



LUND UNIVERSITY
Campus Helsingborg

Ett lok följt av många vagnar

En fallstudie om Skånetrafikens kommunikation och informationsspridning
kopplat till den organisatoriska strukturen.



Veronika Liverstam 880715

Stephanie Parke 850228

Jessica Sundin 870415

SMKK01 Kandidatuppsats 15 hp

VT-12

Handledare: Johan Alvehus

Sammanfattning

- Titel:** Ett lok följt av många vagnar – En fallstudie om Skånetrafikens kommunikation och informationsspridning kopplat till den organisatoriska strukturen.
- Nivå:** Kandidatuppsats
- Institution:** Service Management, Campus Helsingborg, Lunds Universitet
- Författare:** Veronika Liverstam, Stephanie Parke och Jessica Sundin
- Handledare:** Johan Alvehus
- Bakgrund:** Vid trafikstörningar har det visat sig att resenärer hos Skånetrafiken är besvikna över den mängd information som finns att hämta hos personalen gällande vad som händer och hur man kan komma dit man vill när tåget inte dyker upp. I en nätverksstrukturerad organisation som Skånetrafiken, med uppdragsgivare och uppdragstagare, ställs stora krav på en välfungerande internkommunikation för att information inte ska gå förlorad mellan de olika samverkande aktörerna. För att information ska nå ut till resenärer krävs först att personalen får informationen och det lyser på vikten av en effektiv informationsspridning och en väletablerad internkommunikation. Denna internkommunikation bör förutom att sprida information även etablera de grundvärden som genomsyrar hela organisationen, det vill säga den egna men även den större som inkluderar samarbetspartnerna.

Syfte: Uppsatsens syfte är att utreda huruvida en nätverksstrukturerad organisations informations-spridning påverkas av uppdragsgivare-uppdragstagare situationen och vilka fördelar och nackdelar som är kopplade till en nätverksstrukturerad organisation avseende informations-spridning och kommunikation.

Frågeställningar:

- 1.) *Vilka fördelar finns och vilka problem kan uppstå gällande kommunikation och informations-spridning i en nätverksstrukturerad organisation med uppdragsgivare och uppdragstagare?*
- 2.) *Vilka konsekvenser ger organisationsstrukturen på kommunikationen internt, samt ut mot kunden, vid en trafikstörning?*
- 3.) *Vilka faktorer och omständigheter är avgörande för att den interna kommunikationen ska fungera så bra som möjligt i en nätverksstruktur?*

Metod: Vi har använt ett kvalitativt angreppssätt med åtta stycken semistrukturerade djupintervjuer i denna fallstudie, med så väl anställda från Skånetrafiken som anställda från samarbetspartnerna. Dessutom har vi genomfört två stycken strukturerade mejlintervjuer med nyckelpersoner i Skånetrafikens ledning. Intervjuerna har genomförts i intervjupersonernas lokaler på respektive kontor, mötesrum eller telefon, samt i två av fallen som nämnt via mejl. Intervjufrågorna grundar sig på passande valda teorier och har anpassats utifrån intervjupersonerna.

Avgränsningar: För att inte avvika från uppsatsens syfte avgränsas uppsatsen till att endast beröra fördelar och problemområden inom internkommunikation i förhållande till en

nätverksstrukturerad organisation med uppdragsgivare och uppdragstagare.

Slutsatser:

Slutsatser som dragits genom undersökningen är att den interna kommunikationen påverkas av nätverksstrukturen. Detta har i sin tur inverkan på hur de olika aktörerna kommunicerar Skånetrafikens budskap, vilket följaktligen innebär att varumärket kan uppfattas på olika sätt utefter vilket trafikföretag som representerar organisationen.

Nyckelord:

Informationsspridning, internkommunikation, nätverksstruktur, agent-principal, uppdragsgivare-
uppdragstagare, image

Abstracts

- Title:** A locomotive followed by many coaches - A case study on Skånetrafikens communication and flow of information related to the organizational structure.
- Level:** Bachelor degree
- Institution:** Service Management, Campus Helsingborg, Lunds University
- Authors:** Veronika Liverstam, Stephanie Parke och Jessica Sundin
- Supervisor:** Johan Alvehus
- Background:** In situations of traffic disruption it has been shown that travelers of Skånetrafiken are disappointed with the amount of information available from the staff regarding the disruption as well as how to get to desired destination and what to do when the awaited train does not show up. There are stringent requirements in a network-structured organization like Skånetrafiken, with clients and contractors, of a well-functioning internal communication to achieve a good information flow to avoid information loss among the various interacting agents. If information is to reach out to travelers it is as a first step required that the staff gets the information. This enlightens the importance of an effective information flow, and a well-established internal communication. The internal communication should in addition to spreading information, also establish the basic values that permeate the entire organization, not only the

main company, but also the larger organization that includes all collaboration partners.

Purpose:

Purpose of this thesis is to investigate whether a network structured organization's information flow is affected by the client-contractor situation as well as what advantages and disadvantages is associated with a network-structured organization regarding the information flow and internal communication.

Questions at issue:

- 1.) *What are the benefits and what problems may arise regarding communication and information flow in a network structured organization with clients and contractors?*
- 2.) *What consequences will come from the organizational structure that affects communication internally and towards the customer, at a traffic disruption?*
- 3.) *What factors and circumstances are crucial for a well functioning internal communication in a network structured organization?*

Methodology:

We have used a qualitative approach with a total of eight semi-structured interviews in this case study. The interviews are made employees of Skånetrafiken as well as employees of collaborating partners. Besides these interviews, two written interviews have been made through e-mail with essential people from Skånetrafiken management team. The interviews were mainly conducted in the interviewees' own offices to generate comfort, one interview where made via telephone, and in two of the cases as mentioned by email. The questions for the interviews are based on selected theories and have been adapted to better fit the interviewees.

Restrictions:

In order not to deviate from the purpose of the essay restriction is made to only analyse benefits and problem areas within internal communication and information flow in relation to a network-structured organization with clients and contractors.

Conclusion:

The conclusions drawn from this study is that internal communication is affected by the network structure. This has in turn an impact on how the different actors communicates Skånetrafikens message. This consequently leads to a chance that the brand can be perceived in different ways depending on the collaboration partner that is representing the organization.

Key terms:

Informationflow, internal communication, network structure, principal-contractor, image

Tack!

Vi vill tacka de personer som bidragit med värdefull information till denna kandidatuppsats. Stort tack till: Kalle Ekebjär, Jonathan Pershav och Bengt Nilsson samt Göran Lundblad, Ulrika Mebius och Anette Jönsson från Skånetrafiken. Tack också till Leif Kärrstedt, Stefan Ståhl, Björn Watten, Bodil Sonesson och för att ni tagit er tid att delta i våra intervjuer. Vi vill också tacka vår handledare Johan Alvehus som hjälpt oss genom arbetsprocessen med denna kandidatuppsats.

Trevlig läsning!

Veronika Liverstam, Stephanie Parke och Jessica Sundin,
Helsingborg 2012

”För att dialog ska kunna ske är det en förutsättning att medarbetare och alla parter deltar aktivt i de kommunikationsforum som finns.”

(Isaacs, 1999.)

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	1
TACK!	7
1. INLEDNING	12
.....	12
1.1 PROBLEMFÖRMULERING	12
1.2 PRESENTATION AV FÖRETAGET	14
1.3 SYFTE.....	15
1.4 FRÅGESTÄLLNINGAR.....	15
1.5 DISPOSITION	16
2. METOD	17
2.1 TIDSRAM	18
2.2 INLEDANDE FAS.....	18
2.3 PERSPEKTIV OCH URVAL	19
2.4 INTERVJUERNA.....	20
2.5 DOKUMENTANALYS.....	23
2.6 BEARBETNING AV MATERIAL.....	24
2.7 VALIDITET OCH RELIABILITET.....	24
2.8 METOD- OCH KÄLLKRITIK.....	26
3. TEORIER	27
3.1 ORGANISATION.....	27
3.1.1 Organisationens byggstenar	27
3.1.2 Uppdragsgivare och uppdragstagare i en nätverksstruktur	28
3.2 KOMMUNIKATION	30
3.2.1 Kontroll av kommunikation	30
3.2.2 Organisering av kommunikation	31
3.2.3 Aspekter av informationsspridning.....	32
3.3 KRISKOMMUNIKATION.....	34
3.3.1 Förebyggande krishantering.....	34
3.3.2 Scenarioplanering	35
3.3.3 Effektivt krisarbete.....	36

4. EMPIRI OCH ANALYS	39
4.1 EMPIRI: ORGANISATION & KOMMUNIKATION	39
4.1.1 <i>Organisering och samordning av kommunikation</i>	39
4.1.2 <i>Gemensamma värderingar och målsättningar</i>	40
4.1.3 <i>Följder av organisationsstrukturen</i>	41
4.2 ANALYS: ORGANISATION & KOMMUNIKATION	43
4.2.1 <i>Organisering och samordning av kommunikation</i>	43
4.2.2 <i>Gemensamma värderingar och målsättningar</i>	44
4.2.3 <i>Följder av organisationsstrukturen</i>	46
4.3 EMPIRI: KOMMUNIKATIONSFLÖDET INOM SKÅNETRAFIKEN VID STÖRNINGAR	48
4.3.1 <i>Informationsspridning under en trafikstörning</i>	48
4.3.2 <i>Kommunikationssystem för ombordpersonal vid trafikstörning</i>	50
4.4 ANALYS: KOMMUNIKATIONSFLÖDET INOM SKÅNETRAFIKEN VID STÖRNINGAR	51
4.4.1 <i>Informationsspridning under en trafikstörning</i>	51
4.4.2 <i>Kommunikationssystem för ombordpersonal vid trafikstörning</i>	53
5. DISKUSSION OCH SLUTSATSER	57
5.1 DISKUSSION	57
5.2 SAMMANFATTANDE SLUTSATSER	62
5.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	64
KÄLLFÖRTECKNING	65
TRYCKT LITTERATUR	65
ELEKTRONISKA KÄLLOR	66
MUNTliga KÄLLOR	67
MAILKÄLLOR	68
FIGUR 1	68
BILAGOR	69
BILAGA 1	69
<i>Intervjuguide Kalle Ekebjär, Bengt Nilsson</i>	69
BILAGA 2	71
<i>Intervjuguide: Leif Kärrstedt, Stefan Stål & Björn Watten</i>	71
BILAGA 3	73
<i>Intervjuguide: Anette Jönsson</i>	73
BILAGA 4	75

<i>Intervjuguide Göran Lundblad & Ulrika Mebius</i>	75
BILAGA 5.....	77
<i>Intervjuguide: Bodil Sonesson</i>	77

1. Inledning

Detta inledande avsnitt leder läsaren in i de tankar och den problemformulering som ligger till grund för hela undersökningen samt en företagspresentation, för att senare mynna ut i ett mer bestämt syfte med undersökningen. Avsnittet innehåller även valda frågeställningar och beskriver dispositionen i vilken ni som läsare också får en förlängd förklaring på hur arbetets skriftliga rapportering är uppbyggd. Efter detta avsnitt följer ett metodavsnitt där vi djupare går igenom den arbetsprocess som undersökningen har inneburit. Trevlig läsning!

1.1 Problemformulering

Trots en alltmer privatiserad marknad generellt, så medför *Lagen om offentlig upphandling* att många organisationer sköts via entreprenad för att på så sätt nå kostnadseffektivitet genom största möjliga marknadskonkurrens. Enligt *Lagen om offentlig upphandling* ska myndigheter upphandla leverantörer och samarbetspartners på ett transparent och öppet sätt, där alla har rätt att delta, för att uppnå effektiv konkurrens. (www.riksdagen.se)

Detta medför att många offentliga serviceorganisationer genomgår kontinuerliga upphandlingar med ett flertal underaktörer. Enligt McShane (2010), professor inom management på University of Western Australia, bidrar denna organisationsform till att huvudaktörens varumärke blir mer känsligt och svårare att kontrollera. Detta eftersom ett flertal aktörer är med och påverkar kundens uppfattning om huvudaktören. Därigenom ser vi att en organisation som består av uppdragsgivare och uppdragstagare följaktligen löper en potentiell risk att det uppstår oklarheter vad gäller den gemensamma målbilden då varje aktör har en egen organisationskultur, en egen målbild och egna värderingar. Heide (2005) menar att när fler aktörer samverkar och det råder en högre grad av delegering blir dialogen dessa emellan än mer viktig för en effektiv drift i organisationer. Med den typ av organisatorisk uppbyggnad där flera underaktörer verkar under samma namn, upplevs således en potentiell problematik kring kommunikationen och informationsspridningen inom organisationen.

Skånetrafiken är en offentlig serviceorganisation som består av ett flertal samarbetspartners. Skånetrafikens organisationsstruktur innebär att många olika aktörer ska ta del av och tillgodogöra sig den interna informationsspridningen, vilket vi ser som ett tänkbart problem då samtliga samarbetspartners är skilda företag med olika företagskulturer, strategier och mål. Ett stort antal människor nyttjar Skånetrafikens service varje dag och påverkas därmed indirekt av hur organisationens informationsspridning fungerar. Det finns många synpunkter på och det har även visat sig i undersökningar som genomförts de senaste tre åren (se fig. 1, s. 47) att kommunikation vid störning och försening är den största bristen i Skånetrafikens kvalitetsuppföljning. Betygen i feedbacken vad gäller kommunikation vid störningar har legat långt under målsiffrorna samt långt under de genomsnittliga nivåerna för de övriga faktorer som mätts. För att det ska finnas en bra extern kommunikation gentemot resenärer är det en förutsättning att det finns en fungerande intern informationsspridning och kommunikation. Det måste finnas en gemensam förståelse för vad som ska kommuniceras inom organisationen för att en bra kommunikation utåt ska vara möjlig. Med detta som bakgrund kommer denna uppsats att fokusera på hur internkommunikationen påverkas av organisationsstrukturen.

Avsikten med uppsatsen är att utreda hur en nätverksstrukturerad offentligt upphandlande organisation arbetar med intern kommunikation. Det som gör att forskningsområdet blir intressant är att ett flertal aktörer arbetar under och representerar en huvudaktör, i detta fall Skånetrafiken. Då organisationen består av flera olika samarbetande företag råder en eventuellt större påverkan på internkommunikationen än om Skånetrafiken hade varit självbesörjande. Målet är att undersöka huruvida informationsspridningen påverkas av att organisationen är nätverksstrukturerad med flera samverkande aktörer.

