator på arbetsplatsen med enskild inloggning har möjligheten att nå en central lagringsplats, här kallad för G-disken, se figur 19, sid. 68. Enheten ägs centralt vilket dock inte märks vid användning. Administration av disken sker centralt av IBM dit Posten outsourcat sina IT-funktioner. Underordnat G-disken finns ett antal mappar som rör allt från olika enheter till särskilda projekt i landet. Även Göteborgs Postterminal har en särskild mapp som är döpt till GPT. På samma sätt som användarnas hemkatalog ligger mappad som nätverksenheter under "Min dator" finns G-disken uppmappad. Väl inne på G-disken kan samtliga användare skapa, ändra, flytta eller ta bort kataloger och övrigt innehåll efter eget bestämmande. Medarbetare som exempelvis skall påbörja ett nytt projekt eller bara har ett behov av centralt lagringsutrymme skapar en ny mapp, döper denna subjektivt och börjar sedan, utan kontroll av utomstående, lagra information efter behag. Vilket innehållet är på G-disken eller i mappen GPT kan inte återfinnas skriftligt någonstans. Det finns inga policys eller beslut som är kända utan hur bra en medarbetare hittar på enheterna bestäms av personlig engagemang eller erfarenhet.

"Dit har jag inte tillträde så jag får allting per mail." 197

Alla chefer använder sig inte av G-disken och vissa har på grund av tekniska begränsningar svårt att nå den samma. De chefer som trots allt använder G-disken upplever den som ett kaos av mappar och dokument.

"Mötesprotokoll finns lagrade någonstans på G-disken." 198

Cheferna är medvetna om att det går att finna mycket information om de går in på G-disken men också om att tiden för att leta fram informationen inte finns. Vill en chef ha protokoll från möten är det bättre att lagra information någonstans där det går att ha kontroll. Att gå direkt till personer som känner till vad som sades på mötet är också en lösning som väljs innan cheferna söker på G-disken.

"Det är så mycket information att det blir överskådligt" 199

Många chefer som ändå försöker finna information på G-disken finner uppgiften mycket komplex. Det finns ett otal mappar, ofta med undermappar, samtidigt som dokument lagrats under mycket lång tid. Att medarbetare från andra delar av organisationen flyttat på mappar då de haft egna idéer på struktur har inte gjort denna bättre. Eftersom namnkonventioner saknas går det ibland bara att gissa sig till vad som döljer sig bakom mapparnas namn. Bland namnen på mapparna är det också vanligt med förkortningar.

"Protokoll och sådant lagrar jag också" 200

Eftersom det är svårt att hitta på G-disken, vilket tidigare nämnts, vill cheferna gärna spara undan det som upplevs viktigt. Ett exempel på viktig information som många chefer sparar undan i egna lösningar är protokoll från möten. De chefer som inte skriver ut protokoll och samlar utskriften i egna pärmar sparar i stället ner protokollen från mailen till egen hårddisk.

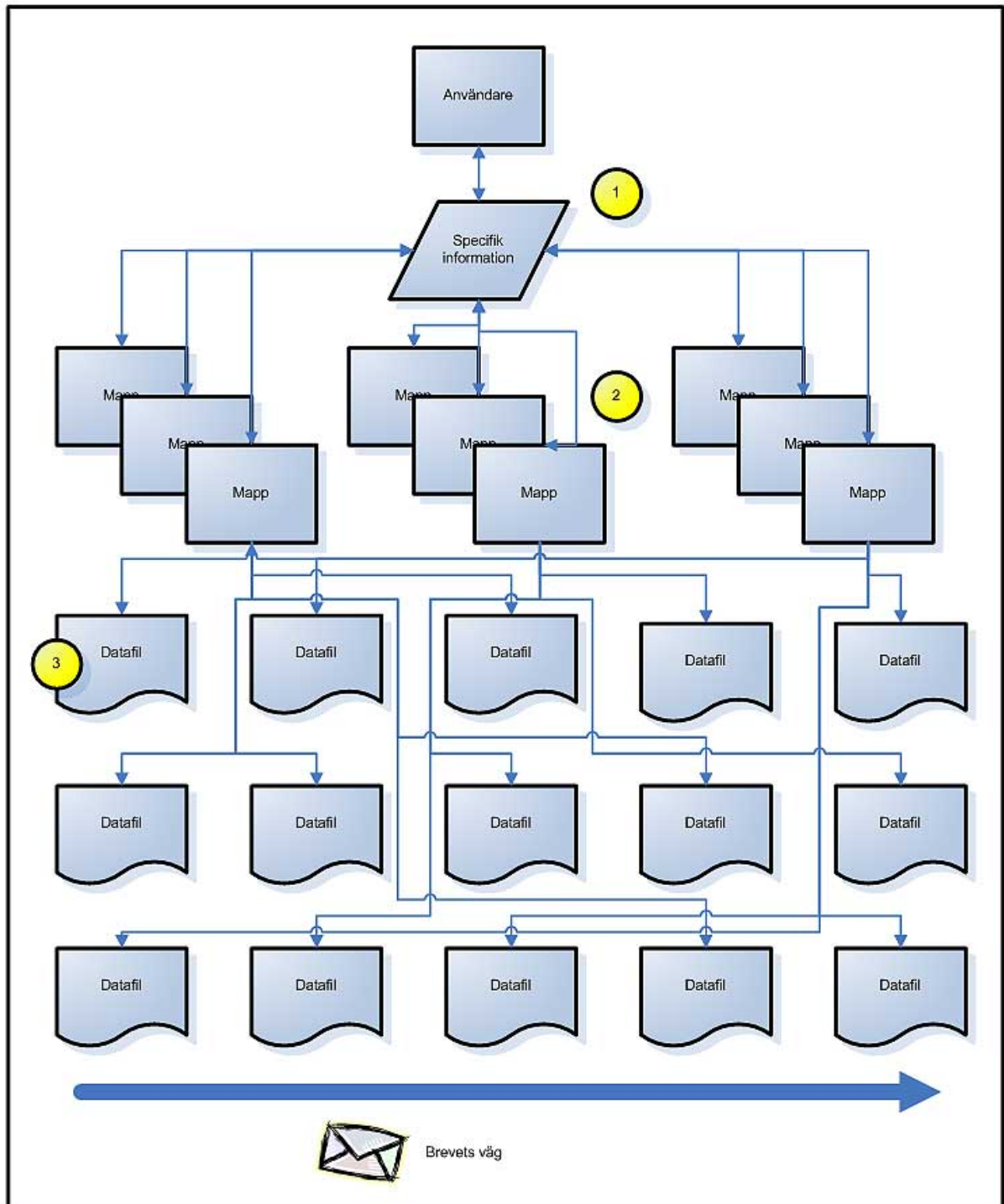
¹⁹⁷ Intervju, enskild med chef, Postterminalen i Göteborg. 2005-03-10.

¹⁹⁸ Intervju, enskild med chef, Postterminalen i Göteborg. 2005-03-10.

¹⁹⁹ Intervju, enskild med medarbetare, Postterminalen i Göteborg. 2005-03-11.

²⁰⁰ Intervju, enskild med lagledare/chef, Postterminalen i Göteborg. 2005-03-10.

En del chefer sparar också information som är relaterad till produktion eftersom de annars befärar att de inte skall få tag på informationen vid ett senare behov.



Figur 19, G-disken

1. Användaren kan hämta/lägga specifik information.
2. Mapper finns i ett stort antal. Användarna skapar eller ändrar själva.
3. I varje mapp kan användaren lägga till, ändra eller ta bort information i form av mapper eller filer.

7 Diskussion

Detta avsnitt presenterar hur vi kommit fram till lösningar på de problem som framkom i den empiriska undersökningen. Vi har med hjälp av tillgänglig teori diskuterat dessa lösningar och framlagt vår syn på de förändringar som är nödvändiga för att nå fram till en slutsats.

Enligt Miller²⁰¹ är kommunikation nödvändig för styrning, kontroll och samordning av en verksamhet. Under vårt första besök på Postterminalen i Göteborg förstod vi att behovet av kommunikation var stort. Medarbetarna på terminalen måste kommunicera kontinuerligt inbördes under arbetsdagen för att få verksamhet och processer att fungera. Informationshierarkin, det vill säga de olika informationskanalerna mellan chefer och medarbetare, var lång och komplex. Vi såg att den största mängden information spreds från chefer och neråt. Således blev informationsmängden större desto längre ner i organisationshierarkin en anställd befann sig. Informationsmängden blev svår att hantera för dem som var längst ner. Även cheferna inom organisationen fick till sig mycket extern information som de inte visste hur de skulle hantera. De hade dels svårt att bedöma vad det var för information som skulle spridas, dels var denna information skulle sparas. Vi menar att denna situation sammantaget visar på behovet av en strategi för att hantera informationsöverflöd. Mintzberg²⁰² och Porters²⁰³ definitioner visar hur viktigt det är för en organisation att känna till inre struktur och yttre omgivning. En strategi är således en plan som samordnar organisationens mål, struktur och omgivning för att på så vis nå långsiktiga mål, exempelvis informationsförsörjning.

Vid rundvandring såg vi att de fysiska lokalerna som de anställda arbetade i var spridda över en stor yta. Medarbetarna vistades på många olika platser samtidigt under en arbetsdag, ibland utan att träffas alls. Vi menar att de fysiska avstånden på arbetsplatsen och det stora antalet anställda ställer höga krav på relevant information vid rätt tillfälle i rätt mängd. Takama och Ishizuka²⁰⁴ menar att informationsöverflöd leder till att medarbetarna går miste om viktig information vilket på sikt kan leda till ett kristillstånd i organisationen. Vår undersökning visar att terminalen skickar information genom ett stort antal informationskanaler såsom mail, monitorer, hemsida och anslagstavlor. Information förekommer ofta i flera kanaler samtidigt. Följden blir att information sprids till mottagare som inte är intresserade av informationen eller har användning för densamma. De informationskanaler som används är spridda på terminalen och de anställda upplever att det är svårt att veta vart de skall vända sig. Det är därför svårt att finna relevant information. Det finns inte några regler för vilken slags information cheferna skall sprida vidare. Det finns också en osäkerhet kring vilka kanaler som skall användas. Mellancheferna är själva tvungna att sälla för att få fram relevant information att delge sina medarbetare. Detta gör att alla medarbetare på terminalen inte får samma information utan detta är avhängigt vilken chef som har ansvaret.

²⁰¹ Miller, J G. "Information input overload and psychopathology." *American journal of psychiatry*, 1960, 116, 695-704

²⁰² Mintzberg, H. *The Structuring of Organizations*. Engelwood Cliffs: Prentice Hall, 1979

²⁰³ Porter, M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980

²⁰⁴ Takama, Y. and Ishizuka, M. "Fisheye Matching: viewpoint-sensitive feature generation based on concept structure" *Knowledge-Based Systems*, Volume 13, Issue 4, 10 June 2000

Vi har tagit del av terminalens nuvarande strategi för hur information skall spridas och hanteras i organisationen. Terminalens strategi går i dag ut på att det skall vara rätt information på rätt plats för att mottagaren med lätthet skall få tag på densamma. Enligt vår undersökning fungerar detta inte tillfredsställande i dag. De anställda på Postterminalen har svårt att få en överblick över tillgänglig information eftersom det finns alltför många informationskanaler. Det framkom tidigt i vår undersökning att informationen på terminalen saknade struktur. Kanalerna fungerade bra var för sig men inte i ett helhetsperspektiv. Det saknades samspel mellan olika kanaler. I vissa fall såg vi att information varken hade mål eller riktning inom respektive informationskanal. Det fanns dessutom ingen medvetenhet hos vare sig anställda eller chefer om förbättring eller förenkling av informations-spridning. Det var uppenbart att det i många fall saknades både sändare och mottagare till information på det sätt som Jacobsen och Thorsvik²⁰⁵ beskrivit.

Enligt Höök²⁰⁶ bör organisationer motverka informationsöverflöd genom att filtrera och analysera informationen som är till för personer i ledande positioner. Vidare bör det utvecklas strukturer och regler inom organisationen för att på så vis förenkla kommunikation. Irrelevant information skall inte skickas vidare. Den information som skickas skall vara relaterad till mottagaren och dess huvuduppdrag. Vi menar att organisationen skall arbeta fram regler i form av riktlinjer och rekommendationer. Dessa skall stödja de anställda så att de arbetar på ett sätt som gynnar organisationens långsiktiga mål. Informationskanalerna får då struktur och situationen blir hanterbar.

Vi uppfattade de anställda som irriterade och en smula uppgivna på den stora mängden information som fanns. De upplevde också att det var svårt att göra något åt situationen. Vår studie visade att terminalen skulle bli tvungen att göra en rejäl omstrukturering för att organisera upp informationssystemet. Enligt Statskontorets²⁰⁷ rapport har ledningen alltid det övergripande ansvaret för verksamheten och de system som där ingår. Riktlinjer och rekommendationer för informationssystemet behöver tas fram och en strategi för hur organisationen skall använda och sprida information bör på sikt arbetas fram.

Efter slutförda intervjuer och gruppdiskussioner fann vi ett stort antal möjliga förbättringar avseende terminalens informationssystem. Genom att vi utvärderade de befintliga informationskanalerna såg vi möjliga förbättringar. Vi kunde sedan genom arbete med konceptuella modeller strukturera upp respektive informationskanal på ett bättre sätt. Utifrån dessa förbättrade informationskanaler, som visualiseras som konceptuella modeller i bilaga 3, hade vi då möjligheten att bygga ett nytt informationssystem där vi tog en större hänsyn till helheten i informationssystemet. Under vårt arbete fann vi tidigt att de på terminalen förekommande monitorerna skulle ingå i en övergripande modell med anslagstavlor. Av denna anledning ansåg vi byggandet av en ny konceptuell modell över enbart denna kanal överflödig. På samma sätt valde vi att hantera problematiken runt G-disken som fick ingå i en gemensam modell som kallas för möten. Vårt mål var att med stöd av Checklands²⁰⁸ teorier avseende SSM bygga ett enda enhetligt system av alla de kanaler som användes. Vi kom i stället fram till tre övergripande informationskanaler, *Möten, Anslagstavlor och Teknik*, som tillsammans skapar en form av helhet. För att sammanlänka dessa lät vi en informationschef

²⁰⁵ Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur, 2002

²⁰⁶ Höök, K. "Steps to take before Intelligent User Interfaces Become Real Interacting with Computers".

Interacting With Computers. Volume 12, Issue 4, February 2000, 409 – 426

²⁰⁷ Statskontoret, *IT-säkerhetshandboken del 2*. Publikation. CM Gruppen AB, 1998

²⁰⁸ Checkland, P. *System Thinking, System Practice*. Chichester: Wiley, cop. 1981.

få det övergripande ansvaret för informationskanalerna. Informationschefen blir en kunskapsledare inom kommunikation på det sätt som Höök²⁰⁹ beskrivit.

Vi fortsätter nu med att redovisa de tre nya informationskanalerna som vi arbetat fram. Därefter förklarar vi hur informationschefen sammanlänkar och understödjer dessa till en helhet inom verksamheten.

7.1 Informationskanalen Möten

När vi påbörjade vår analys på Postterminalen i Göteborg var varje form av möte en enskild företeelse och således en egen informationskanal. Jacobsen och Thorsvik²¹⁰ menar att organisationer kritiskt måste värdera sin information i syfte att begränsa densamma. Med olika informationskanaler som gentemot varandra i stort fungerar som informationsöar eller i bästa fall som informationslabyrinter förlorar organisationen fördelarna som en samkörning skulle innebära. Att medarbetarna anser att flera former av möten är onödiga eller ineffektiva förstärker denna bild. Lösningen blir att samla alla möten under en informationskanal, Möten, se figur 20, sid. 72. Kanalen innehåller alla de beståndsdelar som krävs för att de olika mötena skall stödja organisationen.

När vi designade Möten, var en viktig aspekt att cheferna i organisationen skall kunna finna relevant information för vidare spridning. Stephen Kerr²¹¹ påtalar i sin listning av olika kunskapsnivåer vikten av att finna relevant information för egna behov samt förmågan att gallra och få fram det essentiella. En förutsättning för att finna relevant information är att det finns en avsändare av densamma. Vi har låtit fack och högre chefer (1) vara kvar som de viktigaste avsändarna av information i kanalen. Genom ett förslag på förändring av central datalagring (2), som innebär en ökad kontroll över lagringsutrymmet, ges också möjligheten att hämta viktig information från denna lagringsplats (2). Genom att exempelvis protokoll från alla möten är lätt tillgängliga från central datalagring minskar trycket på chefer och övrig organisation. Medarbetare med tillgång till intranätet kan själva ladda ner de protokoll som är av intresse. I lagledarnas roll som chef förekommer också skriftliga dagböcker (3). Genom att lagledaren skriver in vad som händer på arbetspassen i dagboken blir informationen en tillgång för samtliga lagledare inom samma lag. Informationen kan då användas som stöd inför de olika former av möten som förekommer inom kanalen.

För att vissa möten som benämns arbetsplatsträffar och lagmöten i modellen skall fungera som det är tänkt skall förslag på teman (7) tas fram av medarbetarna och meddelas cheferna. I enlighet med Jacobsens och Thorsviks²¹² förväntansteori är det viktigt att det finns regler för återrapportering. Enligt den nya modellen skall alla möten som genomförs kunna ta fram teman. När någon medarbetarna har en bra idé, eller kommer på ett uppslag, tas det upp på aktuellt möte. Chefen för mötet tar med förslaget när nästa möte skall planeras (4). På så sätt har chefen möjlighet att återigen diskutera förslag på teman med medarbetarna på andra möten. När det sedan är dags att genomföra temat (5) på arbetsplatsträff eller lagmöte är det redan väl förankrat hos medarbetarna. Även utvecklingssamtalen (8) är en möjlig väg för

²⁰⁹ Höök, K. "Steps to take before Intelligent User Interfaces Become Real Interacting with Computers".

Interacting With Computers. Volume 12, Issue 4, February 2000, 409 – 426

²¹⁰ Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur, 2002

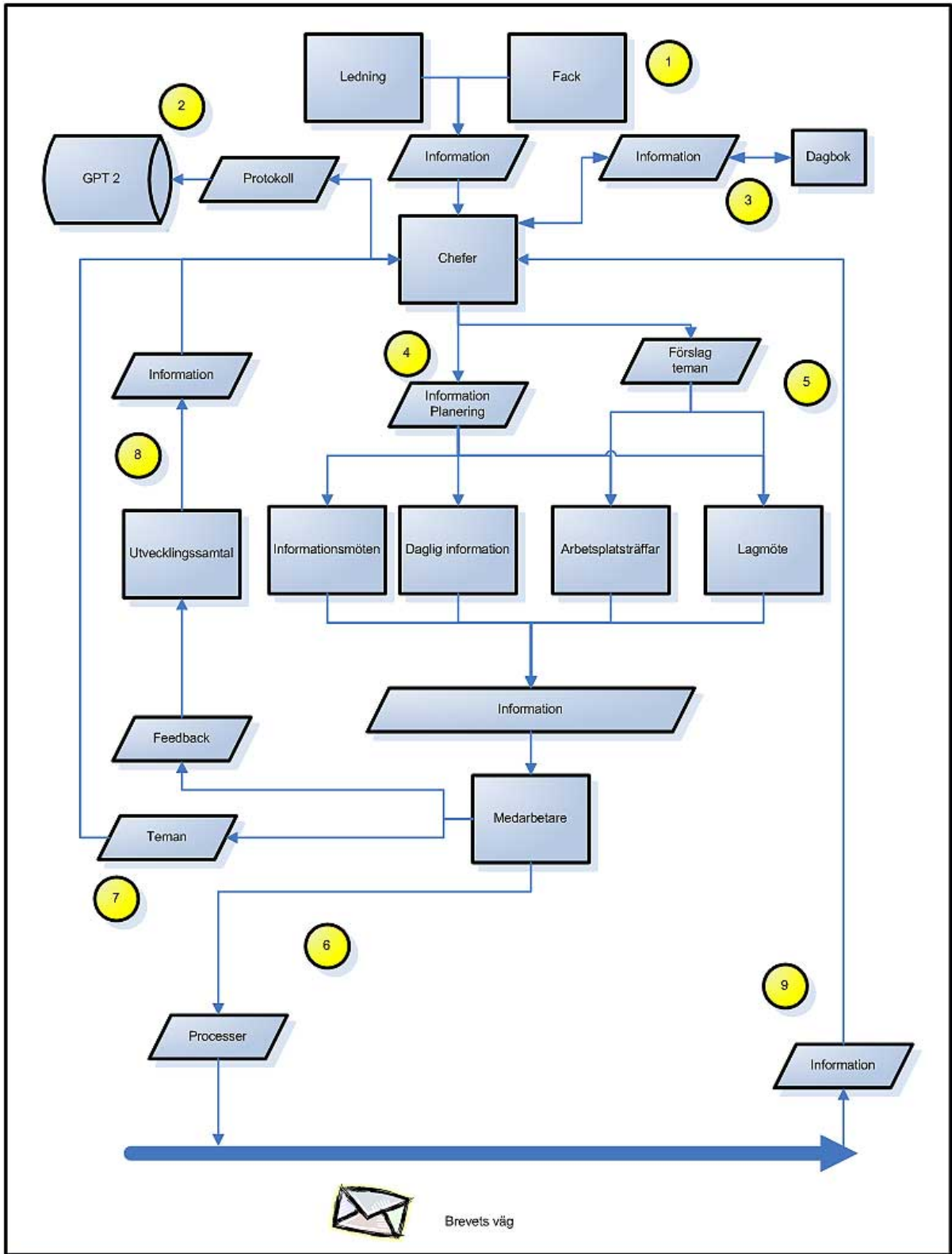
²¹¹ Kerr, ST. *Questions for further study. Technology and the future of schooling*. Ninety-fifth Yearbook of the National Society for the Study of Education. Part II. Chicago: The National Society for the Study of Education. 1996:223–8.

²¹² Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur, 2002

medarbetarna att framföra synpunkter och förslag på teman. Detta är samtal som genomförs mer sällan men detta till trots skall möjligheten att få feedback den vägen inte förringas.

Den information som medarbetaren får på olika möten förändras på grund av vad som sagts ovan. Enligt förväntansteorin tar medarbetaren till sig information. Om medarbetaren tolkat informationen positivt och väl, finns möjligheten, i enlighet med Jacobsens och Thorsviks²¹³ jämviktsteori, att medarbetarna förändrar sitt sätt att genomföra processerna (6). Detta kommer i så fall att påverka den information (9) som lagledarna får in efter genomfört arbetspass. Chefen kommer då att ta med informationen, förhoppningsvis ny och positiv, till nästa möte vilket ytterligare ökar medarbetarnas motivation.

²¹³ Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur, 2002



Figur 20, Informationskanalen Möten

7.2 Informationskanalen Anslagstavlor

Enligt Jacobsen och Thorsvik²¹⁴ är det viktigt att information har både avsändare och mottagare. Så har inte alltid varit fallet vad avser det som vi nu väljer att samla under informationskanalen Anslagstavlor, se figur 21, sid. 75. Terminalaktuellt har en tydlig avsändare som består av ledningen i samverkan med den fackliga organisationen. De som nås av terminalaktuellt är dessutom mycket nöjda med den information som kanalen innehåller. De ”gamla” monitorerna har en tydlig avsändare i form av data från produktionen och den information som presenteras på monitorerna skall vara till nytta för alla som arbetar inom produktion. Anslagstavlor där balanced scorecard är placerade har Postterminalens ledningsgrupp som tydlig avsändare. Tanken är att informationen skall påverka medarbetarnas processtänkande i enskilda arbetsmoment. Ett antal traditionella anslagstavlor med information från fack, arbetsledning, friskvård har också tydliga avsändare. Ett av de problem som uppstår i denna stora mängd av information är i stället ansvaret för informationen. Avsändare och ansvarig är inte med självklarhet samma sak.

Enligt Statskontoret²¹⁵ är det viktigt att information som är felaktig inte kan matas in i ett system samt att relevant information inte kan försvinna. Eftersom det förekommit enskilda uppgifter om anslag som suttit kvar på anslagstavlor i flera år menar vi att irrelevant information förekommer i systemet. Avsaknaden av ansvariga gör också att ingen egentligen vet om relevant information finns kvar på de aktuella anslagstavlor. Enligt Statskontorets²¹⁶ rapport har ledningen alltid det övergripande ansvaret för verksamheten och de system som där ingår. För att komma tillrätta med problemet måste ledningen se till att det finns ansvariga för informationen. Vår lösning att sätta samman alla kanaler som hanterar information ur ett ”anslags”-perspektiv underlättar för de ansvariga. Uppdelningen kan vara kvar men ansvarsförhållanden måste förändras. Vad gäller fack (1), friskvård (2) och balanced scorecard (6) fungerar ansvaret för informationen bra redan i dag. Detta beror både på bra fungerande organisationer och lokalt engagemang inom de olika områdena. Däremot har inte organisationen kontroll på alla de platser där anslag sätts upp.

Vad gäller arbetsrelaterad information på de traditionella anslagstavlor är dagens situation annorlunda. Medarbetaren litar inte på den information som finns på de lokala anslagstavlor och detta förtroende måste återskapas. Enligt Magoulas och Pessi²¹⁷ hålls ett system samman genom olika strukturer där den grundläggande strukturen läggs av de olika intressenterna. De intressenter som framför allt finns där anslagstavlor skall fungera är medarbetare i form av lag tillsammans med sina lagledare. Oavsett varifrån informationen kommer, som skall upp på den lokala anslagstavlan, måste de lokala intressenterna äga densamma. Vårt förslag är att lagledarna får ansvaret för informationen på anslagstavlor för arbetsrelaterad information (3). Den som vill påverka informationen får gå via lagledarna. Här skapas också en närhet mellan lagledare och medarbetare där lagledarna har möjlighet att diskutera innehållet med medarbetarna under kommande möten. När ett anslag inte längre är intressant tas detta bort för att lämna plats för ny innehållsrik information. Överblickbarhet och förändringströghet kommer att minska samtidigt som informationslabyrinter på det sätt som Magoulas och

²¹⁴ **Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan.** *Hur moderna organisationer fungerar.* Lund: Studentlitteratur, 2002

²¹⁵ **Statskontoret,** *IT-säkerhetshandboken del 2.* Publikation. CM Gruppen AB, 1998

²¹⁶ **Statskontoret,** *IT-säkerhetshandboken del 2.* Publikation. CM Gruppen AB, 1998

²¹⁷ **Magoulas, Thanos. Pessi, Kalevi.** *Strategisk IT-management.* Doktorsavhandling. Department of Informatics. Göteborg: Göteborgs universitet, 1998

Pessi²¹⁸ beskrivit förhindras. På beskrivet sätt bör också anslagstavlan (7) för allmän information behandlas.