1.2 Presentation av företaget

Kollektivtrafiknämnden i Skåne är högsta styrorgan över Skånetrafiken och sköter alla övergripande beslut gällande verksamheten. Regionfullmäktige har den högsta position och kollektivtrafiknämnden arbetar som dennes förlängda arm. Skånetrafiken äger tågen i verksamheten medan bussarna ägs av trafik- och driftsföretagen som är uppdragstagare som upphandlats. Skånetrafiken har knappt 300 anställda men sysselsätter uppemot drygt 4000 individer genom olika samarbetspartners. 250 000 människor reser varje dag med Skånetrafiken, både med bussar och tåg. Skånetrafiken kör själv ingen trafik, det är privata trafikföretag som kör all trafik enligt olika offertavtal som fastställts vid upphandling. Några av uppdragstagarna är Veolia, Arriva, Nobina och Bergkvara buss. (www.skånetrafiken.se)

Nya uppdragsbeskrivningar sätts upp varje år i samarbete med kollektivtrafiknämnden och ett nytt avtal sträcker sig på 10 år. Fokus ligger på inriktning för kommande år och detta sker löpande för att undvika att samtliga uppdrag ska upphandlas samtidigt. Det är sedan regionfullmäktige som fastställer och skickar tillbaka dessa uppdragsbeskrivningar som Skånetrafiken som genomförande organ slutligen accepterar eller förkastar. Offerter lämnas in från trafikföretag såsom de ovan nämnda privata entreprenörerna. De vinnande offerterna blir uppdragstagare till Skånetrafiken och får sköta driften på avtalade sträckor i avtalade regioner. I denna upphandling tar man hänsyn till både kvalitet och kostnadseffektivitet samt utvecklingsvilja och förutsättningar. Huruvida ett företag skött sig tidigare och visat sig i historien får inte påverka vid offertbeslut, alla har enligt den offentliga upphandlingsprincipen samma förutsättningar oavsett företagshistoria. Upphandlingarna utgår enbart från offertens innehåll och tar endast hänsyn till vad som lovas för framtiden. Skånetrafiken är med andra ord en nätverksstrukturerad organisation med ett flertal samarbetspartners som konstant måste kommunicera och sprida kommunikation sinsemellan. Skånetrafiken är en utsatt organisation som med jämna mellanrum råkar ut för diverse trafikstörningar.

Vid dessa situationer är det av stor vikt att det finns en god förberedelse för hur störningssituationen skall hanteras, kommunikativt, samt att det råder klara uppfattningar kring roller och ansvarsuppgifter.

1.3 Syfte

Skånetrafiken är föremål för denna fallstudie och uppsatsens syfte är att utreda hur en nätverksstrukturerad organisationsuppbyggnad påverkar kommunikation och informationsspridning inom organisationen. Undersökningen ämnar ge en djupare förståelse för hur den nätverksstrukturerade organisationsstrukturen påverkar informationsspridningen, samt utefter detta finna vilka faktorer och omständigheter som är avgörande för att den interna kommunikationen ska fungera på bästa sätt i förhållande till nätverksstrukturen. För att tydliggöra de påverkande faktorerna och omständigheterna kring kommunikationen har vi valt att undersöka hur informationsspridningen sker vid en störning eftersom organisationen då prövas till sitt yttersta. I denna fallstudie är fokus riktat på en organisation med nätverksstruktur som inkluderar en uppdragsgivare och flera uppdragstagare.

1.4 Frågeställningar

- *Vilka fördelar finns och vilka problem kan uppstå gällande kommunikation och informationsspridning i en nätverksstrukturerad organisation med uppdragsgivare och uppdragstagare?*
- *Vilka konsekvenser ger organisationsstrukturen på kommunikationen internt, samt ut mot kunden, vid en trafikstörning?*
- *Vilka faktorer och omständigheter är avgörande för att den interna kommunikationen ska fungera så bra som möjligt i en nätverksstruktur?*

1.5 Disposition

I den inledande delen av uppsatsen diskuteras problemområdet, syftet beskrivs och frågeställningar formuleras. Därefter följer ett metodavsnitt där val av metoder motiveras och en ingående förklaring ges till hur vi har gått tillväga för att samla in det empiriska materialet. Efter metodavsnittet presenteras den teoretiska referensram som har legat till grund för analys av empirin. I anslutning till varje teoriavsnitt ges en motivering där valet av teori förklaras. Med hjälp av de valda teorierna analyseras sedan det empiriska materialet och med ledning av detta presenteras slutligen de slutsatser som vi har dragit. I den avslutande delen förs en diskussion kring slutsatserna där vi definiera de nyvunna insikter och resultat som under arbetsprocessen har skapats inom forskningsområdet. Avslutningsvis ges även förslag till framtida forskning.

2. Metod

Följande avsnitt behandlar hur tillvägagångssättet för att genomföra uppsatsen och dess undersökning har sett ut. Metoddelen förklarar hur vi har arbetat för att samla in och analysera det empiriska materialet som ligger till grund för undersökningen. I avsnittet följer även motiveringar till de metodval som gjorts och består av ett tiotal djupintervjuer samt ett par dokumentstudier. Metodavsnittet avslutas med en utvärdering av undersökningens reliabilitet och validitet samt kritik av källor.

Arbetet inleddes med en definition av problemområdet och syftet med studien vilket är att undersöka Skånetrafikens internkommunikation och informationsspridning. Frågeställningarna togs fram och blev följande:

- Vilka fördelar finns och vilka problem kan uppstå gällande kommunikation och informationsspridning i en nätverksstrukturerad organisation med uppdragsgivare och uppdragstagare?
- Vilka konsekvenser ger organisationsstrukturen på kommunikationen internt, samt ut mot kunden, vid en trafikstörning?
- Vilka faktorer och omständigheter är avgörande för att den interna kommunikationen ska fungera så bra som möjligt i en nätverksstruktur?

Undersökningen är till stor del kartläggande och problemdefinierande för att sedan analyseras för att söka nå en djupare förståelse kring de för- och nackdelar som kan uppstå kring organisations interna informationsspridning till följd av dess nätverksstruktur. Efter att syftet formulerats fastställdes tillvägagångssättet för studien och det teoretiska materialet samlades in. Ett abduktivt förhållningssätt har tillämpats under hela arbetets gång, och innebär enligt Trost (2010) att det teoretiska materialet har legat till grund för studien men det har också funnits en stor öppenhet för det empiriska materialet. Det abduktiva förhållningssätt som vi tillämpat innebär således att teoretiskt och empiriskt material växelvis har arbetats med och givits lika stort utrymme i analys och slutsatser

För att kunna besvara syfte och frågeställningar har kvalitativa intervjuer samt dokumentanalyser utförts då dessa metoder ansågs som mest lämpliga i förhållande till frågeställningens karaktär gällande en djupare förståelse. Intervjuguider utformades och åtta stycken kvalitativa semistrukturerade djupintervjuer utfördes. Valet av intervjuform grundades i att den kvalitativa semistrukturerade intervjuformen enligt Bryman (2007) ger större frihet för respondenterna att uttrycka sig efter egna åsikter och uppfattningar. Den förenklar även för intervjupersonen som lättare kan utforma svaren på sitt eget sätt vilket anses meningsfullt för studien. Som komplement för att få ytterligare några infallsvinklar gjordes två mejlintervjuer med individer på ledningsnivå. Givetvis hade det varit mer givande om även dessa kunnat göras personligen men tidsbrist, från informanternas sida, gjorde att mejlintervju bokades i stället.

2.1 Tidsram

Det har funnits en begränsad tidsram för uppsatsen. Även om planeringen inför uppsatsens ämne har pågått under en längre tid så har perioden för själva uppsatsskrivandet ägt rum mellan kursstarten den 26 mars 2012 och inlämningen den 20 augusti. Insamling av empiri har skett mellan den 11 april 2012 och den 14 maj 2012.

2.2 Inledande fas

Uppsatsarbetet började med att vi diskuterade problemområdet och definierade arbetets inriktning och frågeställningar. Därefter påbörjades arbetet med att söka efter relevanta artiklar och uppsatser samt olika dokument och hemsidor som kunde bidra till ökad insikt i ämnet. Vi sökte även efter litteratur som använts som referenser i olika uppsatser. Information kring Skånetrafikens organisation samlades i första hand in via djupintervjuer men bakgrundsinformation och en överblick över Skånetrafiken som organisation införskaffades även genom sökning över internetbaserade medier.

Lämpliga teorier hittades i litteratur på skol- och stadsbiblioteken i Helsingborg och Malmö. En avgörande del av det teoretiska avsnittet består av utvalda teorier som kan ses som relevanta för frågeställningen och analys av empiriskt material.

2.3 Perspektiv och urval

Fältundersökningen består av åtta semistrukturerade djupintervjuer, två mejlintervjuer samt ett par dokumentanalyser, för att få en så omfattande och rättvisande bild som möjligt. Vi har utgått från intervjupersoner ur ledningsperspektiv inom de olika aktörerna, då vi uppfattat att medarbetare på lägre positioner inom de olika medaktörerna inte har någon egentlig kontakt över organisationsgränserna. Kommunikationen och informationsdelningen sker genom de högre instanserna hos varje aktör inom Skånetrafiken. Bryman (2007) menar att det mest effektiva sättet att få förståelse för mellanmänniska relationer är att fråga just människor. Djupintervjuer ses som kvalitativ empiri och således har ett kvalitativt material insamlats genom djupintervjuer med Skånetrafikens anställda samt utvalda samarbetspartners. Vi menar att en kvantitativ undersökning inte skulle ge oss samma djupa förståelse för ämnet som personliga intervjuer genererar, då kvantitativt material ger en generaliserbar bredd men inte samma djupa förståelse.

Trost (2010) menar att urvalet av respondenter för detta slag av undersökning helst vara heterogent med en varierande sammansättning av intervjupersoner. Urvalet ska för den sakens skull inte innefatta personer med extrema åsikter eller personer som avviker starkt från övriga för att undvika att vrida resultatet av vad som är generellt. Vi sökte efter lämpliga intervjupersoner med olika relevanta positioner inom Skånetrafiken och dess medaktörer. Dock höll vi oss inom Skånetrafikens ledningsnivå då dessa individer för kontakten med de samverkande aktörerna och har dessutom större påverkan på kommunikationsvägar och informationsspridningen. Detta för att få höra varierande perspektiv av hur organisationens kommunikation fungerar både teoretiskt och rent praktiskt. Vårt fokus var kommunikationen mellan Skånetrafiken

och de olika medaktörerna både före och under en större trafikstörning, då metoder och arbetssätt då ofta skiljer sig från den dagliga rutinen. Denna typ av situation innebär att hanteringsmetoderna ofta är dragna till sin ytterlighet. Vårt mål var att komma i kontakt med och boka in intervjuer med personer som på olika sätt har en beslutsfattande eller avgörande roll vad gäller kommunikationsprocessen, både innan och under en stor trafikstörning.

2.4 Intervjuerna

Vi har valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer då dessa tenderar att bidra till en mer öppen dialog mellan respondenten och intervjuaren. Vid en semistrukturerad intervju används en intervjuguide som utformats i förväg för att kunna leda intervjun åt det håll som önskas. Vi har använt oss av fem olika intervjuguides som anpassats utefter vilken roll inom organisationen som intervjupersonen har haft. Dock har de olika intervjuguiderna legat väldigt nära varandra i både utformning och frågor, de har endast vridits för att passa informatörens position och på så sätt skapa förståelse för innehållet. Detta för att enklare få så riktiga och rättvisande svar som möjligt och för att vi som intervjuare skulle kunna uttrycka oss ur ett perspektiv som känns bekant för intervjupersonen. De olika intervjuguiderna har alltså berört samma frågeteman men ur något skilda perspektiv, för att resultaten ändå skulle kunna vara jämförbara. (Se bilaga 1-5)

Bryman (2007) menar att den semistrukturerade intervjumetoden ger möjlighet att kunna hoppa mellan frågor i intervjuguiden och öppnar upp för att nya frågor kan väckas och ställas under pågående intervju. På så vis erhålls en ökad flexibilitet vilket ansågs passande för undersökningen. Då intresset främst har legat i att skapa en djupare förståelse för hur informationsspridningen och kommunikationen både ser ut, fungerar och påverkas av nätverksstrukturen har kvalitativa intervjuer setts som mest lämpade. Den semistrukturerade strukturen har skapat större frihet att låta intervjun röra sig åt olika håll och även gett respondenten möjlighet att uttrycka sig med egna ord utefter vad denne själv anser mest relevant. Då det har möjliggjort för

respondenten att komma med nya infallsvinklar och fritt förklarande har intervjuformen ansetts positiv för undersökningen.

Djupintervjuerna har genomförts i Malmö, Lund, Arlöv och Hässleholm, samt en intervju över telefon. Respondenterna har vid samtliga tillfällen valt plats för intervjuerna och de har pågått i variation från knappt en timme upp till tre timmar. Detta utefter intervjupersonernas mån av tid och samtalets utveckling. Samtliga djupintervjuer har varit direkta möten eller telefonintervjuer mellan oss som författare och intervjupersonerna som respondenter. Enligt Bryman (2007) kan en stökig miljö leda till att viktig information förloras vilket vi har haft i åtanke då plats för intervjuerna har diskuterats. En lugn och avskild miljö utan risk för externa störningar har varit målsättning vid avtal om plats för intervjuerna.

Vi har för samtliga intervjupersoner kort presenterat oss själva och vår utbildning, samt vilket syfte vi har haft med undersökningen. Alla intervjuer har spelats in med en diktafon och en eller två iPhones för att säkerställa att ingen information skulle kunna gå förlorad vid eventuella tekniska missöden. Inspelningarna av intervjuerna har underlättat för författarna att kunna återlyssna och tolka vad som har sagts vid intervjutillfällena. Det har även underlättat transkriberingsarbetet. Inspelade intervjuer ger enligt Bryman (2007) en större möjlighet att kunna analysera innehållet i intervjun mer noggrant. Samtliga personer som djupintervjuats har gett samtycke till att samtalet spelats in vilket följaktligen underlättat författarnas arbete med att transkribera och analysera intervjuerna.

Den första intervjun hölls med Skånetrafikens trafikinformationschef, Kalle Ekebjär, som även hjälpte oss att komma i kontakt med ytterligare intressanta personer. Intervjun med Kalle hölls i Region Skånes lokaler i Malmö, Dockan, och varade i nästan tre timmar. Nästa intervju hölls med två personer på Veolia, en av Skånetrafikens samarbetspartners och uppdragstagare. Den ena personen var Leif Kärrstedt, driftsledare på Veolia transport i Lund och Stefan Ståhl, enhetschef för ett transportpaket och avtalsområde gällande busstrafik. Intervjun med Leif och Stefan

hölls på Veolias driftsledningscentral i Lund och de båda intervjupersonerna svarade enskilt på samtliga frågor utefter sina egna uppfattningar och de kompletterade även varandras svar på vissa frågor. Intervjun varade i ungefär en och en halv timme. Björn Watten, driftchef för Bergkvara Buss stadstrafik i Lund, var nästa föremål för djupintervju. Intervjun hölls i Bergkvara Buss mötesrum i Arlov och varade i drygt en och en halv timme. Intervjun med Bengt Nilsson som är chef för strategisk utveckling på Skånetrafiken hölls på Skånetrafikens huvudkontor i Hässleholm och varade i en dryg timme.