Balanced scorecard är ett område där Postterminalens ledning lägger ner mycket kraft. Tanken är att den IT som ligger bakom balanced scorecard skall fördjupa kommunikationen i alla riktningar. På så sätt underlättas samordningen vad gäller organisationens gemensamma mål och krav på det sätt som Poster²¹⁹ beskriver. I dag upplever både lagledare och medarbetare att det inte finns tid för att sätta sig in i balanced scorecard. Att balanced scorecard sitter på egna anslagstavlor gör inte tillgängligheten bättre. När väl medarbetarna tröttnat på att läsa informationen finns det inget incitament som får dem tillbaka. Ett annat stort problem med balanced scorecard är att informationen upplevs som central. Medarbetarna vill kunna påverka dess värden och när de inte kan göra det, exempelvis vid en försenad transport, tappas intresset. Magoulas och Pessi²²⁰ menar att ett systems gränser utgörs av en förståelse över vad systemet skall åstadkomma. Om medarbetaren inte förstår varför det finns balanced scorecard och vad medarbetaren kan åstadkomma med hjälp av dem fyller de ingen funktion. För att kunna behålla balanced scorecard (6) och samtidigt öka intresset för dem måste en samlokalisering ske med informationen på övriga anslagstavlor. För att inte medarbetarna skall uppleva informationsöverflöd skall informationen som visas reduceras till vad som är intressant för aktuell avdelning. Resterande information (11) skall vara lättillgänglig via lokal webb. Balanced scorecard skall också redovisas av lagledarna vid något av de möten som genomförs.

Terminalaktuellt (5) skall finnas kvar på de platser där de finns i dag men även sättas upp vid de centrala anslagstavlor där de nås av samtliga medarbetare. Längre fram kan då ledningen undersöka om terminalaktuellt kan integreras helt med övriga anslagstavlor och således tas bort från hissar, trapphus och liknande platser.

De ”gamla” monitorerna som sitter på produktion visar statistik över behandlade brev. Detta är något som många medarbetare uppskattar. Problemet är att mottagarna inte är nöjda med den information som visas. Här är problemet att informationen inte är tillförlitlig, den är inte aktuell. Eftersom problemet återfinns både i rapporteringssystemet och i det program som beräknar värden kan det inte hanteras på något enkelt sätt. Vi föreslår att organisationen inte använder monitorerna innan ledningen har kontroll över systemet. Vi föreslår också att de ”gamla” monitorerna avvecklas efterhand. Den information som visades på dessa ”gamla” monitorer förs över på nya monitorer (4) som då kan placeras så att ett helhetsperspektiv skapas.

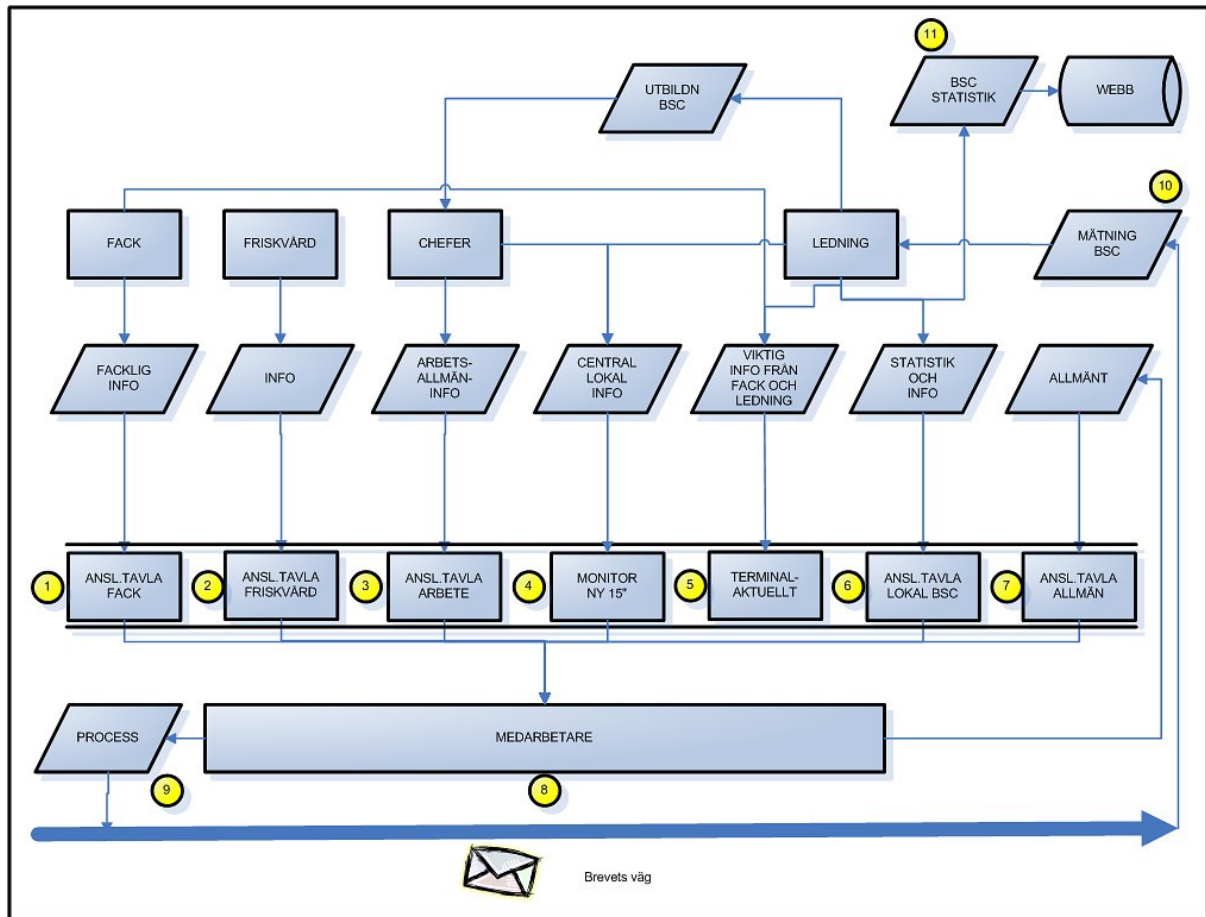
Genom att anslagstavlor regleras så att alla anställda känner till var dessa finns kommer anslagstavlor att bli en effektiv kanal som når samtliga anställda (8) vid Göteborgs postterminal. På detta sätt påverkas processen (9) och de förändringar som sker på grund av en fungerande informationskanal kan delvis mätas ute vid de olika maskinerna. Denna information sammanställs till statistik i balanced scorecard (10). Jacobsen och Thorsvik säger också att kommunikation är en framgångsfaktor som ett företag måste behärska och att kompetens kan utvecklas genom skäliga samarbetsformer. För att förtydliga informationsvägarna och förbättra samarbetsformerna är det av vikt att informationen i sin

²¹⁸ **Magoulas, Thanos. Pessi, Kalevi.** *Strategisk IT-management*. Doktorsavhandling. Department of Informatics. Göteborg: Göteborgs universitet, 1998

²¹⁹ **Poster, M.** *The Mode of Information: Poststructuralism and Social Context*. Chicago: Chicago University Press, 1990

²²⁰ **Magoulas, Thanos. Pessi, Kalevi.** *Strategisk IT-management*. Doktorsavhandling. Department of Informatics. Göteborg: Göteborgs universitet, 1998

helhet finns på platser som organisationen känner till. Genom att samla all adekvat information på några få platser vet medarbetarna vart de skall gå för att tillgodogöra sig densamma. Deras förmåga att öka sin egen kunskap med hjälp av organisatoriskt relevant information ökar. Vår lösning är således att anslagstavlor placeras centralt vid respektive avdelning.



Figur 21, Informationskanalen Anslagstavlor

7.3 Informationskanalen Teknik

Enligt Jacobsen och Thorsvik²²¹ är tekniken ett viktigt strategiskt verktyg som gör att de anställda kan kommunicera snabbare och producera mer. Användandet av IT medför att information snabbt och effektivt kan behandlas både inom organisationen och mellan olika organisationer. Tekniken underlättar samspelet mellan organisationer, exempel på detta är email, Internet och digitala kommunikationsplattformar.

Tekniken bidrar till att information sprids effektivare och genom många olika informationskanaler. Detta medför att informationsmängden är för stor för att ta till sig. De anställda har svårt att få tag i relevant information, det blir svårare att koncentrera sig på huvuduppgifterna. Arbetstiden blir därför lidande. Situationen på Postterminalen är idag att medarbetarna lägger ned mycket tid till informationssökning. Idag måste de anställda ha

²²¹ Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur, 2002

erfarenhet för att veta var de skall finna relevant information. Det är inte säkert att samma information finns i alla informationskanaler varför de anställda måste kontrollera flera olika. Med andra ord måste de anställda ha uppsikt över alla informationskanaler för att inte missa någon information.

Enligt Lewi's²²² rapport är bearbetning och användning av inkommande information ett problem. Två av tre chefer ansåg att informationen som de mottager inte används i tillräckligt stor utsträckning. Vi försöker därför i möjligaste mån bygga bort de problem Lewi's²²³ rapport påtalar. Till att börja med måste den information som går från olika chefer och terminalens ledning gå längs rätt informationskanal. Då ökar mottagarens intresse för den information som återfinns via den aktuella kanalen. Genom att vi slår ihop den kanal som förut hanterade den lokala webben med den kanal som hanterade mail, får vi en gemensam informationskanal, Teknik, se figur 22, sid. 78. Den medarbetare som har tillgång till hela informationskanalen, Teknik och vill sända information (1) skall således välja om informationen skall gå via webb (7) eller mail (2).

Vid mail kan vi tillämpa Millers²²⁴ sju reaktioner vid informationsöverflöd. Att skapa egna lösningar för att hantera informationen är en av de reaktioner som vi råkat ut för på Postterminalen i Göteborg. När den anställde får mail (3) som innehåller protokoll från möten sparar medarbetaren undan protokollen, exempelvis på egen hårddisk. På detta sätt kan medarbetaren katalogisera och återfinna protokoll. Om medarbetaren redan tidigare visste var protokollen gick att få tag i och litade på källan skulle hanteringen kunna förändras. I dag behandlas inkommande information ytligt. Det gäller främst mail där medarbetarna förkastar mailet omedelbart, då de inte förstår ärendemeningen. Det här kan vi förhindra genom att bistå med verktyg. Ett verktyg kan då vara mailinglistor där medarbetaren kan prenumerera, eller avbryta, prenumeration. På detta sätt bestämmer prenumeranten genom sin prenumeration vilken/vilka avsändare som är av intresse. Förändring av prenumeration sker via länkar i utskickade mail. Medarbetaren kan på så sätt, vid läsande av sina mail, bestämma sig för om utskicket är intressant. Vi föreslår också en policy vid hantering av mail. Organisationen skall bestämma hur ärendemeningen bör utformas vid Postterminalen i Göteborg. Vi öppnar på detta sätt upp för sortering av inkommande mail. Medarbetaren sorterar mail med hjälp av egen mailklient genom att sortera i olika inkorgar. Om åtgärden inte är tillräckligt effektiv kan medarbetaren även sortera genom filtrering (3). När systemet är utbyggt och används kan medarbetaren välja en inbox eller ett filter för alla mail som inte följer policyn. Ett verktyg som redan finns är möjligheten för flera medarbetare att få gruppvisa (4) mailadresser. En avdelning som redan har denna lösning är ePP (5). På detta sätt kan medarbetarna turas om att kontrollera inkommande mail och arbetsbördan fördelas då på alla som delar på mailadressen. Följden blir att mail kontrolleras oftare och medarbetarna upplever en mindre arbetsbörda i förhållande till den belöning det trots allt innebär att hålla sig ajour med nyhetsflödet på terminalen. Detta följer väl Jacobsens och Thorsviks²²⁵ förväntansteori.

Om en användare i stället väljer att använda sig av den lokala webben (7) får vi en annan problematik. Här kan inte medarbetaren (3) katalogisera, samla eller prioritera information på

²²² Dr Lewi, D. "Dying for information? An investigation into the effects of information overload in the UK and worldwide". London: Benchmark Research, Reuters Business Information, 1996

²²³ Dr Lewi, D. "Dying for information? An investigation into the effects of information overload in the UK and worldwide". London: Benchmark Research, Reuters Business Information, 1996

²²⁴ Miller, J G. "Information input overload and psychopathology." *American journal of psychiatry*, 1960, 116, 695-

704

²²⁵ Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur, 2002

det sätt som Millers²²⁶ sju reaktioner på informationsöverflöd pekar på. I stället hamnar fokus på de delar som menar att medarbetaren släpper arbetsuppgifter och prioriterar viss information. I dag underhålls den lokala webben som kan nås via infoPC (8) dåligt. Medarbetarna vill ha relevant information som är lätt att finna. När medarbetarna inte får detta kan de agera på flera olika sätt. Ett sätt är att nedprioritera andra arbetsuppgifter för att få mer tid till sökning av relevant information. Medarbetaren prioriterar också de arbetsuppgifter där informationen är känd, eller lätt att finna via webben. Så är fallet när medarbetaren känner till var informationen finns från början eller när den ligger lättåtkomligt på webbsidan. Här sker alltså en, ibland omedveten, prioritering av informationshämtning. Vår lösning är att på den lokala webbsidan lyfta fram den information som medarbetarna vill använda sig av. Vi har via intervjuer och gruppintervjuer funnit flera enskilda informationskanaler, utanför terminalens kontroll, som medarbetarna vill ha tillgång till. Bland annat vill medarbetarna ha lätt tillgång till Postens centrala hemsida, röd och grön kanal, lokala blanketter och lokala lösningar (exempelvis ePP vill nå egna Internet sidor). Här kan Postterminalen i Göteborg välja att bygga en lokal hemsida som bara består av den information medarbetarna efterfrågar. Då blir informationen innehållsmässigt rik på det sätt som Jacobsen och Thorsvik²²⁷ påtalar i sina teorier.

Framställningen av den lokala hemsidan stöds även av Turbans²²⁸ teorier som menar att den anställde bör koncentrera sig på sitt arbetsområde. Den anställde får möjlighet att koncentrera sig på ett problem och hämta in information om detta, i stället för att samla information om flera problem. En anställd på exempelvis produktionsavdelning vill ha information som handlar om avdelningen.

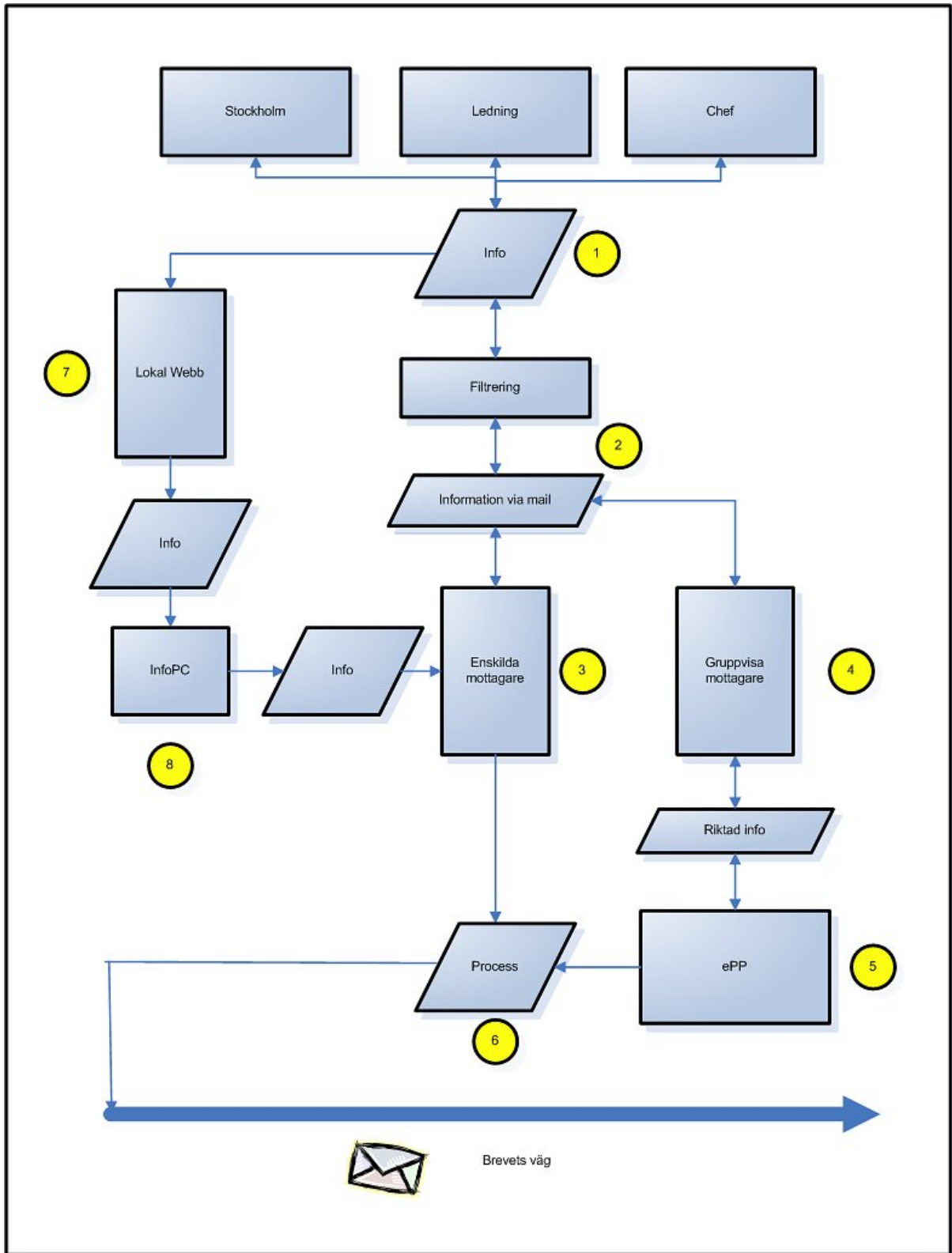
Vi har nu genom den nya informationskanalen, Teknik, skapat en förutsättning för elektronisk rikare information än vad fallet var före förändringen. Genom de åtgärder som föreslås hanteras informationen på det sätt som Boddy, Boonstra och Kennedy²²⁹ beskriver avseende informationskvalité. Den lokala webben kommer, som tidigare beskrivits, att bestå av etablerade och väl fungerande kanaler. Dessa kanaler uppdateras enligt de regler som gäller för respektive ägare av informationen. Terminalens ansvarige för webbsidan lägger till och tar bort externa informationskanaler efter samverkan med medarbetarna. Dessa kommer känna att de kan lita på den information som ges. Bara den information som efterfrågas når medarbetarna, både vad avser mail och webb. De kommer känna att informationen som kommer via teknikkanalen är tillgänglig i rätt mängd. Av samma anledning kommer medarbetaren att finna relevans i sitt sökande efter information som har anknytning till arbetsuppgifterna. Härmed förändras också processen (6).

²²⁶ **Miller, J G.** "Information input overload and psychopathology." *American journal of psychiatry*, 1960, 116, 695-704

²²⁷ **Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan.** *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur, 2002

²²⁸ **Turban, E.** "Decision Support and Expert Systems". *New York: Macmillian*, 1990.

²²⁹ **Boddy, D. Boonstra, A. Kennedy, G.** *Managing information systems an organizational perspective*. London: Pearson Education Limited, 2002



Figur 22, Informationskanalen Teknik

7.4 Helhetssyn

När information sprids på alltför många sätt bör en eller flera förändringar genomföras. Enligt Rohlin och Österlund²³⁰ har en komplex och stor organisation svårare att genomföra förändringar. Postterminalen i Göteborg har genom intervjuer och gruppintervjuer visat att situationen runt kommunikation blivit stor och komplex. För att motverka situationen måste strategiska riktlinjer och rekommendationer tas fram. På detta sätt kan själva grunden för framtida kommunikation förändras. Rohlin och Österlund²³¹ menar att om en del av organisationen ändras på detta sätt påverkas hela organisationen och således måste en förändringsplan för hela verksamheten utformas.

Enligt Rohlin och Österlund²³² och Quinn²³³ skall en förändring med strategier drivas igenom med stöd från hela organisationen. Alla anställda skall vara med och ge förslag och komma fram med åsikter som leder till förbättringar. Genom de intervjuer och gruppintervjuer vi gjort tillsammans med de anställda vid Postterminalen i Göteborg har vi följt författarnas intentioner. Om förändringsprocessen sker på detta vis kommer realistiska förslag fram och organisationen får möjligheten att genomföra dem. Alla anställda känner att de är delaktiga och att de bidrar till organisationen. Enligt Etzioni²³⁴ består organisationer av människor som försöker arbeta tillsammans och sträva efter gemensamma mål. Är alla anställda med och lämnar åsikter leder detta till en strävan efter samma mål, att förändra organisationen. Förändringarna får en större acceptans bland de anställda och det blir lättare att få förändringarna att fungera i verkligheten. Vi har därför med hjälp av Postterminalens anställda fått fram en bra grund för de riktlinjer och rekommendationer som vi redan konstaterat behövs för effektiv kommunikation. De anställda har under intervjuer och gruppintervjuer framkommit med flera förslag till förändringar som pekar mot ett stort behov av riktlinjer och rekommendationer.

Postterminalen i Göteborg består av människor som tillsammans arbetar och skapar verksamheten. Det är därför viktigt att medarbetarna har den kunskap och kompetens som behövs för att utföra arbetet. Som Jacobsen²³⁵ beskrev så består de anställdas insatser mellan 70-80 % av intellektuellt arbete. Eftersom kompetens, utveckling och spridning av ny teknik tillsammans leder till en verksamhet som fungerar är medarbetarnas kompetens av stor vikt. Utbildning behövs inom alla nivåer för att de anställda skall få förmågan att finna relevant information, analysera och gallra, för sina behov inom organisationen. De anställda måste lära sig att känna igen informationsbehov och sälla all den information som kommer till dem. Är informationen redan filtrerad innan den når mottagaren underlättar detta för den anställde.

Vi har genom tidigare fördiskussion påvisat att det finns svårigheter, både vad avser förståelse och kunskap, vad gäller balanced scorecard. Ett stort problem finns hos lagledarna. Även ifall deras kunskap om balanced scorecard i allmänhet är goda finns det en brist vad avser spetskunskap. Lagledarna klarar inte att på ett övertygande sätt delge sina medarbetare informationen som förmedlas på balanced scorecard. Lagledarna vill också bli säkrare på att

²³⁰ Rohlin, Lennart. Österlund, Jan-Eric. *Planerad organisations utveckling - företagets strategi och struktur*. Lund: LiberoLäromedel, 1974

²³¹ Rohlin, Lennart. Österlund, Jan-Eric. *Planerad organisations utveckling - företagets strategi och struktur*. Lund: LiberoLäromedel, 1974

²³² Rohlin, Lennart. Österlund, Jan-Eric. *Planerad organisations utveckling - företagets strategi och struktur*. Lund: LiberoLäromedel, 1974

²³³ Quinn, J.B. *Managing Innovation: Controlled Chaos*. Engelwood Cliffs: Prentice-Hall, 1988

²³⁴ Etzioni, A. *Moderne organisationer*. Oslo: Tanum 1982

²³⁵ Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur, 2002

spåra samband när balanced scorecard förändras. Andra områden där det krävs mer kunskap är mötesteknik och förmågan till kommunikation. Många lagledare och andra chefer sätts in i olika former av chefsroller utan formell utbildning. Om lagledarna får mer kunskap i nämnda områden skulle de ha möjlighet att utveckla sina möten. Det finns således ett behov av utbildning avseende chefer. Utbildningsbehovet kan lösas långsiktigt genom en välplanerad utbildning av de chefer som redan finns och införandet av en introduktionsutbildning för de som får nya befattningar. Resultatet blir sammantaget att organisationens totala kunskapsnivå höjs. Bieffekterna blir medarbetare som lättare kan framföra sina åsikter och chefer som bättre klarar av sina åtaganden.

Att samordna kommunikation och utbildning i syfte att förbättra densamma kan inte göras vid sidan av ordinarie verksamhet. Vi anser att det krävs en informationschef placerad centralt i organisationen. Denna måste ha god kontakt med alla anställda för att på så sätt förankra förändringar. Ytterligare en uppgift för informationschefen är att vara kontakt och kontrollfunktion mellan de olika informationskanalerna Möten, Teknik och Anslagstavlor. Vad avser kontroller krävs personlig kontakt eftersom informationskanalerna hela tiden förändras eftersom medarbetarna är del av en komplex social omgivning. Det är av stor vikt att informationschefen har en god kontakt gentemot ledningsgruppen. Att ha god kontakt medför att det blir lättare att få igenom föreslagna förändringar inom organisationen. En lösning är att informationschefen är en del av ledningsgruppen som sakkunnig inom information och kommunikation. För att få fram förslag till förändringar från organisationen behövs framför allt en god kontakt med medarbetarna. Detta kan ske med hjälp av möten, enskilda kontakter och gruppintervjuer. Informationschefen behöver också en god kontakt med mellanchefer genom möten och enskilda kontakter. Alla nu nämnda kontakter skall vara kontinuerliga. Förändringsprocessen avstannar aldrig utan nya förslag tas fram, verifieras med samtliga anställda för att sedan genomföras.

Ryktesspridningen på Postterminalen i Göteborg upplevs som ett stort problem. Genom att införa utbildning, en informationschef och en väl genomarbetad policy som stämmer överens med organisationens strategiska mål är det möjligt att dämpa denna ryktesspridning. Utbildning dämpar ryktesspridning genom att cheferna blir bättre på att framföra relevant information till medarbetarna. Informationschefen dämpar ryktesspridning genom att föra en dialog med samtliga anställda. Han/hon ser också till att informationen håller sig inom de informationskanalerna som ledningsgruppen bestämmer över tiden. På så sätt arbetas informella kanaler bort på sikt.

8 Slutsats

I det här kapitlet summerar vi vad som tidigare framkommit under diskussionen och förtydligar vilka riktlinjer och rekommendationer som tillika är uppsatsens slutsats. Vi har endast tagit med de riktlinjer och rekommendationer som genom läsande av diskussionen blir påtagliga. Dessa riktlinjer och rekommendationer uttrycks dock i ord först här. På så sätt svarar vi på frågan: Vilka riktlinjer och rekommendationer bör en strategi för hantering av informationsöverflöd baseras på? Riktlinjer och rekommendationer är blandade i den ordning som var naturligt i förhållande till den löpande texten.