På Region Skånes lokaler i Dockan, Malmö intervjuades trafikutvecklaren Jonathan Pershav i ungefär en timme. Anette Jönsson, servicesamordningsansvarig inom Skånetrafikens för ombordpersonal, Öresundståg och ersättningsbussar, samt insatt i det så kallade *Gulvästkonceptet*, intervjuades även hon, liksom Bengt, på huvudkontoret i Hässleholm. Intervjun med Anette Jönsson varade under ungefär en och en halv timme. På grund av problem att mötas upp hölls den sista djupintervjun med Bodil Sonesson från Trafikverkets pressjour över telefon. Det var en kortare intervju som varade runt 30 minuter. Då tid var en bristvara för Skånetrafikens trafikchef Göran Lundblad, var det svårt att hitta en tid för djupintervju. Då vi trots detta var mycket angelägna om att få hans synpunkter inom området så bad vi om en mejlintervju vilket Göran hade bättre möjlighet att ställa upp på. Därav skedde intervjun med Göran Lundblad över mejl men intervjun genererade ändå tydliga och raka svar som var givande. Likaså utfördes en mejlintervju med Skånetrafikens presschef Ulrika Mebius. Mejlintervjuer gjordes istället för personliga intervjuer med hänsyn till olika faktorer såsom tidsbrist och intervjupersoners önskemål.

Vi försökte upprepade gånger att komma i kontakt med Skånetrafikens trafikområdeschef för tåg, Mats Ohlsson, då vi blivit rekommenderade av andra intervjupersoner att ta kontakt med honom. Tyvärr svarade han dock aldrig på våra samtal eller mejl. Författarna har alltså använt sig av ett bekvämlighetsurval som enligt Bryman (2007) ofta är ett resultat som beror av faktorer såsom att personer är olika tillgängliga och en del tänkta intervjupersoner kan vara mycket svåra att få tag på. Urval

av intervjupersoner har även gjorts med tanke på vilka individer som författarna ansett kunnat ge mest relevant information och mest intressanta perspektiv i bidrag till undersökningen.

2.5 Dokumentanalys

Det empiriska material som inhämtats genom djupintervjuer har kompletterats genom dokumentanalys av ett för området relevant urval dokument. Detta för att ytterligare öka författarnas förståelse för ämnesområdet samt för att skapa större bredd i det empiriska materialet. Enligt Repstad (1999) innebär metoden dokumentanalys att forskaren granskar skrivet material och använder detta som källor för undersökningen. Vid val av material har författarna utgått ifrån Scotts (1990, i Bryman, 2007) fyra kriterier för att bedöma dokumentens kvalitet. De fyra kriterierna som Scott nämner är autenticitet, trovärdighet, representativitet och meningsfullhet. Materialet som använts för analysen består av en rapport som behandlar *Gulvästkonceptet*, utgiven av Trafikverket och Skånetrafiken, samt en printscreen över Skånetrafikens resultat av kvalitetsundersökning som vi delgivit av en av våra intervjupersoner, Stefan Ståhl som är enhetschef över ett busspaket inom en av Skånetrafikens samarbetspartners, Veolia. Då rapporten om Gulvästkonceptet är sammanställd av Skånetrafiken i samarbete med Trafikverket som är en statlig myndighet och verkar för folknyttan, och resultatet av Skånetrafikens kvalitetsundersökningar är upprättat för intern nytta finns därför ingen anledning att misstänka att materialet inte skulle vara tillförlitligt eller trovärdigt. Detta eftersom ingen synbar vinst skulle ligga i att manipulera resultatet. Båda dokumenten uppfattas av oss som högst lämpliga och meningsfulla att använda och analysera i denna studie. Med hänsyn till ovanstående har vi uppfattat dokumenten inneha en god kvalitet då de valts utifrån bedömning av Scotts kriterier och vi anser att de besitter autenticitet, trovärdighet, representativitet och meningsfullhet.

2.6 Bearbetning av material

Efter varje avslutad intervju reflekterade vi över svaren och diskuterade vad i innehållet som varit särskilt intressant. Därefter påbörjades transkriberingsarbetet vilket är en tidskrävande men viktig och avgörande process för att sedan kunna analysera och använda innehållet för diskussion och slutsatser. Intervjuinspelningarna delades upp för transkribering författarna sinsemellan. Transkriberingarna har sedan bearbetats och väsentliga delar har markerats och plockats ut, för att på så vis få ut mesta möjliga av innehållet, samt för att stärka reliabiliteten av materialet. De utvalda dokumenten analyserades av samtliga oss författare och kvaliteten på dokumenten fastställdes. För att förenkla sammanställningen av det empiriska materialet diskuterade vi fram riktlinjer kring hur informationen från intervjuerna och dokumentstudierna skulle användas. På så sätt säkerställdes att ingen betydande information skulle förbises och att vi alla hade samma åsikt om vilken information som var relevant för att besvara frågeställningarna.

2.7 Validitet och reliabilitet

För att kunna mäta tillförlitligheten i studien har vi använt oss av begreppen validitet och reliabilitet. Dessa begrepp används enligt Trost (2010) framförallt för att mäta tillförlitlighet i kvantitativ forskning men de är även användbara för kvalitativ forskning vilket är vad författarna har ägnat sig åt i denna undersökning. Vid en kvalitativ fallstudie berör begreppen validitet och reliabilitet hur insamlingen av data har gått till och huruvida bearbetningen av denna har skett på ett pålitligt sätt.

Undersökningens empiriska material kommer från djupintervjuer med utvalda respondenter samt analyser av utvalda dokument. Då urvalet av intervjuer har skett som ett bekvämlighetsurval kan vi inte garantera en generaliserbarhet till samtliga anställdas uppfattning och därigenom inte fullständig validitet. Dock så menar vi att respondenternas yrkesroll, intervjuernas utformning och längd, samt bearbetningen av

intervjumaterialet skapar en trovärdighet och djup förståelse och på så vis stark reliabilitet. Den kvalitativa metoden är alltså en förutsättning för att kunna besvara våra frågeställningar. Bryman (2007) menar att undersökningsresultat som framkommer genom kvalitativa metoder, såsom djupintervjuer med ett mindre antal utvalda personer, är svåra att generalisera till andra miljöer och situationer. Undersökningen är en fallstudie av Skånetrafikens kommunikationskedja innan och under en större trafikstörning. Vi är medvetna om att forskningsresultaten berör det specifika fallet och inte garanterat kan appliceras på andra organisationer även om vissa paralleller kan dras. Då vår undersökning inte fullt ut avser att fastställa ett generaliserbart resultat utan snarare att undersöka, utreda och förklara ett specifikt fall, anser vi att den kvalitativa forskningsmetoden är mest lämpad för undersökningen.

Ett vanligt problem som kan uppstå vid kvalitativa undersökningsmetoder är enligt Trost (2010) att skapa validitet i intervjufrågorna. Teori ska översättas till förståeliga frågor för att undvika att intervjupersonerna misstolkas. Vi har därför varit noggranna med att utforma intervjuguiderna på ett sådant sätt att missförstånd minimeras och därigenom skapat validitet i underlaget för insamling av empiriskt material. En annan metodteoretiker, Ryen, (2004), menar att ett stort problem avseende att skapa reliabilitet vid utformning av intervjufrågor ligger i skapandet av lättförståeliga och subjektiva frågor som inte påverkar intervjupersonen att svara på ett visst sätt. Vinklade frågor kan enligt Ryen (2004) ge ett sämre forskningsresultat och därför är det av yttersta vikt att intervjuerna bibehåller neutralitet under hela intervjuprocessen. Med detta i åtanke har vi lagt stor möda på att utforma och ställa frågor på ett så objektivt sätt som möjligt och på så sätt förhoppningsvis undvikit att försvaga reliabiliteten. Vi är dock medvetna om att en viss grad av subjektivitet är svårt att undvika och därför kan ha förekommit, vilket då kan ha minskat reliabiliteten i materialet, men strävan har varit att i högsta möjliga mån undvika detta.

2.8 Metod- och källkritik

Under arbetets gång har vi ständigt eftersträvat att hålla oss kritiska vid analys av modeller i förhållande till verkligheten. Modeller är en förenkling av verkligheten och det finns alltid fler aspekter och faktorer att ta i beaktning. Allt teoretiskt material som använts i studien har diskuterats kritiskt innan beslutet att använda det har tagits. Vi har framförallt sett till vem som har författat texten och om den eller de personerna kan anses som pålitliga. Vi har även sett till huruvida texterna har varit vetenskapliga, samt om de bidrar till att besvara projektets syfte och frågeställningar. På så sätt anser vi att bästa möjliga förutsättningar för ett väl grundat teoretiskt material har skapats. I de fall vi har använt oss av litteratur som är klassad som studentlitteratur har vi iakttagit stor försiktighet och letat efter olika författarens ursprungsreferenser för att på så vis säkra att källan kan klassas som pålitlig.

Vad metodvalet beträffar kan undersökningen kritiseras ur det perspektiv att störst tyngd har lagts på genomförande, bearbetning och beskrivning av de kvalitativa djupintervjuerna som metod jämfört med dokumentanalyserna. Skälet till detta är att vi anser att kvalitativ djupintervju har varit den mest relevanta metoden för att besvara projektets syfte och frågeställningar. Valet av metod grundar sig i undersökningens kvalitativa karaktär som syftar till att uppnå djupare förståelse kring informationsspridning med hänsyn till den nätverksstruktur som råder inom organisationen Skånetrafiken. Det som tidigare nämnts enligt Bryman (2007) som mest lämpliga sätt att förstå mellanmänniska relationer är att fråga människor.

Då vi genomfört en fallstudie är vi medvetna om att undersökningens resultat och slutsatser inte är generaliserbara för alla liknande typer av organisationer. Däremot menar vi att vissa paralleller kan dras med verksamheter som har en nätverkstrukturerad organisationsuppbyggnad som består av uppdragsgivare- och uppdragstagare.

3. Teorier

Följande avsnitt är en teoretisk referensram som vi har utgått ifrån vid behandling av material. Fokus ligger på olika kommunikationsteorier kopplade till nätverksstruktur som ansetts relevanta i undersökningsområdet. Vi diskuterar nätverksstrukturen och den agent- principalproblematiken som kan uppstå i en uppdragsgivar- och uppdragstagsituation, samt kommunikationsteorier både ur mer vardagliga perspektiv likväl som vid en störning.

3.1 Organisation

3.1.1 Organisationens byggstenar

Det finns många olika sätt att organisera företag och organisationer. Ett vanligt sätt är att ett företag eller en organisation representerar ett och samma varumärke ut mot kunden. Steven McShane (2010), har som åsikt att flera individuella organisationer kan samarbeta under ett gemensamt varumärke, vilket är vanligt vid till exempel tillverkning men även i tjänsteorganisationer. Det benämns som nätverksstruktur och fungerar som en allians av flera olika aktörer som samarbetar i syftet att skapa en gemensam produkt eller tjänst för kunden. Ofta finns en huvudaktör vars varumärke används medan övriga medverkar som uppdragstagare eller samarbetspartners. Det är en samverkssituation där varje aktör har ett expertisområde och tillsammans skapas ett totalt värde för kunden. Huvudaktören har oftast ett fåtal kärnkompetenser och hyr istället in den expertis som behövs i övriga områden såsom tillverknings- eller tjänsteprocessen. Detta sker ofta genom uppdragstagare efter offertupphandlingar och anbud.

En organisations identitet bör reflektera dess varumärke menar Clegg (2007) som även skriver i sin bok *Ledning och organisation* om hur Schultz, Hatch och Larsen åsyftar att en expressiv organisation behandlar kommunikationen i organisationen. Kärnfunktionen i expressiv organisation är att kommunicera sin identitet till externa likväl som interna intressenter. Skoglund (2002) säger å andra sidan att olika värderingar inom

organisationen bidrar till att medarbetarnas beteende påverkar organisationens image ut mot omvärlden. Clegg (2007) bestyrker detta då han anser att organisationsidentiteten kan yttra sig via diverse processer såsom de anställdas uppträdande, deras uniformer och logotyper med mera. Skoglund (2002) menar även att då det är flera aktörer med egna varumärken och värderingar som samverkar under en huvudaktör kan det medföra att kontrollen begränsas och företagets image blir mer sårbart. Vilket McShane (2010) å andra sidan menar är en fördel då det blir expertisfördelning vilket kan leda till ökad effektivitet och kostnadsbesparingar. Då varje aktör i processen arbetar med just de delar som de är bäst lämpade för och mest kunniga inom, finns det stora möjligheter för ökat slutvärde.

Clegg (2007) säger att det finns tre typer av gap som kan uppstå gällande organisationens identitet och kommunikationen som ständigt sänds ut. Ett gap kan vara mellan ledningens vision och organisationskulturen, det vill säga att de anställda saknar förståelse för ledningens vision och därmed inte stödjer denna. Ett annat gap innebär att organisationens image och organisationskulturen är mismatchad, de gör helt enkelt inte det de säger eller lovar att de ska göra. Det tredje gapet upptäcks när organisationens image och ledningens vision inte överensstämmer såsom att ledningen har en skev bild av verkligheten och inte lyssnar på kunderna.

3.1.2 Uppdragsgivare och uppdragstagare i en nätverksstruktur

Enligt Anthony och Govindarajan (2007) kan det uppstå i nätverksstrukturerade organisationer en agent- principalproblematik vilket innebär en målkonflikt där en part, principalen, anlitar en annan part, agenten, för att utföra arbetsuppgifter som principalen själv inte har kunskap eller möjlighet att utföra. I relationen mellan en principal och en agent är det av stor vikt att agenten agerar utefter principalens intressen för att samarbetet ska fungera bra och vara meningsfullt. Det kan dock lätt uppstå en konflikt mellan principalen och agenten gällande hur väl agenten bemöter principalens målsättningar vad avser exempelvis fokus, produktivitet och lönsamhet. Ofta har principalen och agenten olika motiv till att prestera som grundar sig i olika

motivationsfaktorer. Agenten är anlita för att utföra en viss specifik arbetsuppgift och anser sin prestation som god så länge uppgiften uträttas tekniskt korrekt. Principalen å andra sidan ser till mer övergripande mål och till organisationens framgång i stort.