En stor del av den situation som vi fann på Postterminalen i Göteborg kan användas för att skapa allmänt hållna riktlinjer och rekommendationer för utformning av strategier för informationsöverflöd. Postterminalen är inte på något sätt unik vad avser de belysta problemen. En av de första åtgärderna när vi kom till Postterminalen i Göteborg var att skapa

oss en helhetsbild av verksamheten. Utan denna helhetsbild går det inte att samla information på ett genomarbetat sätt. Det är mycket viktigt att den som skall genomföra ett projekt vet, i varje fall ungefärligt, var systemet som skall betraktas har sina gränser. Detta leder fram till följande riktlinje;

Riktlinje: Information skall betraktas ur ett helhetsperspektiv.

Utän helhetsperspektiv får organisationen inom snar framtid problem med informationsöar och informationslabyrinter. Ett exempel är projekt som utan uttalade riktlinjer med självklarhet använder befintliga kanaler för informationsspridning. Genom att projektet har en tydlig informationspolicy att följa går informationen längs en etablerad kanal eller via en ny kanal som ledningen ger klartecken till. Information från det nya projektet sprids till hela organisationen och projektets verksamhet skapar inga rykten. Resonemanget leder vidare fram till följande riktlinje;

Riktlinje: All hantering av informationsflöden skall rymmas inom organisationens policy.

Det är viktigt att de situationer och frågor som uppstår vid hanteringen av information täcks av organisationens policy. Vi har under vårt arbete vid Postterminalen i Göteborg vid ett flertal tillfällen mötts av en osäkerhet vad avser befintliga informationskanaler. En grundläggande del av den policy som tagits fram bör därför vara enligt följande rekommendation;

Rekommendation: Information får inte flöda utan avsändare, mottagare och ansvarig

Utän ansvarig avsändare vet inte mottagaren var informationen skall verifieras. Värdet på informationen går då ner oavsett om den är relevant eller inte. Information utan avsändare bidrar på detta sätt också till rykten, något som vi vill förhindra. Att inte ha en mottagare för information innebär att den är överflödig. En avsändare måste alltid veta till vem informationen är riktad. För att helhetssynen på informationen skall behållas behövs också en ansvarig utgivare för all information. Denne kan begränsa antalet avsändare av information och regelbundet kontrollera informationens innehåll för att hålla en hög kvalitet på den information som förmedlas. Detta leder oss till nästa riktlinje;

Riktlinje: Information skall vara aktuell och lättillgänglig

Med ansvariga för all information som skickas är det lätt att nå källan om informationen inte är aktuell och lättillgänglig. På så sätt kan organisationen på sikt förändra informationsflödet till det bättre. Genom aktuell information ökar intresset för densamma. Genom att informationen är lättillgänglig märker dessutom organisationen snabbare att informationen är aktuell och förändras över tiden. Det är dock inte säkert att de nu föreslagna åtgärder räcker till varför följande riktlinje är viktig;

Riktlinje: Information skall följas upp av regelbunden återrapportering.

Det är av stor vikt att förändringar i verksamheten återspeglas i informationsflödet. Människan i organisationen befinner sig i en komplex miljö som ständig förändras och återrapportering är ett effektivt sätt att få fram huruvida informationskanalerna fungerar tillfredsställande. Genom den information som flödar genom de olika kanalerna kan även

återrapporering ske vilket inte innebär någon ytterligare belastning på organisationen. Ett problem avseende informationsöverflödet leder dock till följande rekommendation;

Rekommendation: På grund av det stora informationsflödet skall det finnas filter vid elektronisk kommunikation, exempelvis mail.

Mängden information ökar hela tiden. Förmågan att på ett tydligt sätt meddela innehållet i elektronisk information är bristfällig eller så finns inte intresset att meddela sig på ett tydligt sätt. Organisationens medarbetare behöver därför hjälp med att filtrera information så att mindre del av arbetstiden går åt för att personligen filtrera i ett informationsöverflöd. Med filter på en övergripande nivå och möjligheten till förval av filter på en personlig nivå tjänar organisationen tid och därmed pengar. För att medarbetarna skall använda sig av de personliga filtren behövs dock följande riktlinje;

Riktlinje: Det skall finnas en uttalad policy för alla medarbetare.

De medarbetare som inte har en policy att gå efter vad avser informationshantering kan inte agera enhetligt. Därmed minskar organisationens förmåga att filtrera och hantera information väsentligt. Förändringar i organisationens sociala miljö, som sker olika på olika delar i organisationen, gör snabbt situationen ohållbar och informationskanalerna kommer inte att klara av de olika varianter på information som bildas. Med en policy vet varje medarbetare enkelt vad som förväntas och på vilket sätt information skall hanteras. För att sprida kunskapen ger vi följande riktlinje;

Riktlinje: Utbildning avseende information och informationspolicy skall ske regelbundet.

Med hjälp av utbildning fylls de kunskapsluckor som finns i organisationen avseende information. Genom att medarbetarna blir bättre på att hantera information fungerar filter, policy, återrapporering och helhet bättre. Först efter utbildning kan hela organisationen hjälpa till att förbättra informationsflödet och samtidigt blir de förslag till förändringar som kommer in via återrapporering relevanta för den utveckling som organisationen eftersträvar. Detta leder till följande rekommendation;

Rekommendation: Informationskanaler som inte underhålls eller används skall tas bort.

När hela organisationen får en överblick som gynnar helhetssynen avseende informationssystemet blir det lättare att se vilka informationskanaler som används tillräckligt mycket för att vara intressanta. Det blir då viktigt att uppdatera systemet så ofta att medarbetarna upplever detsamma som fungerande och effektivt. En informationskanal som inte underhålls eller används måste därför avvecklas innan den börjar nyttjas på ett sätt som motverkar dess syfte. Detta konstaterande leder till följande riktlinje;

Riktlinje: Varje informationskanal skall finnas på grund av ett behov och uttalat syfte

Organisationen måste kunna motivera för utbildade och intresserade medarbetare varför de olika informationskanalerna finns. Detta görs genom att samtliga informationskanaler får ett uttalat syfte som grundar sig i medarbetarnas behov. Detta är dock inte tillräckligt, medarbetarna kan uttrycka ett behov utan att därför delge en självklar lösning. På samma sätt kan medarbetarna på olika platser i organisationen delge olika lösningar på samma problem. En organisation med människor kan aldrig fungera perfekt och därför ger vi följande riktlinje;

Riktlinje: Ledningen skall genomföra regelbundna revisioner av informationssystemet.

Ledningen skall ha ett övergripande ansvar för informationssystemet och därmed en helhetssyn. Genom regelbundna revisioner kan dubbla strukturer i form av informationsöar eller påbörjade informationslabyrinter upptäckas och förhindras. Hela informationssystemet kontrolleras mot den uppfattning om mål och krav som ledningen har och avvikelser noteras för att sedan tas bort, förhandlas eller införlivas i det officiella informationssystemet. För att kunna göra dessa revisioner på ett bra sätt ger vi följande rekommendation;

Rekommendation: Det skall finnas en centralt ansvarig för informationssystemet.

Endast genom en centralt ansvarig person eller funktion kan organisationen upprätthålla den dialog med medarbetarna som krävs för att hela informationssystemet skall fungera. Den centralt ansvarige sköter dialogen med medarbetarna och blir en garanti för att informationssystemet förändras med organisationen. På detta sätt förblir informationssystemet effektivt över tiden. Det måste finnas en lyhörddhet avseende medarbetarnas åsikter och behov och detta underlättas av en helhetssyn. Genom att ha en centralt ansvarig kan också följande rekommendation följas;

Rekommendation: Ny teknik skall bevakas i syfte att förbättra kommunikationen.

Informationsteknologin förändras fort och nya möjligheter för kommunikation dyker ständigt upp. Genom att nyttja dessa nya möjligheter kan kommunikation både bli effektivare och billigare. Dessutom tjänar organisationen som helhet på en förbättrad kommunikation mellan samtliga anställda. En central funktion kan bevaka ny teknik och ge förslag till förbättringar. Förslag som ledningen tror på, diskuteras med medarbetarna för att sedan prövas eller förkastas. På detta sätt tar organisationen tillvara den tekniska utvecklingen inom området information och kommunikation.

De nu framlagda riktlinjerna och rekommendationerna ger tillsammans grunden för en strategi som hindrar informationsöverflöd. Tillsammans utgör dessa riktlinjer och rekommendationer grunden för en verksamhetsförändring avseende en organisations informationssystem. Vi förutsätter att detta informationssystem innehåller någon form av problem och avser med nämnda verksamhetsförändring skapa ett informationssystem som är både funktionellt och under organisationens kontroll.

9 Kritik mot eget arbete

Vid genomförande av intervjuer och gruppintervjuer kan det förekomma brister inom såväl reabilitet som validitet. Reabiliteten kan främst kritiseras då studien är genomförd vid en stor arbetsplats där den största avdelningen består av mer än 1000 medarbetare. Att på en sådan stor arbetsplats hinna med tillräckligt många intervjuer för att få god reabilitet är svårt. Med genomförandet av 10 enskilda intervjuer och 7 gruppintervjuer anser vi dock att vi har fått ett rikt material för fortsatt analys. Validiteten kan främst kritiseras i förhållande till de stora skillnader som förekommer mellan olika avdelningar på terminalen. Vi har eftersträvat en allmängiltig slutsats och därvid försökt att ställa allmängiltiga frågor. Att arbetsplatsen har skiftgång samt på grund av säkerheten helt slutna avdelningar gör det dock svårare att få fram mönster. Genom att inledningsvis göra enskilda intervjuer för att sedan genomföra gruppintervjuer, med de öppna avdelningarna först, har vi minskat risken för dålig validitet.

På grund av en kort tid till förfogande i kombination med en allmängiltig fråga finns möjligheten att utföra ytterligare studier på Postterminalen i Göteborg. Det är påtagligt att den outsourcing som genomfördes år 2000 påverkat både personal och informationssystemens begränsningar. En studie skulle kunna ta upp hur denna outsourcing påverkat den verksamhet som bibehållits tillsammans med den personal som ingår i densamma. En annan problematik är det informationsbehov som finns vid de olika maskinerna som sorterar post på produktionsavdelningen. Här vill medarbetaren ha snabb och aktuell information, något som inte fungerar i dag. Här finns utrymme för en studie som behandlar medarbetarens nytta av processnära information, hur tekniska hjälpmedel skall förmedla densamma och hur ny mjukvara skulle kunna underlätta bearbetning och leverans av värden.

10 Referenser

10.1 Litteratur

- **Allén, Sture och Almqvist & Wiksell.** *Svensk ordlista*. Borås: Läromedel, 1991
- **Backman, Jarl.** *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur, 1998
- **Boddy, D. Boonstra, A. Kennedy, G.** *Managing information systems an organizational perspective*. London: Pearson Education Limited, 2002
- **Checkland, P.** *Information System and information systems making sense of the field*. United Kingdom: Lancaster University, 2004
- **Checkland, P.** *System Thinking, System Practice*. Chichester: Wiley, cop. 1981.
- **Davidow, W. and Malone, M.** *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*. New York: Harper Collins, 1992
- **Dertouzos, ML.** *What will be: how the new world of information will change our lives*. New York: Harper Collins, 1997
- **Easterby-Smith, Mark, Thorpe, Richard, Lowe, Andy.** *Management Researcher- An introduction*. London: Sage Publications, 2002
- **Egeberg, M.** *Verdier i statsstyre og noen organisatoriske implikationer*. Forvaltningskunskap. Oslo: Tano, 1994
- **Eriksson, L.T. Wiedersheim-Paul, F.** *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber AB, 1997
- **Etzioni, A.** *Moderne organisationer*. Oslo: Tanum 1982
- **French, W.L. and Bell jr, C.H.** *Organization Development. Behavioural Science Interventions for Organization Improvement*. Engelwood Cliffs: Prentice-Hall, 1984
- **Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan.** *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur, 2002
- **Kerr, ST.** *Questions for further study. Technology and the future of schooling*. Ninety-fifth Yearbook of the National Society for the Study of Education. Part II. Chicago: The National Society for the Study of Education. 1996:223–8.

- **Kotter, J.P and Heskett, J.L.** *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press, 1992
- **Lekwall, Per och Wahlbin, Clas.** *Information för marknadsföringsbeslut*. Göteborg: IHM Förlag AB, 1993
- **Magoulas, Thanos. Pessi, Kalevi.** *Strategisk IT-management*. Doktorsavhandling. Department of Informatics. Göteborg: Göteborgs universitet, 1998
- **Mintzberg, H.** *The Structuring of Organizations*. Engelwood Cliffs: Prentice Hall, 1979
- **Nonaka, I. Takeuchi, H.** *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995
- **Patel, R. Davidson, B.** *Forskningsmetodikens grunder, att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur, 2003
- **Patel, R. Tebelius, U.** *Grundbok i forskningsmetodik, Kvalitativt och Kvantitativt*. Lund: Studentlitteratur, 1987
- **Porter, M.E.** *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980
- **Poster, M.** *The Mode of Information: Poststructuralism and Social Context*. Chicago: Chicago University Press, 1990
- **Quinn, J.B.** *Managing Innovation: Controlled Chaos*. Engelwood Cliffs: Prentice-Hall, 1988
- **Robson, Wendy.** *Strategic Management and Information Systems - An integrated approach*. Storbritannien: Redwood Books, 1997
- **Rohlin, Lennart. Österlund, Jan-Eric.** *Planerad organisations utveckling - företagets strategi och struktur*. Lund: LiberoLäromedel, 1974
- **Roos, Göran, von Krogh, Georg, Roos, Johan, Albertsen, Ann-Mari.** *Strategi - en introduktion*. Lund: Studentlitteratur, 1998
- **Ryen, Anne.** *Kvalitativ intervju- från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Daeleke Grafiska AB, 2004
- **Trost, Jan.** *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur, 1997
- **Trost, Jan.** *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur, 2005

10.2 Vetenskapliga artiklar

- **Allio, J. R and Russell, L. Ackoff.** "Iconoclastic Management Authority, Advocates a "systemic" Approach to Innovation." *Strategy & leadership* Vol. 31 No. 3, 2003: pp. 19-26
- **Cheek, J. and Walsh, L.** "Against the Tide? Challenging Assumptions about Information and Information Technology." *Social Alternatives* 15(2): 1996: 36-40

- **Culnan, M.J. and Markus, M.L.** "Informational Technologies". *Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective*. London: Sage, 1987
- **Höök, K.** "Steps to take before Intelligent User Interfaces Become Real Interacting with Computers". *Interacting With Computers*. Volume 12, Issue 4, February 2000, 409 – 426
- **Dr Lewi, D.** "Dying for information? An investigation into the effects of information overload in the UK and worldwide". London: Benchmark Research, Reuters Business Information, 1996
- **Lindstedt, J.** "The human mind is at its most active in complete silence. Johanna Lindstedt interviews cellist Seppo Kimanen". *LEIF—Life and Education in Finland* 1994: 31(3)
- **Miller, J G.** "Information input overload and psychopathology." *American journal of psychiatry*, 1960, 116, 695-704
- **Schein, E. H. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin.** "What is culture". *Reframing organizational culture* Newbury Park, CA: Sage, 1991, pp. 243-253
- **Statskontoret, IT-säkerhetshandboken del 2.** Publikation. CM Gruppen AB, 1998
- **Turban, E.** "Decision Support and Expert Systems". *New York: Macmillan*, 1990.
- **Takama, Y. and Ishizuka, M.** "Fisheye Matching: viewpoint-sensitive feature generation based on concept structure" *Knowledge-Based Systems*, Volume 13, Issue 4, 10 June 2000

10.3 Intervjuer

- **Intervju, enskild med lagledare/chef, Postterminalen Göteborg. 2005-02-15.**
- **Intervju, enskild med lagledare/chef, Postterminalen i Göteborg. 2005-02-17.**
- **Intervju, enskild med chef, Postterminalen i Göteborg. 2005-02-18.**
- **Intervju, enskild med lagledare/chef, Postterminalen i Göteborg. 2005-02-21.**
- **Intervju, enskild med chef, Postterminalen i Göteborg. 2005-02-22.**
- **Intervju, enskild med lagledare/chef, Postterminalen i Göteborg. 2005-02-22.**
- **Intervju, enskild med lagledare/chef, Postterminalen i Göteborg. 2005-02-25.**
- **Intervju, enskild med lagledare/chef, Postterminalen i Göteborg. 2005-03-01.**
- **Intervju, enskild med chef, Postterminalen Göteborg. 2005-03-10.**
- **Intervju, enskild med lagledare/chef, Postterminalen i Göteborg. 2005-03-10.**
- **Intervju, enskild med lagledare/chef, Postterminalen i Göteborg. 2005-03-11.**
- **Intervju, enskild med medarbetare, Postterminalen i Göteborg. 2005-03-11.**

10.4 Gruppintervjuer

- **Gruppintervju med produktionslag**, Postterminalen i Göteborg. 2005-03-10.
- **Gruppintervju med produktionslag**, Postterminalen i Göteborg. 2005-03-13.
- **Gruppintervju med produktionslag**, Postterminalen i Göteborg. 2005-03-17.
- **Gruppintervju med nattlag**, Postterminalen i Göteborg. 2005-03-17.
- **Gruppintervju med produktionslag**, Postterminalen i Göteborg. 2005-03-18.
- **Gruppintervju med produktionslag**, Postterminalen i Göteborg. 2005-03-23.
- **Gruppintervju med nattlag**, Postterminalen i Göteborg. 2005-04-06.

10.5 Internet

- **Nationalencyklopedin**, http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=167073, 2005-03-18
- **Nationalencyklopedin**, http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=212697, 2005-03-18
- **Nationalencyklopedin**, http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O298950, 2005-04-11
- **Nationalencyklopedin**, http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=292061, 2005-04-11
- **Nationalencyklopedin**, http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O404427, 2005-05-20
- <http://www.jklgroup.com/agenda/intranatetvikti.asp>, 2005-05-10

10.6 Övrigt material

- **Företagspresentation**, *foretagspres_20041108_tcm23-13898.ppt*, 2004-11-08
- **Presentation Göteborgs Postterminal**, *PresentationGPT.ppt*, 2005-02-02
- **Verksamhetsplan Göteborg Postterminal**, *Vplan_04_L40.doc*, 2004-01-01
- **Kommunikationsstrategi i Brevterminal Göteborg**, *Komm_strat.doc*, 2005-01-01

11 Bilagor

11.1 Bilaga 1

Nedan följer de två versioner av intervjufrågor som vi använt oss av vid enskilda intervjuer. Uppdelningen är frågor till ledning/chef och frågor till mellanchef

Intervjufrågor

2005-02-21

Alla inledande

Namn:

Befattning:

Arbetsuppgifter:

Eventuellt informationsansvar:

Allmänt

Vilken information finns tillgänglig i din arbetsituation?

Var når du olika former av information?

Vem kan påverka den information som når dig?

Vilka kanaler använder du mest (helst)?

Varför använder du vissa kanaler mer än andra?

Lagrar du information någonstans?

Prioriterar du information? Får du hjälp med prioriteringen?

Chef/ledning

Vilken information vill du delge dina medarbetare?

Finns sådan information i tillräcklig mängd?

Upplever du att du får ta om viktig information?

Är det viss information som det oftast frågas efter?

Vilken information upplever du att medarbetarna aktivt söker?

Finns det tillfällen då information går fram sämre?

Vilken information tycker du är viktig att få feedback på?

Finns det informationskanaler som du inte använder alls? Varför?

Finns det informationskanaler som du upplever att du inte kan påverka?

Känner du att det går att påverka information som skall föras vidare?

Använder du dig av röd och grön kanal? Kan du beskriva dem?

Används monitorerna/tv-apparaterna på plan 2?

Använder du/medarbetarna balanced scorecard anslagstavlor?

Använder du/medarbetarna informationsdatorerna? Till vad?

Vad anser du om:

- a. De vanliga anslagstavlor?
- b. Postens hemsida centralt/lokalt?

Avslutande frågor

Har du några funderingar på hur vi skulle kunna förbättra Postterminalens kommunikation?

Har du några tillägg, saker som inte har framkommit under intervjun? Saknas något?

Intervjufrågor

2005-02-21

Alla inledande

Namn:

Befattning:

Arbetsuppgifter:

Eventuellt informationsansvar:

Allmänt

Vilken information finns tillgänglig i din arbetssituation?

Var når du olika former av information?

Vem kan påverka den information som når dig?

Vilka kanaler använder du mest (helst)?

Varför använder du vissa kanaler mer än andra?

Lagrar du information någonstans?

Prioriterar du information? Får du hjälp med prioriteringen?

Mellanchef

Vem är avsändare av information? (person/system)

Kan du påverka information som skall föras vidare?

Vad vill du ge för information nedåt i organisationen?

Finns sådan information i tillräcklig mängd?

Förstår du all information som finns tillgänglig?

Är all information relevant för din arbetsuppgift/arbetssituation?

Vilka kanaler vill högre chef att du använder?

Upplever du att du får ta om viktig information?

Är det viss information som det oftast frågas efter?

Vilken information söker du själv aktivt efter?

Upplever du att informationsmötena, lagträffarna och arbetsplatsträffarna är effektiva idag?

Tror du att medarbetarna ser dessa möten som effektiva idag?

Finns det tillfällen då information går fram sämre än vanligt?

Använder du dig av röd och grön kanal? Kan du beskriva dem?

Används monitorerna/tv-apparaterna på plan 2?

Använder du/medarbetarna balanced scorecard anslagstavlorna?

Använder du/medarbetarna informationsdatorerna? Till vad?

Vad anser du om:

c. De vanliga anslagstavlorna?

d. Postens hemsida centralt/lokalt?

Avslutande frågor

Har du några funderingar på hur vi skulle kunna förbättra Postterminalens kommunikation?

Har du några tillägg, saker som inte har framkommit under intervjun? Saknas något?

Intervjufrågor

2005-02-15

Alla inledande

Namn:

Befattning:

Arbetsuppgifter:

Eventuellt informationsansvar:

Plats i organisationen:

Allmänt

Vilken information finns tillgänglig?

Vilka kanaler/informationsplatser har du tillgång till?

Vilken information kommer längs vilken kanal?

Vem kan påverka informationen?

Vilka kanaler använder du mest (helst)?

Varför använder du vissa kanaler mer?

Lagras informationen någonstans?

Hur prioriterar du information? Och får du någon hjälp med den prioriteringen?

Chef/mellanchef

Vilken informationskanal använder du?

Vilken information vill du delge organisationen?

Vilken information vill du få feedback, respons på?

Finns det information som du inte vill ha respons på?

Vad är främsta skälet till att du inte använder informationskanalen?

Vilka informationskanaler kan du påverka?

Vilka upplever du att du inte kan påverka?

Kan du påverka information som skall föras vidare?

Har du ett behov av att lagra information?

Vad vill du delge för information nedåt i organisationen?

Finns sådan information i tillräcklig mängd?

Upplever du att du får ta om information?

Är det viss information som det oftast frågas efter återkommande?

Vilken information upplever du att medarbetarna aktivt söker?

Finns det tillfällen/anledningar att information går fram sämre?

Avslutande fråga

Har du några tillägg, saker som inte har framkommit under intervjun? Saknas något?

Intervjufrågor

2005-02-15

Alla inledande

Namn:

Befattning:

Arbetsuppgifter:

Eventuellt informationsansvar:

Plats i organisationen:

Allmänt

Vilken information finns tillgänglig?

Vilka kanaler/informationsplatser har du tillgång till?

Vilken information kommer längs vilken kanal?

Vem kan påverka informationen?

Vilka kanaler använder du mest (helst)?

Varför använder du vissa kanaler mer?

Lagras informationen någonstans?

Hur prioriterar du information? Och får du någon hjälp med den prioriteringen?

Mellanchef

Vem är avsändare av information? (person/system)

Kan du påverka information som skall föras vidare?

Förstår du all information som finns tillgänglig?

Är all information relevant för din arbetsuppgift?

Vilka kanaler vill högre chef att du använder?

Har du ett behov av att lagra information?

Vad vill du ge för information nedåt i organisationen?

Finns sådan information i tillräcklig mängd?

Upplever du att du får ta om information?

Är det viss information som det oftast frågas efter återkommande?

Vilken information upplever du att man uppmanas med?

Vilken information upplever du att medarbetarna aktivt söker?

Vad vill du ha för information?

Upplever du informationsmötena som effektiva idag?

Tror du att medarbetarna ser informationsmötena som effektiva idag?

Finns det tillfällen/anledningar att information går fram sämre?

Avslutande fråga

Har du några tillägg, saker som inte har framkommit under intervjun? Saknas något?

11.2 Bilaga 2

Nedan följer de frågor vi använt oss av under gruppintervjuerna.

Gruppintervju

2005-03-10

Innan vi börjar skall vi tydligt beskriva vad som är viktigt vid brainstorming.