För att skapa ett välfungerat samarbete mellan principal och agent menar Anthony och Govindarajan (2007) att olika former av incitament kan användas för att motivera. Incitamenten kan sporra agenten att vilja agera i enlighet med principalens önskemål. Kontrakt som belönar agenten utefter hur väl denne presterat, i linje med principalens eller organisationens övergripande målsättningar, kan verka som ett instrument för att minska eller helt reducera motsättningar i den annars något komplexa relationen mellan principal och agent. Dessa incitament och incitament grunder bör gynna bägge parter för att det ska fungera effektivt.

3.1.3 Motivering av vald teori

I analysen kommer vi att utgå ifrån hur varumärkesidentiteten kommuniceras i en nätverksstrukturerad organisation med agent-principalrelationer och söka finna de omständigheter eller situationer där varumärkesidentiteten påverkas av att organisationen är nätverksstrukturerad. Begreppet varumärkesidentitet används i det här fallet för att analysera om organisationen upplevs som enad. Då Skånetrafikens organisationsstruktur är komplex och består av olika aktörer som arbetar under samma varumärke är det av stort intresse att undersöka och analysera hur varumärkesidentiteten kommuniceras internt samt hur den upplevs externt. Syftet är att kartlägga återkommande faktorer och omständigheter som tycks påverka intern kommunikation i en nätverksstrukturerad organisation genom att i empirin undersöka och jämföra hur de olika samarbetspartnerna kommunicerar varumärkesidentiteten i olika situationer.

3.2 Kommunikation

3.2.1 Kontroll av kommunikation

Inom en organisation med olika aktörer som ansvarar för olika delar, är det viktigt att rapportering och uppföljning sker säger McShane (2010). Då behovet av direkt kontroll, som förr var vanligt i verksamheter, har minskat är det idag vanligare med självstyrda arbetsgrupper som styr sig själva och sitt specialområde. Dessa självstyrda grupper koordineras ofta genom mer informell kommunikation och organiseras utifrån specialkompetens snarare än att styras under direkt hierarki. Spännvidden av kontroll syftar på antalet individer inom en grupp som rapporterar till en arbetsledare. Enligt McShane (2010) innebär en smalare vidd oftare mer hierarki och en vidare grupp innebär mindre hierarki. Idag är den senare varianten av organisation vanligare. Då över tjugo individer rapporterar till samma arbetsledare kan det benämnas som bred spännvidd. Under vardagliga arbetsrutiner som är standardiserade krävs inte lika strikt och smalt kontrollspann som vid mer komplexa situationer så som en trafikstörning. Vid problematiska situationer bör man smalna av kontrollspannet och vara färre rapporterade per arbetsledare.

Likaså menar McShane (2010) att det krävs ett mer strikt kontrollspann då olika delar i organisationen är ömsesidigt beroende av varandras arbete som vid en krissituation då roller kan vara mer oklara. Ett bredare kontrollspann innebär en mer platt organisation medan ett smalt kontrollspann ofta innebär att organisationen blir mer hierarkisk. Fördelen med högre organisationer, det vill säga fler lager av ledare och smala kontrollspann, är att man får en bättre kontakt med de man rapporterar till och får rapporter av. Nackdelen är dock att det blir längre avstånd mellan servicepersonalen som möter kunderna och ledningen som tar besluten.

3.2.2 Organisering av kommunikation

Det finns ett minskat behov av informationsmatning inom organisationer idag på grund av den höga teknologin är enkelt att själv hämta den information man söker. I samband med ökad delegering och samverkan mellan olika aktörer hävdar Heide (2005) att dialogen blir mer central och grundläggande för att uppnå effektiv drift i organisationer. Det finns olika modeller för kommunikation inom organisationer, den mer traditionella är känd som Communicare-modellen och enligt Falkheimer och Heide (2008) används den då information skickas genom flera olika medier, mellan flera olika mottagare. Den anses som lyckad kommunikation då informationen når mottagaren och denne kan bekräfta mottagandet.

Problemet med att organisera kommunikationen enligt denna modell menar Falkheimer och Heide (2008) är att det förutsätts att målet är uppnått redan då informationen nått mottagaren och det tas ingen hänsyn till huruvida informationen har tolkats eller har påverkan på framtida arbete eller beteenden. Heide (2005) har även som åsikt att det är vanligt att chefer och medarbetare har oklara uppfattningar om kommunikationsansvar och vem som skall informera om vad samt hur kommunikationen ska gå inom organisationen. Att kommunicera kommunikationsbehovet kan skapa en tydligare ram för vad som är viktigt. Därav menar Heide (2005) att det bör finnas en tydlighet i hur man kommunicerar och det är extra viktigt i stunder då det lätt skapar ett överflöde av information. Att rätt information hamnar där den ska, och sedan är lättillgänglig för samtliga berörda är grundläggande för att budskap och information ska nå fram i krissituationer. Som Falkheimer och Heide (2008) tidigare sagt är det av stor vikt att kriskommunikation innehåller inslag av både Communicare-modellen som skickar ut information och anser det avslutat då mottagandet är bekräftat, men också av Communicate-modellen som istället innebär kommunikation i första hand som en direkt dialog ansikte mot ansikte med möjlighet till tolkning och direkt feedback. Vid en kris är det således viktigt att så snabbt som möjligt skicka ut information enligt Communicare-modellen till de parter

som är drabbade, men tiden innan och efter en kris är den mer kvalitativa Communicate-modellen att föredra.

Communicare- och Communicate-modellerna kan också jämföras med *the Media Richness Model*, vilken menar att den kommunikationskanal du använder måste matcha innehållet av meddelandet eller informationen du sänder. Med andra ord menar Sheer och Miller (2004) och så ska du använda en kanal som är anpassad till hur invecklat budskapet är. Ansikte till ansikte är den starkaste graden av kommunikationskanal där flera sinnen används och du kan få en direkt feedback gällande huruvida budskapet kommit fram på rätt sätt. En enklare kommunikationskanal saknar dessa egenskaper, och kan vara exempelvis flyers i den smalaste versionen av kommunikationsmedia. Kommunikationskanalen blir starkare och rikare ju fler kriterier av tolkningsmöjlighet som fylls upp. Kommunikation blir mer effektiv om kommunikationskanalen är anpassad och kommunikationen är kontinuerlig.

3.2.3 Aspekter av informationsspridning

Kommunikationskanalen blir starkare och rikare ju fler kriterier av tolkningsmöjlighet som fylls upp. Kommunikation blir mer effektiv om kommunikationskanalen är anpassad och kommunikationen är kontinuerlig. Övertydlighet är även en viktig faktor för snabb förståelse och svar. Som Moray & Taylor (1958) resonerar i artikeln *The effect of redundancy in shadowing one of two dicotic messages* att man genom att välja smala medier för kommunikation avlägsnar möjligheten till direkt respons och kontinuerlig kommunikation, dock kan det öka effektiviteten i den samlade organisationskommunikationen om den information som sänds är enkel och tydlig.

McShane (2010) är av åsikten att i större organisationer, med fler nivåer och färre rapporterade per arbetsledare så blir avstånden som beskrivet tidigare längre och informationen ska gå genom fler led och individer innan den når slutdestinationen. Coombs (2007) ser problematiken med flera kommunikationsled och nämner *The serial transmission effect* som ett fenomen som uppstår genom att ett meddelande sannolikt

förvrängs ju fler medier eller personer det passerat. McShane (2010) är av samma mening och uttrycker att information som gått genom allt för många led riskerar vara influerat av människorna det passerat och är därmed inte lika givande eller aktuell.

Coombs (2007) yttrar att informationsinsamlingen vid en kris måste vara strikt organiserad för att ett eventuellt kristeam ska kunna prioritera behovet av information och veta var de ska söka samt till vem de ska vända sig till för behövd information. Förståelse för informationsbehovet är enbart relevant om det är tydligt vart informationen kan hämtas. Därav blir det viktigt att man vet både var information ska hämtas då behov av den finns, samt var den ska lämnas när den väl finns.

Då det finns för mycket information i en organisation menar även Coombs (2007) att fenomenet *message overload* lätt kan uppstå, fenomenet innebär att medarbetare får tillgång till mer information än de kan bearbeta och hantera på ett kompetent sätt. Då en organisation ställs inför en pressad situation är den extra känslig för *message overload*. Behovet av information skapar ett överflöde av information till de som ska sammanställa det viktigaste. Detta överflöd uttrycker Coombs (2007) kan ställa till med mer besvär än nytta då det kan bli en känsla av överväldigande som bromsar motivationen att söka upp information till de gap som finns mellan känt och okänt i en kris. Ett vanligt problem som råder i många organisationer är enligt Thompson (2008) att det skickas ut en ökad informationsmängd under krävda situationer utan att man varken ökar distributionsväg eller bredd, vilket ökar problemet av informations överflöde.

3.2.4 Motivering av vald teori

Genom att tydliggöra och jämföra olika arbetssätt och metoder gällande kommunikation, erhålls insikt om metodernas lämplighet i förhållande till en nätverksstrukturerad organisation. Utifrån detta analyseras och dras paralleller med teorierna kring nätverksstrukturerad organisation för att finna de faktorer och omständigheter som är viktiga för att den interna kommunikationen ska fungera väl.

3.3 Kriskommunikation

3.3.1 Förebyggande krishantering

En kris kan definieras som ett allvarligt hot som sätter grundläggande värden ur spel och kan innebära stress, både på individ- och organisationsnivå. En kris inträffar ofta plötsligt och kännetecknas av en hotfull karaktär. En organisationskris sätter stor tidspress på verksamheten och ställer höga krav på snabb respons. Enligt Heide (2009) kännetecknas organisationskrisen genom en specifik serie av händelser som ligger utanför ramarna för de vanliga rutinerna och detta kan leda till stor osäkerhet. Detta kan i sin tur leda till att organisationens övergripande mål hotas. Kriser kan sammanfattningsvis kännetecknas av att de ger tydligt märkbara effekter, kräver omedelbar uppmärksamhet och innehåller inslag av överraskning. De är utanför organisationens fullständiga kontroll och kräver någon form av direkt handling.

Som ett förebyggande arbete eller inför kriser menar Coombs (2007) att det viktigt att skapa beredskap så att organisationen i ett tidigt skede kan upptäcka signaler som tyder på en kommande kris. Detta möjliggör att organisationen tidigt kan arbeta med att förminska eller förhindra att krisen faktiskt uppstår. Coombs (2007) uttrycker vidare att olika organisationer möter olika risker och det är viktigt att förstå att risker aldrig kan elimineras fullständigt då de är en naturlig del av en organisation och bör tas hänsyn till. Problemhantering, riskanalys och rykteshantering kan tillsammans skapa en effektiv riskradar för att upptäcka eventuellt kommande problem.

Utmaningen för krishanterare är att integrera olika funktioner i organisationen för att skapa en effektiv krisavläsningsprocess. För imagens skull bör man ta i beaktning det rykteshot som kan uppstå. Skoglund (2002) uppfattar att det finns olika typer av kriser, en typ av kris är hot mot immateriella värden och innefattar bland annat organisationens förtroendekapital och varumärke. Vid krissituationer som uppstår gäller det för organisationen att känna igen farorna och föreslå förebyggande insatser.

Genom att samtliga medarbetare inom organisationen besitter kunskap om vilka riktlinjer och vilket uppförande som gäller vid en kris, skapas interna rutiner som reducerar faror och skapar tilltro både internt och externt anser Skoglund (2002). Hoten kan komma både inifrån och utifrån. Inre hot uppkommer genom bristfälligt ledarskap och dåligt utformade rutiner men dessa hot är ofta hanterbara för ledningen. Yttre hot däremot kan inte påverkas av ledningen mer än hur organisationen väljer att agera i krissituationen. För att ledningen ska kunna utföra en effektiv krishantering menar Coombs (2007) att ett kontinuerligt pågående arbete för att upptäcka kriser är av stor vikt för att upptäcka dem innan de når organisationen. Det gäller att upptäcka sårbarhetsfaktorer som utsätter organisationen för större risker än nödvändigt. Att hitta dessa svagheter tidigt och satsa på att minimera dem ökar chanserna att stå emot kriser som uppkommer.

3.3.2 Scenarioplanering

Ett förberedande sätt att arbeta är att ta fram handlingsplaner och arbeta med scenarioplanering. Ett scenario är en möjlig framtida situation där olika lösningar eller aktioner skulle kunna ge olika utfall. Enligt Lindgren och Bandhold (2008) handlar scenarioplanering om att försöka föreställa sig dessa möjliga framtida situationer genom att på olika plan analysera omvärlden och saker i omgivningen. Analysen omfattar sådant som troligen skulle kunna påverka den egna organisationen, och därefter förbereds det tänkta scenariot och dess handlingsplan. Företag eller organisationer som använder sig av scenarioplanering försöker oftast föreställa sig eller kalkylera ut vilka effekter framtida händelser skulle kunna få. De mest troliga scenariorna är kanske inte alltid de mest önskvärda. Därför är det viktigt att som organisation vara realistisk och kritiskt granskande vid föreställningarna av framtida möjliga händelser. På detta sätt kan planeringsarbetet nå optimal effektivitet.

Lindgren och Bandhold (2008) har även som åsikt att ju längre fram i tiden organisationen blickar, desto svårare kan det vara att förutse troliga scenarier. Vid mycket långsiktiga framtidsanalyser kan andra planeringsverktyg vara nödvändiga att

komplettera scenarioplaneringen med. Detta för att mer säkert kunna identifiera risker och möjligheter samt kunna förbereda för dessa möjliga scenarier. På medellång eller lång sikt är scenarioplanering alltså ett utomordentligt effektivt planeringsverktyg. Vid osäkra omständigheter kan scenarioplanering vara till stor nytta för organisationen när det kommer till att göra upp planer för det oväntade och även genom dem utvecklas och bygga upp en bättre lämpad verksamhet.

Krishantering är en beslutsprocess med syfte att möta situationens främsta behov och Heide (2009) menar att det fordras insatser på flera plan vad gäller både information och kommunikation för att hantera krisen. Det handlar om att reagera på en inträffad krishändelse, att samla in fakta och kunskap i krisarbetet och att samordna kommunikationen mellan krisaktörerna.

3.3.3 Effektivt krisarbete

Då krisen är ett faktum och den redan har uppstått är det viktigt att tidigt ha förståelse för trigger-eventet menar Coombs (2007), det vill säga att förstå vad som ligger bakom problemet för att därigenom lättare kunna hitta effektiva åtgärder. Det är då viktigt att det finns en kommunikativ öppenhet där all information flödar obehindrat. Det är viktigt att förstå vad krisen innebär om den fortskrider. Vidare anser Coombs (2007) att det är viktigt att efter krisen att inte bara sammanfatta och gå vidare utan att ta tillvara på erfarenheter för att vara bättre förberedd på nästa eventuella kris eller händelse. Likaså är det viktigt att i absolut största möjliga mån lämna intressenter med en positiv syn på organisationens krishantering, samt säkra att krisen verkligen är över.

Skoglund (2002) är av åsikten att en organisation bör ha en stabilt förankrad krisberedskap som genomsyrar hela verksamheten, inte enbart en pärm med policys. Medarbetarna ska ha rätt kompetens och träning, det bör finnas tydliga mandat och värderingar, samt framför allt rätt förutsättningar. För att skapa rätt förutsättningar gällande krisberedskap menar Skoglund (2002) även att det är en fördel om

organisationen utser en krisberedskapsgrupp med rekommenderat fyra till sex deltagare som anses som lämpliga i förhållande till befogenhet, kunnsighet och personlighetsegenskaper. Krisgruppens syfte är att känna igen faror, utföra konsekvensanalys med hänsyn till farorna, lägga upp taktik, utnyttja organisationens tillgångar samt skapa en medvetenhet hos medarbetarna och göra kontinuerliga uppföljningar för att ständigt utvecklas och bli bättre.

Krishändelser är för det mesta hastiga och kortsiktiga historier som kräver mycket snabbt informationsarbete. Heide (2009) menar att det är viktigt att det inom organisationen sker en kontinuerlig kommunikation och ett intensivt informationsflöde så att krisgruppen håller sig uppdaterad om vad som händer. Genom att dela upp krisgruppen i en strategisk del och en operativ del menar Skoglund (2002) att rollerna blir tydligare vilket underlättar kommunikationen. Den strategiska delen ansvarar för det övergripande, det vill säga det ekonomiska, bemötandet och hanteringen av de individer som blivit påverkade av krisen samt att den operativa delen samlar in information, har kontakt med media och kommunicerar med de drabbade. De för loggbok över händelsekedjan samt genomför uppföljning. Någon från krisgruppen bör vara kontaktbar dygnet runt. Det arbete som krisgruppen utför bör sammanställas och ligga till grund för organisationens formella framtida krisstrategi och vara tillgängligt för samtliga medarbetare inom organisationen. Förankringen av krisstrategin är minst lika viktig som utformning av den. Förankringen kan ske genom bland annat krisövningar och informationsspridning via intranät.

En organisation bestående av ett flertal samarbetspartners bör upprätta en gemensam krisberedskap menar Skoglund (2002) den ska innefatta en förenad syn och ett gemensamt uppträdande för samtliga parter. Detta för att uppfattas som ett och samma varumärke både internt och externt. Om en samarbetspartner frångår huvudorganisationens värderingar och målsättningar innebär detta en omedelbar polarisering i media som skulle kunna medföra att huvudaktörens kunder får en negativ inställning till organisationen.

3.3.4 Motivering av vald teori

Teorierna kring kriskommunikation används för att skapa underlag till analysen av Skånetrafikens interna kommunikation och informationsspridning. Teoriunderlaget används för att granska hur Skånetrafikens organisationsstruktur påverkar den interna kommunikationen och informationsspridningen före och under en kris, samt för att utreda de eventuella fördelar och problem som kan kopplas direkt till organisationsstrukturen. I analysen utreds hur Skånetrafiken, med en organisationsstruktur bestående av flera olika aktörer, hanterar en trafikstörning internt, samt vilka konsekvenser hanteringen av situationen eventuellt kan få för organisationens image.

4. Empiri och analys

I följande avsnitt presenteras empiriskt material för att i direkt samband analyseras utifrån den teoretiska referensram som ligger till grund för undersökningen. Empiripresentation och analys kommer att framställas växelvis för att skapa ett bättre sammanhang, tydliggöra en röd tråd och undvika onödiga upprepningar. Empirin är insamlad genom ett tiotal djupintervjuer samt ett par dokumentanalyser.

4.1 Empiri: Organisation & kommunikation

4.1.1 Organisering och samordning av kommunikation

Skånetrafiken har cirka 300 anställda men sysselsätter uppemot drygt 4000 individer. Resterande är anställda via samarbete med entreprenörer som upphandlats. För att relationen ska fungera väl ställs stora krav på samarbete. Skånetrafiken har ett antal trafikutvecklare som är den direkta länken till samarbetspartnerna. Det är med trafikutvecklaren som samarbetspartnern skriver ett avtal och kommunicerar med. Dessa trafikutvecklare är uppdelade geografiskt så att de täcker hela regionen. De utgår från en specifik stad, dess stadstrafik, och täcker sedan även in regiontrafiken i närområdet. Under trafikutvecklaren finns det i varje stad en enhetschef som representerar trafikföretaget, han eller hon upprätthåller en kontinuerlig dialog med sin huvudman, det vill säga trafikutvecklaren. Relationen sker via daglig telefonkontakt, men även runt tre fysiska möten per månad. Trafikutvecklaren håller även månadsvis möte med förarna där informationsspridning sker, mötet fungerar dessutom som ett öppet forum där förarna kan lyfta frågor direkt till Skånetrafiken. Trafikföretagen ansvarar för sin trafik, sin personal och vilket arbetsätt de väljer att tillgå. Skånetrafiken i sin tur är de som informerar och ställer krav. Skånetrafiken är huvudaktören utåt vilket medför att då en resenär till exempel är missnöjd med en lok- eller bussförare så ringer de in till personalen på Skånetrafiken.

4.1.2 Gemensamma värderingar och målsättningar

Trafikföretagen har sina värderingar och sin egen företagskultur och det är något som Skånetrafiken anser att de bör ha för att stå sig konkurrenskraftiga mot övriga trafikföretag. Den stora utmaningen vad gäller organisationens uppbyggnad tror Bengt Nilsson ligger i att få alla att känna att de jobbar för Skånetrafiken. Bengt berättar att det handlar mycket om att hitta gemensamma mål och nämner även att det är något de arbetar med. Att få samtliga att kommunicera samma budskap kan kompliceras av att många företag är inblandade. Dock är deras målsättning att oavsett vilket buss- eller tåg företag ombordpersonalen är anställd av så ska det signaleras att det är Skånetrafiken de åker med. Även Anette Jönsson menar att det är av stor vikt att samtliga medarbetare inom organisationen kommunicerar ett enat budskap mot kunden:

”Alla måste ju förstå att vi gör det här för kunden, annars kommer ju inte den vilja fortsätta resa med oss, man är ju inte här för att köra tåg från A till Ö utan man är här för att folk ska åka mer med oss och öka marknadsandelar, hållbart klimat och massa såna frågor.” (Anette Jönsson)

Problem kan uppstå med att hitta tydliga och bra avtalsformer som reglerar vem som är ansvarig för vad. Likaså måste incitament hittas som gör arbetet med avtalen mer fördelaktiga för alla berörda parter. Kalle Ekebjär menar att samverkan i det stora hela fungerar bra oavsett vilket trafikföretag man tillhör och representerar. Dock kan det bli problem då uppdragstagare belönas utefter de rent praktiska delarna som att köra turer. Det blir då kanske det som prioriteras vid en trafikstörning, framför att sprida information som är Skånetrafikens huvudfokus. Det finns ett nöjdhetsindex som också är kopplat till bonus men den trafikmässiga bonusen tycks väga mer, eller uppfattas viktigare. Denna uppfattning styrks av att personalen på Veolia tydligt uttrycker att första prioritering ligger i att få trafiken att rulla och information kommer senare. Därefter kommuniceras vad som har hänt och hur det löstes. Då frågan om vad som blir fokus vid försening är det uttalat från samtliga intervjuade samarbetspartners

att få igång transporten igen ligger högt. Björn Watten uttrycker att *”Om en tur är indragen så får vi böta, vi får inga intäkter för den turen”*

Skånetrafiken gör kundundersökningar, där fem faktorer vägs samman till ett helhetsbetyg och det är det som avgör om trafikföretaget får kvalitetsbonus eller inte. Detta bekräftas av trafikföretagen som säger att det två gånger om året sker kvalitetsundersökningar som ligger till grund för kvalitetsbonus i form av lön om ett visst antal nivåer uppnås. Däremot kan en för låg uppmätt kvalitet leda till böter för trafikföretagen.

4.1.3 Följder av organisationsstrukturen

Fördelen med organisationens struktur är att om ett gott samarbete råder kan det bidra till att skapa högre effektivitet och att uppnå större ekonomiska vinster. Om ett trafikföretag har problem med sin ekonomi är de inte lika förändringsbenägna. De ser då ofta alla förändringar som kostnader. Vid en sådan typ av situation är det av stor vikt att ha gemensamma motivationsfaktorer för att undvika stagnering. Om ett trafikföretags fokus inte ligger i linje med Skånetrafikens kan det leda till att trafikföretaget får minskad möjlighet att påverka, mindre chanser för utökning av trafik och mindre ekonomiska vinster. Jonathan Pershav menar att det är viktigt att alla trafikföretag känner sig delaktiga i organisationen och att alla känner ett gemensamt ansvar. Skånetrafiken har flera olika avtal och olika linjer som körs av olika företag. De ska vara de som sammanlänkar alltihop så därför är det av stor vikt att de respektive trafikföretagen känner ansvar för sin del. Skånetrafiken strävar efter att alla trafikföretag ska verka för ett gott samarbete och dela organisationens tankar och på så vis uppnå en ekonomisk gynnsam situation för båda parter.

På grund av organisationsstrukturen kompliceras kommunikation och informationsspridning då fler parter är inblandade. Informationsspridningen tar dessutom längre tid och det kan uppstå förvirring angående vem som sitter på

informationen. Samtliga intervjupersoner uttrycker att ett stort problem är att få ut rätt information till rätt personal i rätt tid.

Skånetrafiken sänder ut information till sina medarbetare, som till exempel Trafikverket eller trafikföretagen, och därefter är det deras uppgift att meddela sina respektive anställda och det är inte självklart att informationen når ut till samtliga. Det är med andra ord lätt hänt att kommunikation faller mellan stolarna när det blir så många led. Ytterligare ett kommunikationsproblem som upplevs inom organisationen är att det ofta uppstår ett överflöd av information via mejl som medför att viktig information kan försvinna i mängden. Ofta råder uppfattningen att kommunikationen är slutförd då en part sänt iväg exempelvis ett mejl som nått fram till mottagaren. I och med det enorma mejlflöde som finns så är det dock inte säkert att mottagaren hinner se, tolka och tillgodogöra sig informationen.

Skånetrafikens trafikchef uttrycker att det finns organisationsstrukturella problem. Problematiken ligger i att det är svårt att snabbt få ut information till de trafikföretag som ingår i organisationen. Skånetrafikens servicesamordnare styrker trafikchefens resonemang och menar att det övervägande finns nackdelar avseende informationsspridningen då det kommer till organisationens uppbyggnad. Skånetrafiken har utvidgat sitt servicefokus genom att satsa mer på kundinformation. Detta medför att trafikföretagen förväntas ta ett allt större ansvar för kundbemötande, service och information. Dock upplevs en trög förståelse då många drifter upprätthåller ett förlegat synsätt, det vill säga att främst inrikta sig på att hålla trafiken gående. Skånetrafikens vision är att få människor att resa mer kollektivt och att bidra till samhällets utveckling vilket kanske inte alltid stämmer överens med trafikföretagens främsta prioritering, vilket är att gå med vinst. Skånetrafikens trafikinformationschef menar att:

”vi har kört tåg i 150 år och vi har informerat eller haft kundfokus i kanske 30. Så där finns det liksom en kamp emellan, vad är det invanda och vad är det som egentligen är viktigt” (Kalle Ekebjär)

Trafikutvecklaren Jonathan Pershav menar att en fördel med organisationsuppbyggnaden är att förarna känner att de har en nära partner att gå till genom att det finns en direktkontakt mellan driftcentralerna och deras förare. Risken finns att Skånetrafiken kan bli en alltför stor organisation för att kunna skapa nära kontakter och kommunicera inom. Genom att organisationen ser ut som den gör så menar Jonathan att förarna känner sig mer inspirerade då deras trafikledningscentraler drivs lokalt. En av samarbetspartnerna, Björn Watten på Bergkvara buss, styrker tankegången och säger att en fördel med organisationsuppbyggnaden är att den skapar en mer nära kontakt inom den egna delen och det förenklar även kontakterna. Björn menar även att en fördel kan vara att trafikföretagen besitter kunskap inom sina expertisområden.

4.2 Analys: Organisation & Kommunikation

4.2.1 Organisering och samordning av kommunikation

McShane (2010) nämner att olika organisationer kan verka under samma varumärke, det vill säga att det finns en huvudaktör och flera samarbetspartners. Huvudaktören är i behov av samarbetspartnernas expertiskompetens. Skånetrafiken är uppbyggt enligt nätverksstrukturen där de tillsammans med flera samverkande aktörer skapar en slutgiltig total service för resenären. De får på så vis en effekt av att varje aktör arbetar med sitt expertisområde. Trafikföretagen sköter sitt expertisområde vilket i huvudsak är själva driften och Skånetrafiken kan på så sätt ägna sig åt utveckling, information och övergripande organisatoriska mål. Enligt Bengt Nilsson finns ett stort behov av gott samarbete för att det ska fungera väl. Kontakten mellan samarbetspartners och Skånetrafiken sker via trafikutvecklare som har ansvar för utvalda kontakter och avtal. Skånetrafiken lyckas, genom trafikutvecklarnas dagliga kontakt med samarbetspartnerna, att hålla en kontinuitet i dialogen vilket Heide (2005) hävdar är en avgörande faktor för lyckat samarbete. Likaså hålls kontinuitet i dialogen och

informationsspridningen genom de månadsmöten som regelbundet hålls mellan förare och trafikutvecklare.

Organisationsstrukturen i Skånetrafiken visar på en tydlig agent-principalrelation, där Skånetrafiken agerar principal och uppdragsgivare med ett antal agenter som uppdragstagare. Skånetrafikens incitamentprogram belönar tidseffektivitet och kvalitet som mäts genom kundundersökningar, de får böta om de inte når sina riktvärden. Incitamentprogrammet ska enligt Anthony & Govindarajan (2007) finnas och vara utformat på ett sådant sätt att det som belönas, och därigenom fokuseras på, är sådant som alla parter i slutändan drar nytta av. Det är Skånetrafikens ansvar att implementera rätt tankesätt inom hela organisationen, det vill säga även inklusive alla samarbetspartners.