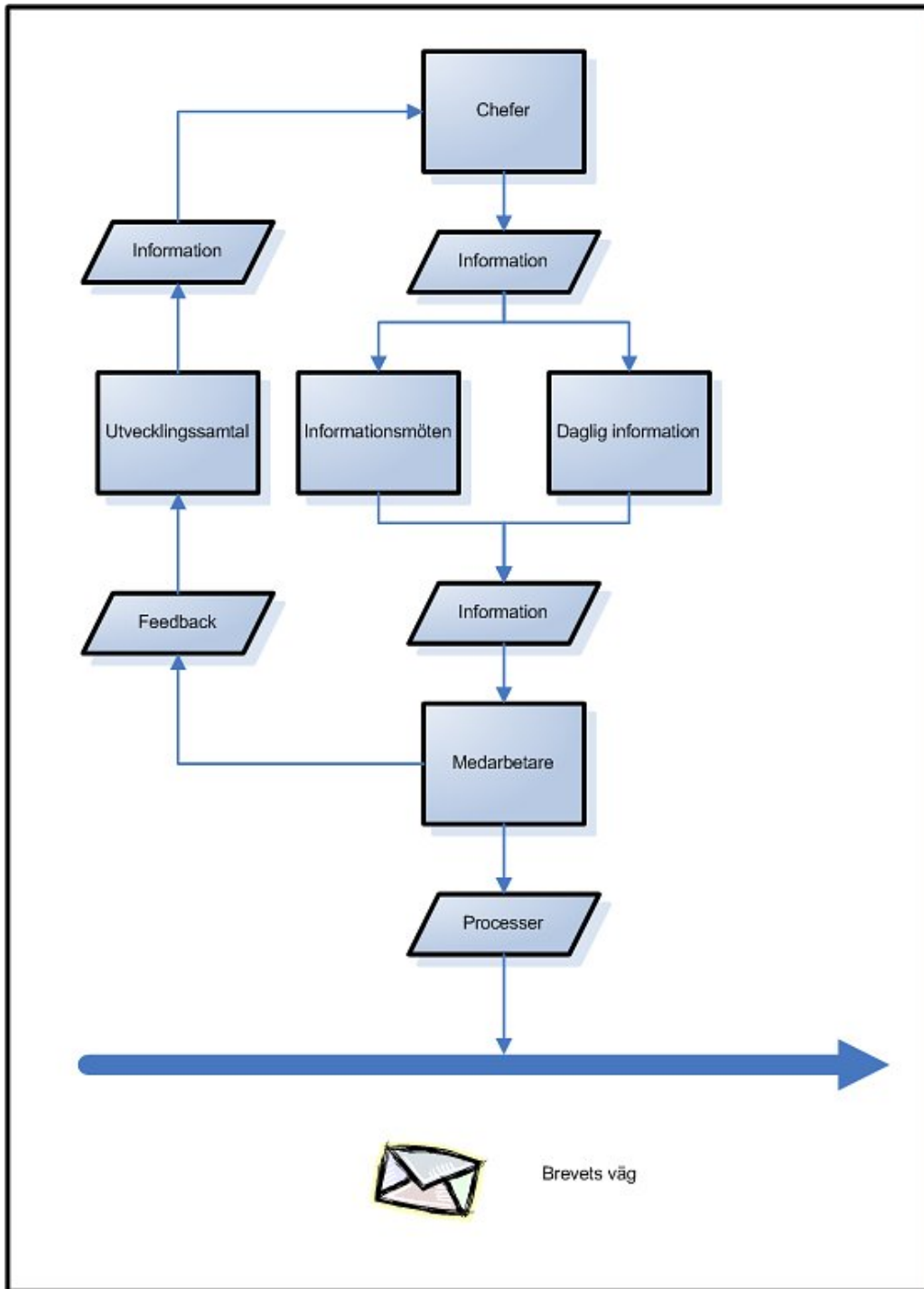
- Alla skall säga vad de tycker
- Det finns inga fel
- Man ger ingen kritik till andra
- Man får gärna bygga vidare på andras idéer

1. Vad tycker ni är kommunikation/information på jobbet?
2. Vilken slags information skulle ni vilja ha/tycker ni är viktig att få?
3. Vilken information är onödig?
4. Hur snabbt skulle ni vilja ha information/arbetsrelaterad information?
5. Vilka olika former av möten har ni och vad tycker ni om dem?
 - a. Arbetsplatsträffar
 - b. Informationsmöten
 - c. Dagliga möten
 - d. Lagträffar
6. Vad tycker ni om balanced scorecard som är uppsatta på egna anslagstavlor?
 - a. Om trafikljuset?
 - b. Om presentationen av resultaten?
7. Vad tycker ni om de befintliga traditionella anslagstavlor?
 - a. Om antalet anslagstavlor?
 - b. Om placeringen av anslagstavlor?
 - c. Om informationen som sätts upp?
8. Hur tycker ni att terminalaktuellt och monitorer skall användas?
 - a. Finns det viss information som skall gå denna väg?
 - b. Finns det information som absolut inte skall gå denna väg?
9. Vad skulle vara intressant att finna för information på er lokala hemsida?

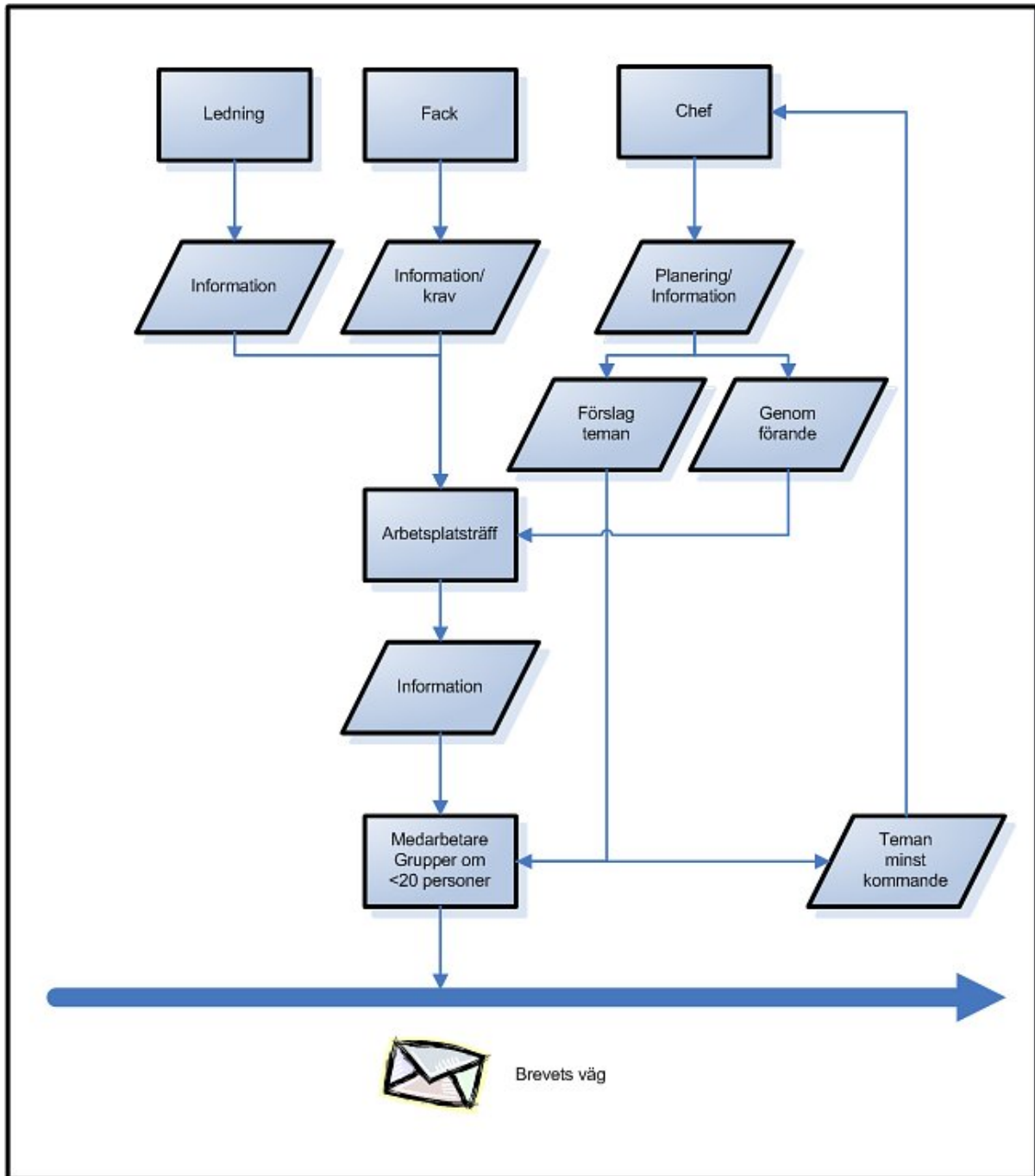
11.3 Bilaga 3

I bilagan presenteras de förändringar som vi gjorde med dagens informationskanaler som redovisas i resultat, se kapitel 6. Dessa förändringar blev sedan bearbetade till tre konceptuella modeller. Modellerna blev de informationskanaler som presenteras i diskussionen, se kapitel 7. Anledningen till att modellerna återfinns i bilaga är att de inte behövs i uppsatsen för att förtydliga steget mellan resultat och diskussion.

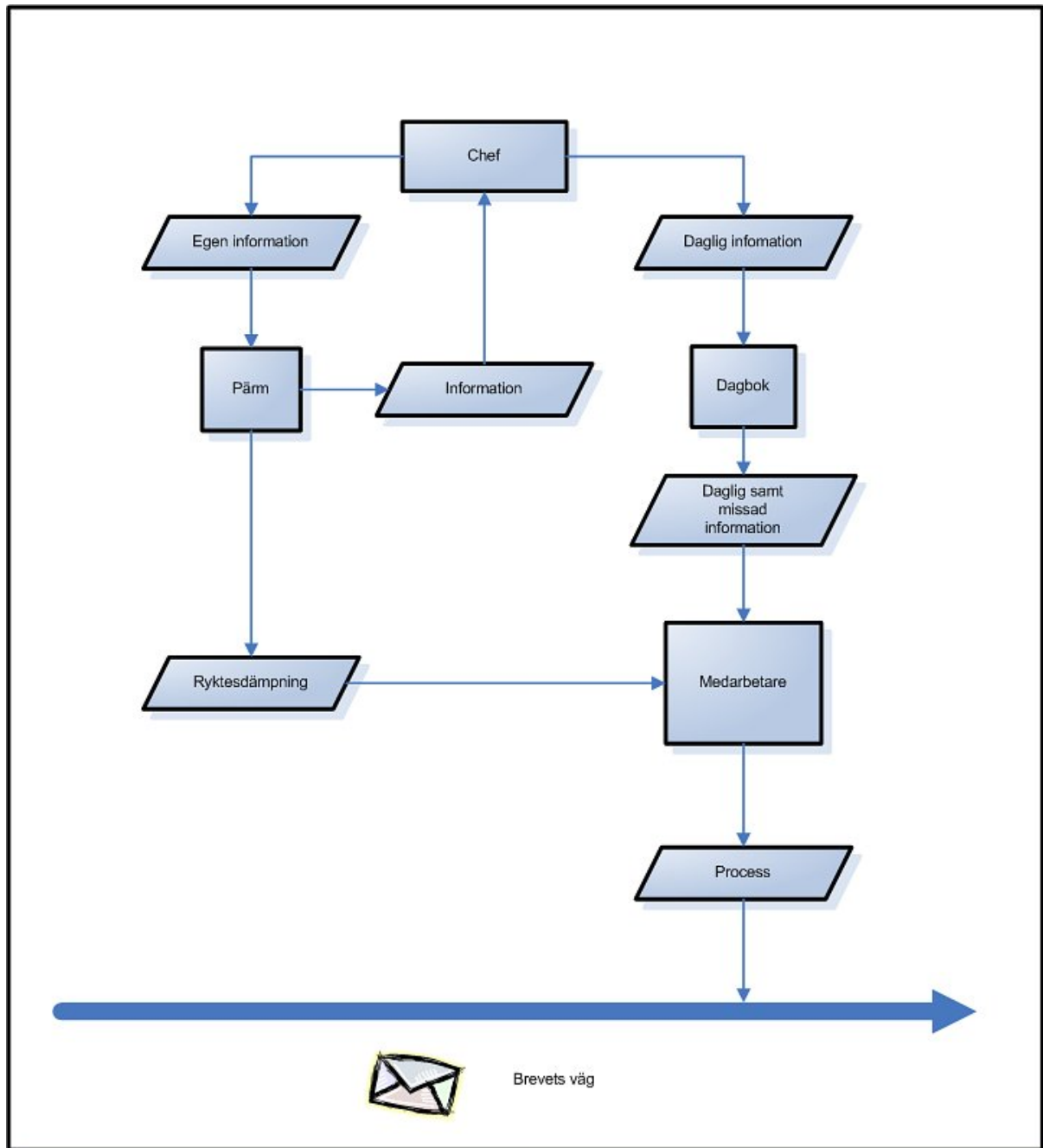
11.3.1 Daglig information och informationsmöten