4.2.2 Gemensamma värderingar och målsättningar

Bengt Nilsson tar upp vikten av att varje aktör behåller sin egen företagskultur och sina värderingar för att vara individuellt konkurrenskraftiga och inte bara en följare till Skånetrafiken. McShane (2010) menar dock att individuella konkurrenskrafter inom samma organisation kan innebära en risk gentemot företagets image eftersom fler parter är med och påverkar totaluppfattningen. Medaktörernas värderingar och beteende riskerar att skapa motsättningar i förhållande till huvudaktörens värderingar. Detta menar även Skoglund (2002) som säger att värderingar inom ett företag påverkar de anställdas uppförande och det bidrar till omvärldens totala uppfattning av organisationen. Då Skånetrafiken har flertalet medaktörer med separata värderingar kan det uppstå en splittrad uppfattning hos kunderna såsom Skoglund (2002) och McShane (2010) nämner. Vi menar att Skånetrafiken utsätter sin egen image för en risk då de valt att ingå samarbete med ett antal separata företag som besitter egna företagskulturer och värderingar.

Bengt Nilsson menar att oavsett vilket trafikföretag den anställda representerar ska det signaleras att det är Skånetrafiken resenären åker med. Detta kan hänvisas till teorin om den expressiva organisationen där Clegg (2007) belyser hur organisationens identitet

förmedlas genom den anställdes beteende. Med hänseende till teorin om den expressiva organisationen är det av stor vikt att samtliga medaktörer inom organisationen har en enad bild för att inte skada Skånetrafiken som varumärke. Då Skånetrafiken är en samverkande organisation har vi analyserat en potentiell risk som berör samhörigheten med varumärket. Om inte samtliga anställda inom organisationen upplever att de är en del av Skånetrafiken kanske de inte heller arbetar för att uppfylla organisationens övergripande mål. Om samhörighetskänslan saknas blir det svårare att förstå vikten av varje del mot slutmålet. Vi har under undersökningens gång kunnat dra slutsatsen, att om samtliga medaktörer inom Skånetrafiken är införstådda med att varje enskild funktion bidrar till verksamhetens totala serviceagerande, så blir också den totala serviceupplevelsen för kunden optimal.

I nuläget stämmer inte målsättningarna överrens med den faktiska situationen. Trafikföretagens fokus gällande informationsspridning är inte den samma som Skånetrafiken eftersträvar. Detta stöds av Clegg (2007) som påpekar klyftan som kan uppstå mellan organisationens vision och de anställdas agerande, på grund av misslyckad implementering eller misslyckat framhåvt fokus. Klyftan mellan Skånetrafikens fokus och medaktörernas fokus grundas i att Skånetrafiken inte har lyckats förmedla och implementera vad som bör prioriteras. Det kan både bero på felaktigt belöningsfokus och trafikföretagens egna värderingar och målsättningar. Skånetrafiken belönar och bestraffar trafikföretagen utefter om de går sina turer i tid och på så sätt sprider Skånetrafiken själva ett budskap om att driften är av hög prioritet. Detta medför att trafikföretagen ställs i en situation där de får välja att antingen hålla driften rullande eller att snabbt få ut information. Väljer trafikföretagen att fokusera på informationsspridningen finns en risk att det blir förseningar och då får de böta till Skånetrafiken, vilket bidrar till att fokus läggs på att hålla driften rullande för att undvika inkomstbortfall.

Utifrån Heides teori (2005) har kommunikationen i organisationen en stor roll när det kommer till att tydliggöra ansvarsroller. Heide (2005) talar även om de oklarheter som ofta råder mellan chefer och medarbetare vad gäller vem som har ansvar för att

kommunicera vad och hur kommunikationen ska gå inom organisationen. Bengt tar upp svårigheten i att hitta former för att tydliggöra vem i organisationen som ansvarar för vad. Då organisationen innefattar en mängd olika funktioner och ansvarsområden, ser vi att nätverksstrukturen medför en komplicering av tydliggörandet av ansvarsrollerna för kommunikation. Det som fungerar på ett sätt mellan Skånetrafiken och en samarbetspartner kanske inte fungerar alls på samma sätt med en annan samarbetspartner. Trafikutvecklaren fyller en viktig roll inom Skånetrafiken, som den direkta länken till samarbetspartnerna. För att det ska råda tydliga riktlinjer för vem som ansvarar för vad är det av vikt att samtliga trafikutvecklare förmedla samma budskap till sina respektive trafikföretag

4.2.3 Följder av organisationsstrukturen

Enligt Falkheimer och Heide (2008) innebär Communicare-modellen att lyckad kommunikation är när informationen når fram till mottagaren och denne kan repetera den. Detta tankesätt kan medföra att uppföljningen uteblir gällande huruvida information nått fram och tillgodogjorts. Detta visar sig inom Skånetrafiken då Anette Jönsson uttrycker att en stor mängd information ofta sänds via mejl och därefter förutsätts informationen vara delad. Detta utan att en uppföljning sker avseende om mottagaren tillgodogjort sig informationen eller inte. Skånetrafikens nätverksstruktur medför ett stort behov av en kommunikationsform som snabbt når ut till samtliga anställda, oavsett vart de befinner sig och vilket företag de tillhör. Skånetrafiken använder kommunikationsformen mejl för detta syfte.

En negativ faktor gällande kommunikationsflödet som upptäckts under studien är att informationen anses som tillgodogjord direkt vid sändningstillfället. Detta påpekar också Falkheimer och Heide (2008) är en risk vid användandet av denna typ av kommunikationsform. Det är lätt att respons och uppföljning uteblir. Detta är en negativ faktor för Skånetrafikens interna informationsspridning. Detta kan styrkas av Coombs (2007) teori om *message overload* som innebär att då stora mängder information

skickas genom ett vanligt media såsom mejl, är det enkelt att mottagaren sällar och missar viktig information. Risken är ännu större om ingen responsuppföljning existerar. Både Anette Jönsson och Bengt Nilsson nämner problematiken kring överflöd av information inom organisationen.

Som ytterligare en aspekt på problematiken kring huruvida informationen mottagits eller inte är valet av media som både Miller (2003) och Sheer och Chen (2004) tar upp. De belyser vikten av att nyttja rätt kommunikationsverktyg och att ge feedback för lyckad kommunikation. Skånetrafikens organisationsstruktur är beroende av att information sänds via mejl för att snabbt och smidigt kunna nå runt i organisationen, dock ser vi att informationsspridningen via mejl inom organisationen vissa gånger är för stor för att all relevant information skall tillgodogöras. Därmed kan viktig information gå förlorad. Detta kan påverka en nätverksstrukturerad organisation som Skånetrafiken extra negativt. Nätverksstrukturen skapar ett beroende av att samtliga samarbetspartners tillgodoses all ny och viktig information för att kunna agera som ett enat varumärke.

4.3 Empiri: Kommunikationsflödet inom Skånetrafiken vid Störningar

4.3.1 Informationsspridning under en trafikstörning

Trafikverket ansvarar för informationen utåt gällande trafik på vägar och järnvägar. De informerar även trafikinformationscentralen på Skånetrafiken som förkortas TIC. TIC'en får även information från respektive buss- och tågoperatör då något inträffar. Tanken är att då något inträffar, en störning, allmän försening eller inställd tur ska driftsansvariga på respektive trafikföretag först kontakta TIC'en hos Skånetrafiken för att sedan fokusera på att lösa den uppkomna situationen. TIC'en ska även konstant proaktivt söka information, antingen självmant eller via tips från resenärer som ringer in och ställer frågor eller informerar från den plats där störningen har skett. De får även information från Kundcenter runt om i regionen som har direktkontakt med kunder och resenärer. Skånetrafikens Pressjour skickar också information till TIC'en. Skånetrafiken är informationsansvariga men för att det ska fungera krävs att respektive trafikföretag kontinuerligt informerar tillbaka till Skånetrafiken, speciellt vid störning. På stationerna är det Trafikverket som ansvarar för informationen via skyltar och högtalarutrop. Skånetrafiken menar själva att en effektiv och lyckad kriskommunikation innebär korta beslutsvägar, tydliga mandat, enkla rutiner och mellanmänniska relationer både internt och externt.

Det finns en gigantisk överblicksskärm där alla tåg i trafik är synliga och där det även syns om ett tåg står stilla fast det inte borde, trafikinformationen når på så sätt snabbt fram till både Trafikverket och tågoperatören. I anslutning till ett upptäckt stopp går ett mejl ut som även TIC'en tar del av, ofta inom loppet av tre till fyra minuter. I detta mejl har tågoperatören, som fått information av föraren, hunnit gå ut med information om orsaken bakom att tåget står stilla. Det är sedan tågoperatörens uppgift att ombesörja ersättningstrafik. Skånetrafiken har ett avtal med en pool för rikstäckande ersättningstrafik, som kallas Bussakuten. Denna funktion finns till för att TIC'en hos Skånetrafiken huvudsakligen skall kunna fokusera på informationsspridningen, medan

trafikföretagen i samarbete med Bussakuten, i sin tur står för att få driften i rullning. Trafikföretaget har sedan en skyldighet att rapportera antalet beställda ersättningsbussar till TIC'en, då det i slutändan är TIC'en som informerar både ombordpersonalen som möter kunden, samt är de som svarar på inringande samtal. Likaså måste TIC'en informera Trafikverket då det är Trafikverket som sköter utrop och information på tavlor runt om på regionens stationer.

TIC'en består av totalt fem medarbetare. De publicerar all oplanerad trafikinformation på Skånetrafikens hemsida samt i Skånetrafikens mobila applikationer. Dessutom uppdaterar de informationssystem med planerade trafikomläggningar samt lägger upp anslag och info-sidor. Det är TIC'en som håller kontakt med verksamhetsjouren och sköter all interninformation vid trafikstörningar, det är även de som ansvarar för övervakning av ersättningstrafik. Det är slutligen även TIC'en som sköter kommunikationen och informerar ombordpersonalen. Trafikinformationsstaben är en krisgrupp bestående av en trafikdirektör, trafikchef och presschef. Vid en trafikstörning är det Skånetrafiken som ansvarar för kommunikationen, medan Trafikverket med hjälp av Räddningstjänsten då det är aktuellt, ansvarar för olyckan på plats. Skånetrafiken har i samarbete med Trafikverket tagit fram ett koncept med gula västar för att underlätta informationsspridning vid trafikstörningar. Under hösten 2010 inleddes ett arbete som innebar en resursförstärkning vid trafikstörningar. Den ombordpersonal som först finns på plats vid en inträffad störning, tar på sig en gul väst och blir gulvästkoordinator. Övrig ombordpersonal tar även de på sig gulvästar och blir informatörer utåt samt hjälper trafikinformationsstaben att skapa en gemensam lägesbild.

Det är den operativa chefen på TIC'en som sammankallar till möte, ofta via telefon, där en gemensam uppfattning om läget framställs och det sker överenskommelser om vilka åtgärder som ska genomföras. Syftet med trafikinformationsstaben är att i ett tidigt skede sammankalla till möte och skapa en gemensam lägesbild vid störningar i trafiken. De tar beslut om initiering av gulvästar om detta inte redan har skett, och säkerställer att en Gulvästkoordinator utses. Det utbyts trafikinformation internt och

därefter avgörs vilken information som ska nå ut till resenärerna gällande trafikstörningen. Trafikinformationsstaben är ett led i att internt få en samstämmig bild över störningssituationen. Genom att staben så tidigt som möjligt organiserar ett möte för informationsutbyte minimeras riskerna att olika budskap skickas ut och skapar förvirring.

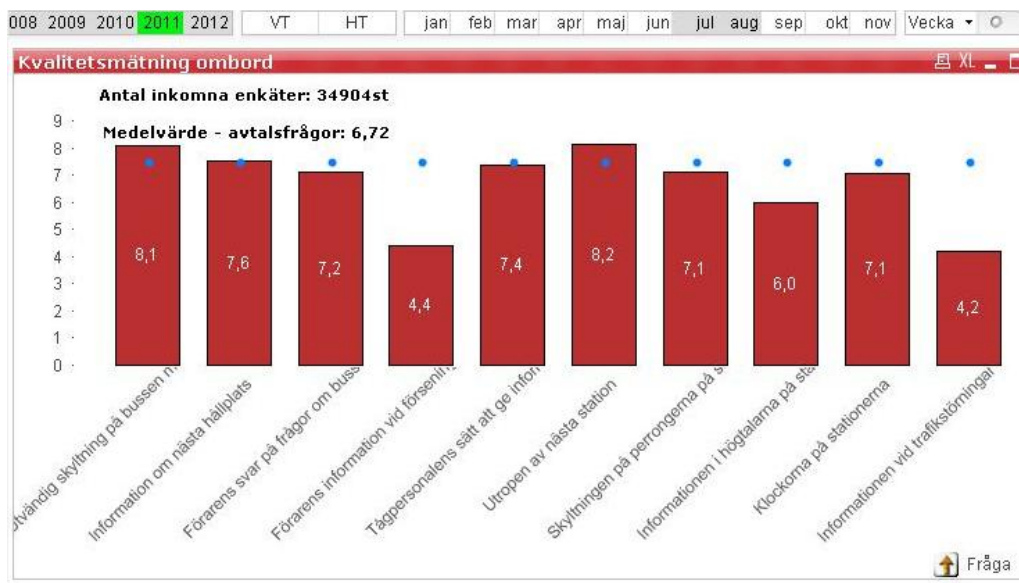
4.3.2 Kommunikationssystem för ombordpersonal vid trafikstörning

Enligt Gulvästkonceptet ska ombordpersonalen på ett tåg klä sig i en gul väst och gå ut på perrongen för att bli informatör. Det första steget i processen för Gulvästen är att sms:a in sitt namn och sitt mobiltelefonnummer till TIC'en så att TIC'en får en person på plats som kan kommunicera lägesbilden. I samband med detta blir den inrapporterande individen Gulvästkoordinator. Telefonnumret till Gulvästkoordinatorn läggs ut av TIC'en på det interna nätverket och blir synligt för alla inblandade parter. Gulvästkoordinatorn är den enda av gulvästarna som kommunicerar med TIC'en. Oavsett hur många gulvästar som kopplas in är det Gulvästkoordinatorn som fortsätter med rapporteringen. Det ska finnas ett tydligt mandat stöttat av avgränsningar för den som är Gulvästkoordinator, vilket innebär att roller och arbetsuppgifter ska vara givna. Stationsvärdarna som arbetar ute på olika stationer ska även de kunna hoppa in och bistå Gulvästarna vid behov. Stationsvärdarnas styrka är god lokalkännedom över trafiken och området runt omkring stationen.

Vid en störning ringer gulvästen själv och söker information via TIC'en. Tidigare upplevdes problematik kring kommunikationen då ombordpersonalen i första hand skulle ringa sin arbetsgivare, det vill säga respektive trafikföretag, för att skaffa information. Arbetsgivaren hade då oftast fullt upp med att lösa trafikstörningen och tillsätta ersättningstrafik, vilket medförde en ökad arbetsbelastning för arbetsgivaren. Genom det nya systemet med Gulvästar skapas en direkt kontakt med TIC'en. Därigenom kan gulvästarna tillförskaffa sig den senaste uppdaterade informationen via en applikation på mobiltelefonen. Genom denna effektivisering av systemet för kommunikation, möjliggörs det för tågoperatörer att lägga främsta fokus på att beställa

och organisera trafik, medan TIC'en på Skånetrafiken kan lägga full kraft på att informera om trafikstörningen.

Skånetrafiken genomför årligen kvalitetsundersökningar där resenärer tillfrågas och ombeds svara på hur de uppfattar kvaliteten på en rad olika områden och aspekter gällande Skånetrafiken. Undersökningarna utförs i syfte att kartlägga eventuella brister och förbättringsmöjligheter inom respektive trafikföretag för att upprätthålla en likvärdig kvalitet oavsett vilket trafikföretag resenären reser med. Varje område som granskas består av en mängd olika aspekter där trafikföretagen kan erhålla bonus då en viss nivå uppnås. Ett av de områden som granskas gäller kommunikation ut mot kunden. Genom de utförda kvalitetsundersökningarna har det framkommit att området som berör kommunikation vid störningar ligger på en låg nivå och har stora förbättringsmöjligheter, se figur nedan.



(Fig. 1.)

4.4 Analys: Kommunikationsflödet inom Skånetrafiken vid Störningar

4.4.1 Informationsspridning under en trafikstörning

I nuläget arbetar Skånetrafiken inte uttalat med en övergripande scenarioplanering, utan de praktiserar situationer för trafikstörningar i skarpt läge, det vill säga då störningen inträffar. Lindgren och Bandhold (2008) menar att då en organisation

arbetar med scenarioplanering kan de föreställa sig det värsta tänkbara scenariot i förväg och därmed vara mer förberedda när det verkligen händer på riktigt. Genom att Skånetrafiken arbetat med en mer utpräglad scenarioplanering skulle således störningslösningarna ha kunnat effektiviseras. Även Coombs (2007) understryker vikten av att förbereda sig inför oväntade situationer. Genom att lära sig att hantera svagheter i systemet och inkludera yttre opåverkbara faktorer, och utefter dessa scenarioplanera och ta fram handlingsplaner menar Coombs (2007) att en optimal störningslösning uppnås.

Kalle Ekebjär säger att då det sker trafikstörningar eller trafikavvikelser har samarbetspartnerna som uppgift att direkt kontakta TIC'en och själva lösa den uppkomna situationen. Detta medför att de olika samarbetspartnerna löser situationerna på olika sätt. Vi menar att en gemensam scenarioplanering och en gemensam krishanteringsplan mellan Skånetrafiken och samarbetspartnerna skulle innebära att de ser situationer på liknande sätt. Därigenom skulle de även hantera de uppkomna situationerna med mer lika metoder och detta skulle bidra till att varumärket skulle upplevas mer enat. Användandet av scenarioplanering skulle innebära att Skånetrafiken skulle effektivisera sin krishantering samt att samarbetspartnerna skulle upplevas som mer enade under varumärket Skånetrafiken. Skånetrafikens organisationsstruktur innebär dock en nackdel vad gäller utformningen av en gemensam scenarioplanering eftersom det råder fokusskillnader mellan de olika samverkande företagen. Skånetrafiken har i dagsläget inga incitament kopplade till hur effektiv informationsspridningen är, utan det som är skrivet i avtalen är att TIC'en ska kontaktas så snart som möjligt efter en inträffad störning. Dock finns det incitament i form av en bonusstege som belönar tidsaspekten för vilken man lyckas framskaffa ersättningstrafik eller få fordonet att rulla igen. Detta medför således skilda fokus vad gäller vad som prioriteras vid en störning. Ett annat dilemma som uppmärksammas under undersökningen är det kan uppstå problem då alla inblandade trafikföretag arbetar efter sina egna avtal och inte alltid som en samlad organisation gällande val av hantering.

4.4.2 Kommunikationssystem för ombordpersonal vid trafikstörning

Skånetrafikens ombordpersonal kommunicerar direkt med TIC'en vid en störning vilket leder till att problematiken kring the serial transmission effect undviks. McShane (2010) säger att det är lätt att information förvrängs eller försvinner längs kommunikationsledet om detta blir för långt eller består av för många delar. Skånetrafiken har etablerat en kommunikationskedja mellan störningspunkten och TIC'en vilket medför kortare led och mindre risk för the serial transmission effect. Likaså menar Coombs, (2007) att informationsinsamlingen måste vara organiserad och då är det av fördel att Skånetrafikens system är uppbyggt som det är med en direktkontakt mellan ombordpersonalen och TIC'en. Det är sedan TIC'en som sammanställer informationen och vidarebefordrar den ut till de övriga i organisationen. Då Skånetrafikens TIC förmedlar den aktuella informationen skapas en tydlighet för övriga i organisationen om vart de ska vända sig för att införskaffa sig korrekt information. Detta uttalar Coombs (2007) som väldigt centralt för en effektiv störningshantering. Heide (2005) styrker Coombs (2007) uttalande som anser att det ska finnas en tydlighet i kommunikationen så att rätt information når samtliga inblandade under störningshanteringen, detta för att eliminera onödig information. Ett vanligt problem som råder i många organisationer är enligt Thompson (2008) att det skickas ut en ökad informationsmängd under ansträngda situationer utan att man ökar distributionsvägarna, vilket medför ett överflöd av information.

Dock uppfattar vi ett problem gällande TIC'ens utskick av information. Det är att TIC'en kan skicka ut information som berör flera olika trafikstörningar som äger rum samtidigt. Detta kan leda till svårigheter för den enskilda ombordpersonalen på en specifik station att tillförskaffa sig rätt information för den aktuella stationen. Coombs (2007) menar att organisationen är extra känslig för *message overload* vid en störning. Detta bekräftas av Anette Jönsson som säger att ombordpersonalen har svårt att sälla ut all den information som TIC'en sänder ut samtidigt som de blir utfrågade av resenärer, vilket tyder på ett *message overload*.

Organisationsstrukturen torde innebära mer komplicerade kommunikationsled då flera aktörer är inblandade. Detta i kombination med avsaknad av en uttalad scenarioplanering talar för en ineffektiv störningshantering. Dock tillhandahåller Skånetrafiken ett på flera sätt gott störningshanteringssystem som innefattar korta och snabba kommunikationskedjor, det så kallade *Gulvästkonceptet*.

Kommunikationen gällande en trafikstörning kan ibland upplevas som svår att förmedla över organisationsgränserna i en organisation där flera olika aktörer samverkar. Trafikföretagen som innefattar Skånetrafikens organisationsstruktur ställs inför ett dilemma då de samtidigt arbetar för sina respektive individuella mål och visioner så ska de även i sin tur harmoniera med Skånetrafiken. Med anledning till detta kan gap gällande informationsspridningen uppstå, då olika tankesätt skall kombineras. Gapen kan leda till att viktig störningsinformation inte når resenären. Detta styrks även av de senaste tre årens resultat av de kvalitetsundersökningar som Skånetrafiken utför årligen gentemot resenärer. (fig. 1, s. 47) Utifrån problematiken kring informationsgapen vid störning togs konceptet med de gula västarna fram. Gulvästen/ombordpersonalen är förmedlare till TIC'en under en trafikstörning, men även till resenären. TIC'en har huvudansvaret för trafikstörningen medan ombordpersonalen fungerar som länken till resenären. All senast framtagen information finns tillgänglig, men problem uppstår om gulvästen inte upplever att den hinner logga in och scrolla fram rätt information. I dagsläget nyttjas inte applikationen i den utsträckning som Skånetrafiken önskar. Informationstillgången tycks vara det största problemet och även om den finns via applikationen kan det vara stressande för individen i gul väst att be kunder avvakta för att ta sig tid att söka upp den. Anette Jönsson förklarar problematiken har sin grund i att organisationens individer kommer från olika medaktörer.

Skoglund (2002) diskuterar vikten av att ha en god krisberedskap inom organisationen där det finns god kunskap om vilka riktlinjer och vilket uppförande som gäller vid en kris. Ser vi till Gulvästkonceptet och trafikinformationsstaben så är det inom Skånetrafiken tydligt utrett vad som ska ske då en störning uppstår. Problemet tycks

mer vara implementeringen av Gulvästkonceptet. Till skillnad från trafikinformationsstaben så är Gulvästkonceptet fortfarande i en implementeringsfas och organisationen arbetar ständigt med att förbättra arbetet vid störningar.

Skoglund (2002) menar att en krisberedskap inte enbart ska bestå av koncept och pärmar med information utan att det måste vara implementerat inom hela organisationen. Han menar att det för att skapa rätt förutsättningar är en stor fördel om en tydligt uttalad krisgrupp finns och han förespråkar att krisgruppen ska arbeta i förberedande syfte. Skånetrafiken har en krisgrupp, baserad på olika positioner som skall ingå, kallad trafikinformationsstaben. McShane (2010) menar att vid mer komplexa situationer så som en trafikstörning bör kontrollspannet smalnats av genom att begränsa antalet rapporterande per arbetsledare. Vid en trafikstörning kan arbetsrollerna upplevas mer oklara än vid mer vardagliga arbetsrutiner, och då olika delar av organisationen har ett ömsesidigt beroende av varandras arbete rekommenderar McShane (2010) avsmalnade kontrollspann vid denna typ av situation. Skånetrafikens trafikinformationsstab har en direkt kontakt med gulvästkoordinatören, vilket begränsar antalet inrapporterade versioner av störningen till staben. Detta ger en mer effektiv kommunikation. Då en specifik Gulvästkoordinator utses som ensam ansvarig för kommunikationen uppåt till staben innebär det att kontrollspannen smalnats av samt att arbetsrollerna tydliggörs. Detta möjliggör för ett snabbare agerande, vilket slutligen bidrar till bättre service mot kunden.

Vi har observerat att Skånetrafikens krisgrupp, i samarbete med Gulvästarna, inte tränar inför en trafikstörning, som Skoglund (2002) förespråkar, utan de praktiserar enbart i skarpt läge. Falkheimer och Heide (2008) tar upp vikten av att nyttja både Communicate- och Communicaremodellerna vid kriskommunikation. Detta innebär att i första hand föra den direkta dialogen människa mot människa, men även att fortast möjligt nå ut med information till de drabbade parterna. Communicate- och Communicaremodellerna tillämpas i Skånetrafikens Gulvästkoncept på så sätt att det förs en direkt dialog mellan ombordpersonal och resenärer, vilket betyder kvalitet för kunden. Samtidigt arbetas från flera håll för att snabbt nå ut med information till de

drabbade parterna. De drabbade parterna kan under en trafikstörning innefatta resenärer såväl som ombordpersonal och övriga medarbetare inom organisationen. På olika delar inom organisationen arbetas samtidigt för att gemensamt sprida information, och på så sätt lindra och lösa den uppstådda situationen. Konceptet med Gulvästar syftar alltså till att tillämpa både Communicare- och Communicate-modellerna.

5. Diskussion och slutsatser

I detta avslutande kapitel görs en återkoppling till uppsatsens problemformulering och en diskussion förs gällande de resultat som framkommit under undersökningen. Sammanfattningsvis presenteras de slutsatser som kunnat dras utifrån analysen och bäst besvarat uppsatsens frågeställningar. Avslutningsvis ges förslag till vidare forskning.

5.1 Diskussion

Syftet med denna uppsats var att utreda hur en nätverksstrukturerad organisationsuppbyggnad påverkar kommunikation och informationsspridning inom en organisation, samt utefter detta finna vilka faktorer och omständigheter som är avgörande för att den interna kommunikationen ska fungera på bästa sätt.

Utifrån vår undersökning har det framkommit att det råder en viss problematik gällande kommunikation och informationsspridning som är direkt kopplad till den nätverksstrukturerade organisationsformen. Skånetrafiken är en samverkande organisation där ett gemensamt agerande avseende kommunikation och informationsspridning från samtliga medaktörer enligt Skoglund (2002) och McShane (2010) är av stor vikt för varumärkets image. Skånetrafikens varumärke utsätts för risken att upplevas som splittrat till följd av att varje enskild medaktör inom organisationen arbetar parallellt med att kommunicera sina egna värderingar samtidigt som de ska förmedla Skånetrafikens budskap. Samtliga medaktörer som varit en del i undersökningsprocessen har uttryckt att de till viss del ser sig som en separerad part i den totala organisationen. Resultat från undersökningen visar att det råder problematik kring att kommunicera Skånetrafikens varumärke, vilket har sin orsak i nätverksstrukturen.

Vidare har undersökningen visat att en kommunikativ fördel med nätverksstrukturen är att de olika medaktörerna besitter expertiskunskap inom deras arbetsområden. Detta medför att Skånetrafiken med sin TIC kan arbeta fokuserat med informations spridning eftersom skötseln av själva trafikdriften delegerats till trafikföretagen. Att Skånetrafiken och dess samverkande medaktörer arbetar inom sitt expertisområde bidrar enligt McShane (2010) till att den slutgiltiga servicen mot kunden effektiviseras. Slutsatsen blir att effektiviteten och den totala kvaliteten på servicen optimeras av att olika experter har hand om just sina expertområden i arbetet mot en slutlig service. Genom att varje enhet har ett eget fokusområde möjliggörs en enklare utveckling av den egna delen, eftersom det ges en större inblick över detaljerna jämfört med då hela organisationen fokuserat på allt.

Enligt teorin om den expressiva organisationen (Clegg, 2007) är det av stor vikt att varje medaktör inom organisationen delar en gemensam bild av varumärket. Detta innebär att medaktörernas interna fokus ska integreras med Skånetrafikens fokus för att främja en enad bild av organisationen gentemot kunden. Resultat från undersökningen har visat att problematik uppstår när skilda fokuseringar mellan trafikföretagen och Skånetrafiken råder. Vid en trafikstörning är Skånetrafikens högsta prioritet att nå ut med informationen kring trafikstörningen medan trafikföretagens fokus snarare ligger i att praktiskt lösa situationen och se till så att trafiken rullar igen. Skånetrafikens målsättning är att informations spridningen vid en trafikstörning ska prioriteras inom hela organisationen. Målsättningen motsätts dock genom Skånetrafikens belönings system. Belönings systemet uppmuntrar praktisk lösning av trafikstörningen genom att belöna effektivitet och snabbhet i insättningen av ersättningstrafik. Skånetrafikens har skrivna direktiv om att informations spridning ska äga rum, dock är det inte informations spridningen, utan den praktiska hanteringen av trafikstörningen som belönas. Vi menar därför att Skånetrafikens målsättning som berör att informations spridning ska vara av högsta prioritet för alla aktörer inom organisationen inte går att uppfylla på grund av organisationens nätverksstruktur.