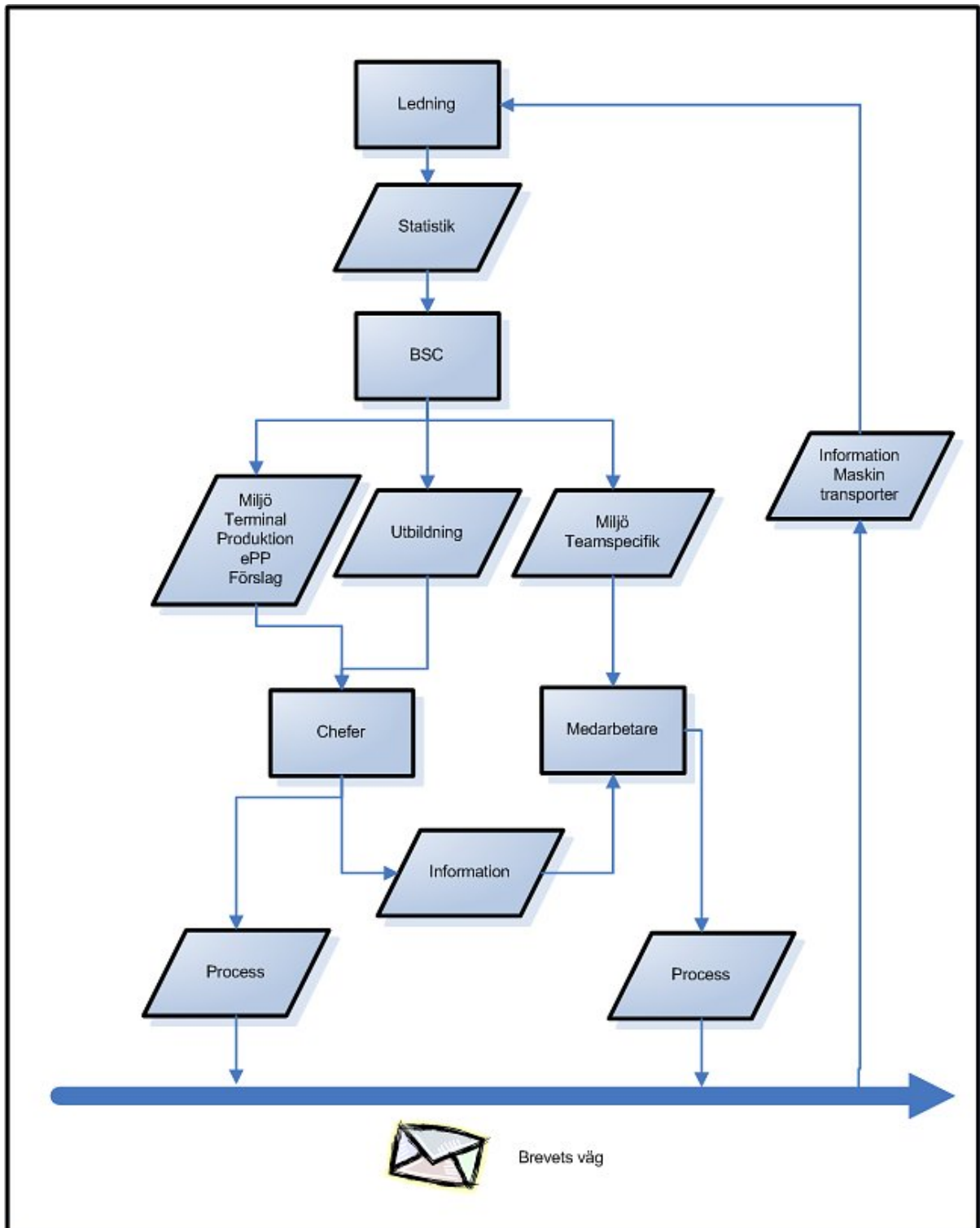
11.3.2 Arbetsplatsträffar



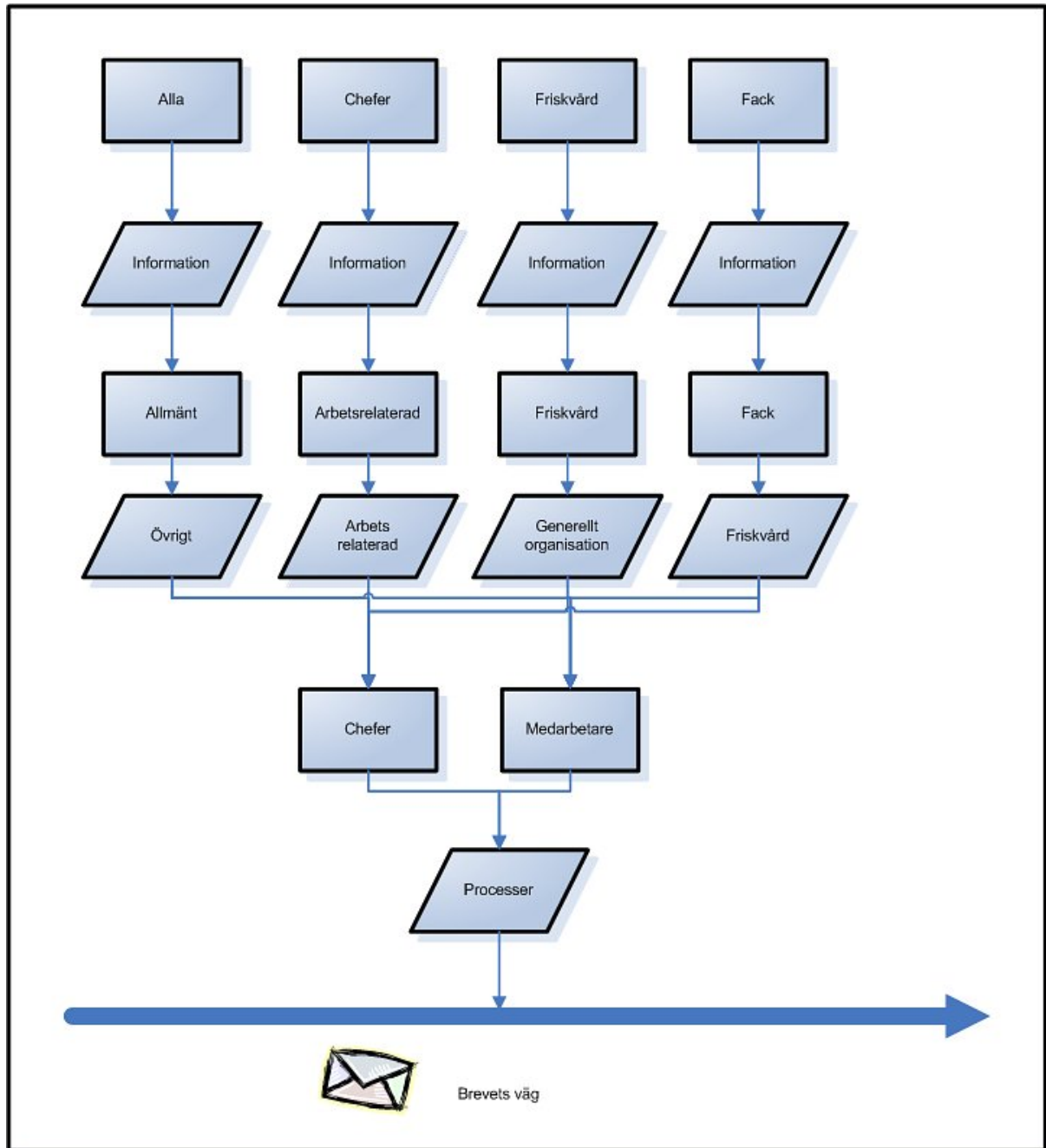
11.3.4 Dagböcker/egen pärm



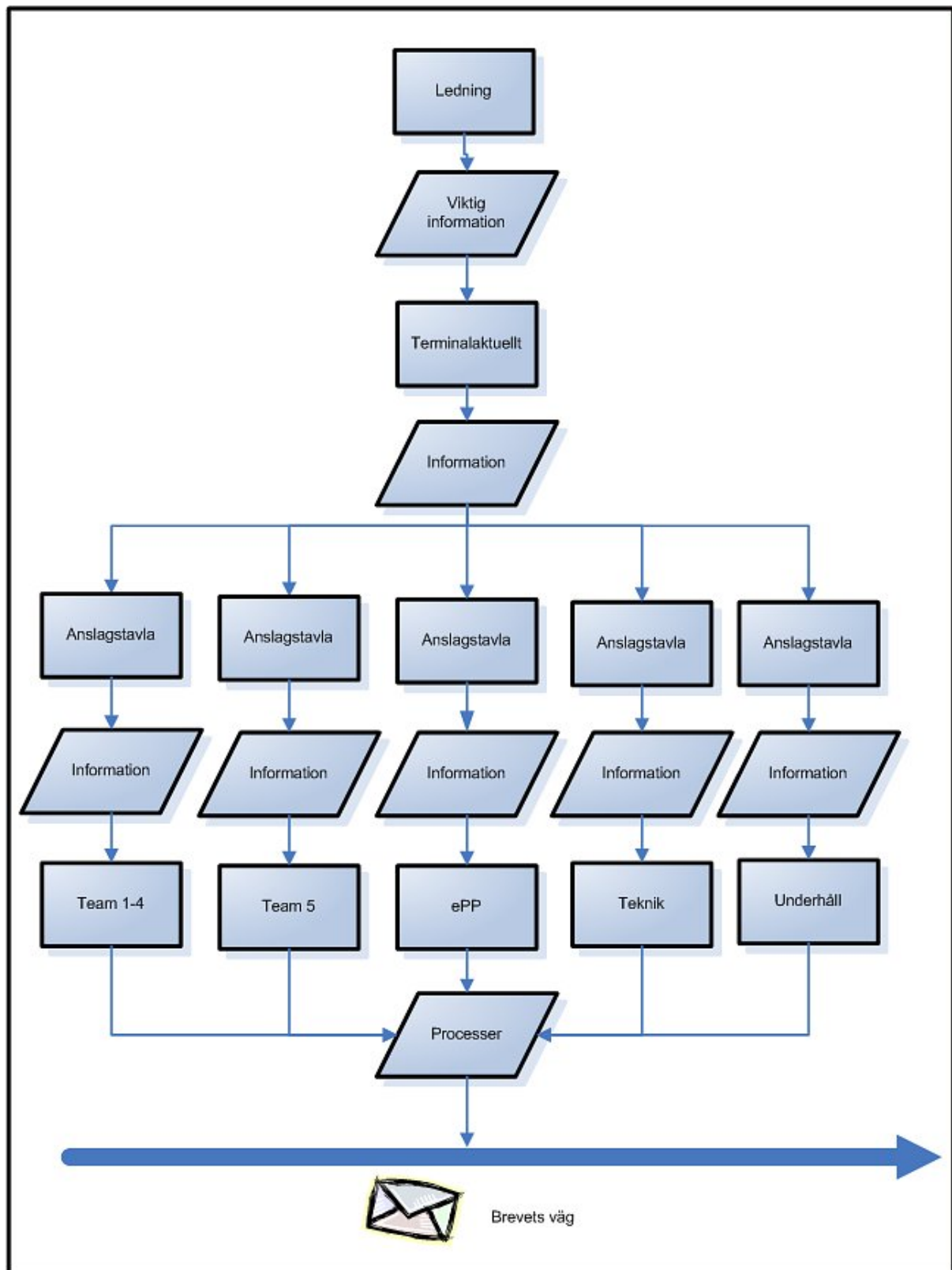
11.3.5 Balanced scorecard



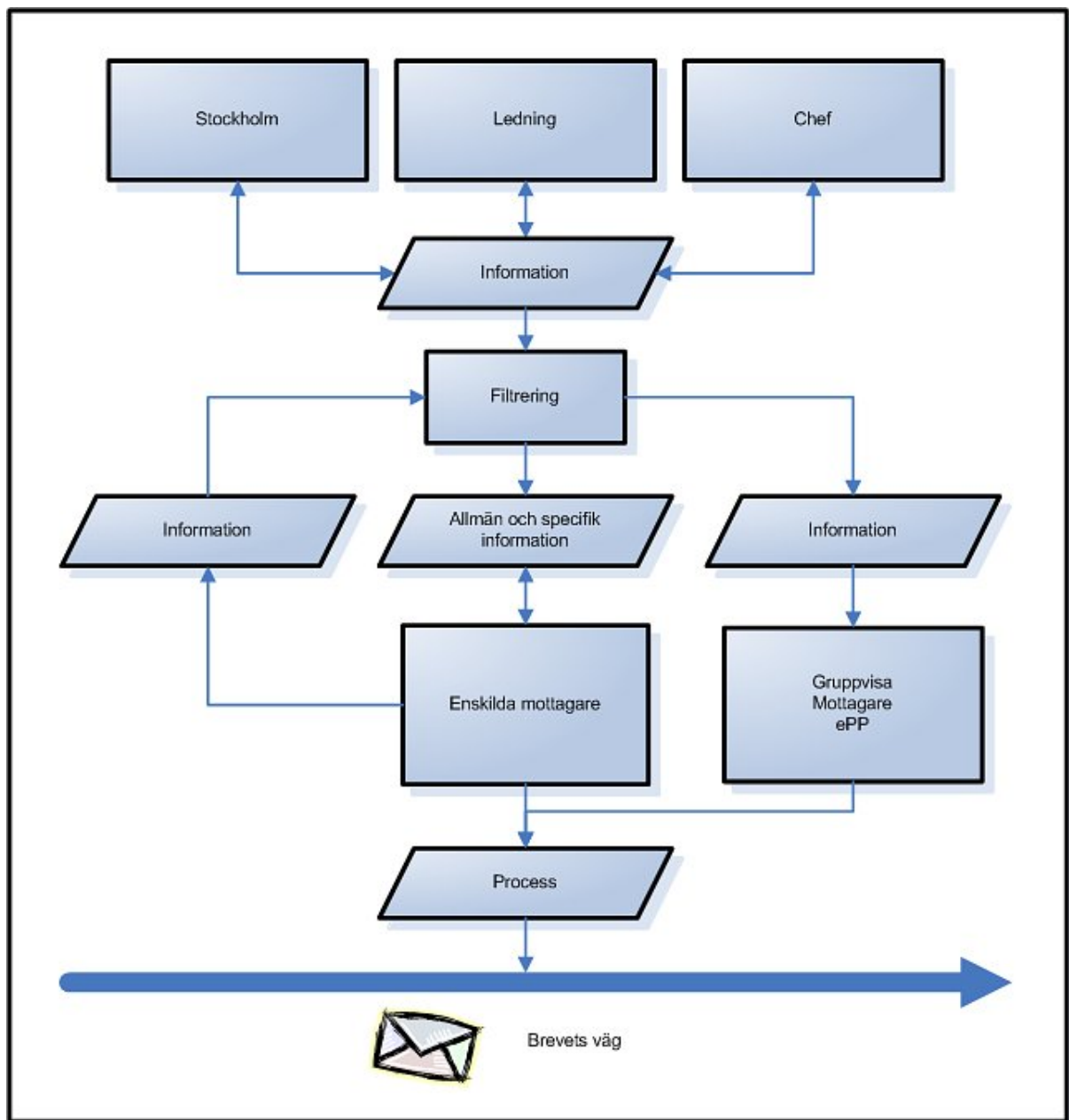
11.3.6 Traditionella anslagstavlor



11.3.7 Terminalaktuellt



11.3.8 Mail



11.3.9 Webben och info-pc