Vidare har undersökningen resulterat i insikten att användandet av scenarioplanering skulle ha inneburit en effektivisering av organisationens krishantering, samt att samarbetspartnerna skulle upplevas som mer enade under varumärket Skånetrafiken. Av Lindgren och Bandhold (2008) förordas arbete med scenarioplanering för att på ett effektivt sätt förbereda sig och planera inför oväntade situationer. Heide (2009) menar i sin tur att ett effektivt krishanteringsarbete fordrar god samordning av kommunikationen och även god kommunikation aktörerna sinsemellan. Under studien har det framkommit att Skånetrafiken inte använder sig av en gemensam scenarioplanering och inte heller någon utpräglad gemensam krishanteringsplan. Därigenom kan slutsatsen dras att införandet av en gemensam scenarioplanering och krishanteringsplan skulle möjliggöra för samtliga samverkande aktörer att hantera de uppkomna situationerna med mer lika metoder och detta skulle i sin tur bidra till att varumärket upplevas som mer enat.

Då den nätverksstrukturerade organisationen består av en mängd olika funktioner och ansvarsområden kan det bli mer komplicerat med tydliggörandet av ansvarsrollerna för kommunikation och informationsspridning. Den direkta kommunikationslänken mellan Skånetrafiken och trafikföretagen är trafikutvecklaren. Av studien har det framkommit att denna relationsuppbyggnad medför att det är av högsta vikt att trafikutvecklaren förmedlar samma budskap till sina respektive trafikföretag. Detta för att skapa tydliga riktlinjer och ansvarsområden gällande kommunikation.

Enligt McShane (2010) kan the serial transmission effect uppstå då information sprids genom många led. Undersökningen har resulterat i svar som säger att Skånetrafiken genom sina trafikutvecklare arbetar med korta kommunikationsled vilket är en förebyggande arbetsmetod för att undvika the serial transmission effect. Slutsatsen som har dragits utifrån McShanes (2010) teori om informationsbortfall i komplexa organisationer, jämfört med resultat av det empiriska materialet, är att Skånetrafiken trots sin nätverksstruktur arbetar effektivt med korta kommunikationsled genom sina kommunikationssystem med trafikutvecklare samt gulvästkoordinator. Risker att

fenomenet med message overload inträffar menar både Coombs (2007) och Thompson (2008) är överhängande när en organisation infinner sig i en krisartad situation eller störning, och Skånetrafikens TIC kan skicka ut information som berör flera olika trafikstörningar som äger rum samtidigt. Detta kan innebära svårigheter för den enskilda ombordpersonalen på en specifik station att tillförskaffa sig rätt information då ett stort flöde av information inkommer från en annan del av organisationen. Följden kan bli att viktig information går förlorad och inte når fram till kunden, vilket även styrks av de senaste tre årens resultat av de kvalitetsundersökningar som Skånetrafiken utför årligen gentemot resenärer som visar på missnöje bland resenärerna vad gäller informationsspridning vid en störning. (Se fig. 1, s. 47) Undersökningen påvisar därmed att en nackdel med Skånetrafikens nätverksstruktur, där information ska spridas mellan olika samverkande aktörer, är att risken för message overload ökar och på så vis att viktig information riskerar att inte nå fram till samtliga inom organisationen och därmed kanske inte heller till resenären.

En viktig faktor för lyckad kommunikation och informations spridning är enligt Falkheimer och Heide (2008) att den når mottagaren på ett snabbt, enkelt och korrekt sätt. Då kommunikation sker enligt Communicare-modellen, utan möjlighet till respons och bekräftelse, uppstår enligt Falkheimer och Heide (2008) lättare missuppfattningar men däremot kan en stor mängd information spridas snabbt. Vid inträffandet av en trafikstörning används Communicare-modellen genom att Skånetrafiken snabbt når ut med information, samtidigt som Communicate-modellen praktiseras genom den direkta dialog som förs mellan ombordpersonalen och resenärerna. Det parallella användandet av de båda kommunikationsmodellerna innebär således att Skånetrafiken ämnar nyttja en verkningsfull metod för att underlätta kommunikationsflödet och som passar i en komplex nätverksstruktur där informationen ska gå genom olika instanser.

Studien har dock visat att det finns brister i hanteringen av information då all information gällande trafikstörningen finns tillgänglig för ombordpersonalen men att

den inte används på det sätt som är tanken. I dagsläget används inte den applikation där trafikstörningsinformation ska kunna hämtas av ombordpersonalen i den utsträckning som Skånetrafiken önskar. Orsaken till det dåliga användandet kan härledas till fenomenet message overload då det kan vara stressande för individen i gul väst att be kunder avvakta för att ta sig tid att söka efter rätt information bland en för stor mängd information. Med konsideration av detta dras den sammanfattande slutsatsen vad gäller Skånetrafikens metod för kommunikation och informationsspridning att organisationen har utvecklingsmöjligheter i sitt användande av både Communicate- Och Communicaremodellen, framförallt med tanke på nätverksstrukturen som fordrar mycket effektiva metoder för att den interna kommunikationen ska fungera väl.

5.2 Sammanfattande slutsatser

Med bakgrund av den diskussion som förts utifrån problemformuleringen följer nedan en redovisning av de resultat som undersökningen genererat. De frågor som ställts i uppsatsen är följande:

- *Vilka fördelar finns och vilka problem kan uppstå gällande kommunikation och informationsspridning i en nätverksstrukturerad organisation med uppdragsgivare och uppdragstagare?*
- *Vilka konsekvenser ger organisationsstrukturen på kommunikationen internt, samt ut mot kunden, vid en trafikstörning?*
- *Vilka faktorer och omständigheter är avgörande för att den interna kommunikationen ska fungera så bra som möjligt i en nätverksstruktur?*

För att svara på samtliga frågeställningar har lämplig teori ställts som bakgrund mot det empiriska materialet som inhämtats genom kvalitativa djupintervjuer med relevanta personer inom Skånetrafiken.

Den första frågan behandlar vilka fördelar och problem som kan uppstå gällande kommunikation och informationsspridning i en nätverksstrukturerad organisation med uppdragsgivare och uppdragstagare. Ett resultat som studien har genererat är att en fördel som nätverkstrukturen möjliggör är den expertiskunskap som leder till mer effektiv kommunikation genom specialisering inom respektive ansvarsområden. Detta medför i sin tur en bättre kvalitet av den totala servicen mot kunden. En annan slutsats som dragits är att det uppstår problematik på grund av nätverkstrukturen eftersom att medaktörerna besitter olika organisatoriska värderingar, och detta leder till olika hantering av uppkommande situationer. Detta kan resultera i att kunden får en splittrad uppfattning av Skånetrafiken som varumärke.

Slutsatser som dragits i anknytning till den andra frågan som utreder vilka konsekvenser som organisationsstrukturen har på kommunikationen internt, samt ut mot kunden vid en trafikstörning är det som följer. Ett kommunikativt problem som nätverksstrukturen medför vid en trafikstörning är att det råder skilda fokus, detta på grund av att Skånetrafiken sänder ut dubbla budskap. Skånetrafikens målsättning att prioritera informationsspridningen motsätts då de samtidigt belönar trafikföretagen utefter den praktiska lösningen av trafiksituationen i form av snabbt tillsättande av ersättningstrafik. En annan slutsats som har dragits kopplat till frågeställningen är att det i en nätverksstruktur råder stor risk för message overload vid en trafikstörning. Då många aktörer är inblandade och informationsspridningen är hög är det lätt att information går förlorad. När information riskerar att inte nå samtliga delar av organisationen, är det även tänkbart att informationen inte når fram till kunden vilket i så fall resulterar i försämrad service. Ytterligare en slutsats som studien påvisat gällande frågeställningen är att användandet av Communicare- och Communicatemodellerna på grund av nätverksstrukturen kompliceras och behöver anpassas bättre utefter nätverksstrukturen. Detta eftersom en stor mängd informations enligt Communicaremodellen snabbt sprids ut vid en trafikstörning. Därigenom ökar risken för message overload som försvårar den direkta dialogen mellan ombordpersonal och kund och användandet av Communicatemodellen. Det kan upplevas som mycket stressande och tidskrävande för den som arbetar som Gulväst att söka och sälla bland den stora mängd information som sänds ut från en annan del av organisationen.

För att besvara den tredje och sista frågeställningen som behandlar vilka faktorer och omständigheter som är avgörande för att den interna kommunikationen ska fungera så bra som möjligt i en nätverksstruktur, har utifrån jämförande mellan teori och empiriskt material dragits följande slutsatser. En gemensam scenarioplanering och krishanteringsplan skulle leda till ett enhetligt hanterande av uppkomna situationer. Detta bidrar till att stärka en enad bild av varumärket Skånetrafiken. Nätverksstrukturen fodrar höga krav på samordning av kommunikation eftersom de många involverade parterna medför en förhöjd risk för missförstånd och informationsbortfall. En annan slutsats som dragits är att nätverksstrukturen är i stort

behov av tydliga ansvarsroller och ansvarsområden eftersom det annars lätt kan uppstå oklarheter kring vart rätt information inhämtas och vem som kommunicerar vad. Trafikutvecklaren och gulvästkoordinator spelar en viktig roll inom för att förkorta kommunikationskedjorna inom Skånetrafiken då de agerar som en direkt kommunikationslänk mellan olika delar av organisationen.

Avslutningsvis vill vi återkoppla till problemformuleringen där vi belyser trenden i samhället som går mot allt mer privatisering och upphandling av organisationer. Det blir färre konkurrerande organisationer genom upphandlingarna, då en eller några aktörer besitter marknaden och genomför upphandlingar med mindre aktörer. Den problematik som vi förutsåg med att en aktör är uppdragsgivare åt ett flertal uppdragstagare innefattade bland annat att risken för att varumärket skulle framstå som splittrat då flera olika aktörer verkade under samma varumärke. Vi förutsade även att kommunikationsleden skulle kompliceras då Skånetrafiken består av en mängd olika delar, samt slutligen att kundens totala service upplevelse eventuellt skulle påverkas av nätverksstrukturen. Genom undersökningen genererades resultat som säger att interna kommunikationen påverkas av nätverksstrukturen. Detta har i sin tur inverkan på hur de olika aktörerna kommunicerar Skånetrafikens budskap, vilket följaktligen innebär att varumärket kan uppfattas på olika sätt utefter vilket trafikföretag som representerar organisationen.

5.3 Förslag till vidare forskning

Då uppsatsen till stor del har fokuserat på nätverksstrukturens påverkan på den interna kommunikationen och informationsspridningen, skulle en fortsatt studie kunna fördjupa sig i de externa konsekvenserna. Detta förslagsvis genom att genomföra kvantitativ forskning i form av omfattande enkätundersökning mot kund. Den fördjupade studien skulle således innebära en prövning av de resultat som framlagts under denna undersökning.

Källförteckning

Tryckt litteratur

Anthony, Robert N. & Govindarajan Vijay (2007) *Management Control Systems*. 12th ed. New York: McGraw-Hill

Bryman, A. (2007) *Sambällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.

Clegg, Stewart, Kornberger, Martin & Pitsis, Tyrone (2007). *Ledning & organisation*. 1. uppl. Malmö: Liber

Coombs, W.Timothy (2007). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. 2. ed. Los Angeles: SAGE

Falkheimer, J & Heide, M. (2008) *Kriskommunikation i ett globalt samhälle*. Stockholm: Krisberedskapsmyndigheten (KBM).

Falkheimer, J, Heide, M & Larsson, L. (2009) *Kriskommunikation*. Malmö: Liber.

Heide, M. Johansson, C. & Simonsson, C (2005). *Kommunikation & organisation*. 1. uppl. Malmö: Liber

Isaacs, W. (1999). *Dialogen och konsten att tänka tillsammans*. AIT: Falun.

Lindgren, M & Bandhold, H. (2008) *Scenarioplanering. Länken mellan framtid och strategi*. Kristianstad: Kristianstads boktryckeri.
Lund: Studentlitteratur

McShane et al,S, et al. (2010), *"organisational behaviour on the Pacific Rim."* 3rd ed. North Ryde: McGraw-Hill Australia Pty Ltd. Pp. 148-229.

Miller, K (2003) *Organizational communication: Approaches and processes*, 3rd ed. Thomson/Wadsworth, Belmont, CA, pp.266-284

Repstad, P. (1999). *Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. 3:e uppl.

Ryen, A. (2004) *Kvalitativ intervju: från vetenskapsintervju till fältstudier*. Malmö: Liber AB.

Sheer, V.C. & Chen, L. (2004) "Improving media richness theory: A Study of Interaction Goals, Message Valence, and Task Complexity in Manager-Subordinate Communication", *Management Communication Quarterly : McQ*, vol. 18, no. 1, pp. 76-93.

Skoglund, Thomas (2002). *Krishantering: om ledarskap och kommunikation*. Stockholm: Ekerlid

Thompson, Leigh L. (2008). *Making the team: a guide for managers*. 3 ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall

Trost, J. (2010) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Elektroniska källor

Skånetrafiken

http://www.skanetrafiken.se/upload/Bildbank/Organisation/Ledning_mars2010.jpg ,
Organisationsbild, 2012-04-20

Sveriges Riksdag

http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskeforfattningssamling/Lag-20071091-om-offentlig-u_sfs-2007-1091/#K1 , *Lagen om Offentlig upphandling*, 2012-05-15

Muntliga källor

Ekebjär, Kalle. *Trafikinformatiönschef Skånetrafiken. Region Skånes kontor i Dockan, Malmö.*
Personlig intervju, 2012-04-11, kl.09.00

Jönsson, Anette. *Servicemordnare och ansvarig för ombordpersonal och gästkonceptet.*
Skånetrafikens huvudkontor, Hässleholm. Personlig intervju, 2012-05-14, kl.15.15

Kärrstedt, Leif. *Driftschef för Veolia busstransport i Lund. Veolias Huvudkontor i Lund.*
Personlig intervju, 2012-04-18, kl. 10.00

Nilsson, Bengt. *Chef för strategisk utveckling inom Skånetrafiken. Skånetrafikens huvudkontor,*
Hässleholm. Personlig intervju, 2012-05-03, kl.10.30

Pershav, Jonathan. *Trafikutvecklare Skånetrafiken. Region Skånes kontor i Dockan, Malmö.*
Personlig intervju, 2012-05-02, kl.13.00

Sonesson, Bodil. *Pressinformatör, Trafikverket.* Telefonintervju, 2012-05-10, kl. 15.30

Ståhl, Stefan. *Enhetschef för i Landskronapaketet, ett avtalsområde för bussar. Veolias*
Huvudkontor i Lund. Personlig intervju, 2012-04-18, kl. 10.00

Watten, Björn. *Driftansvarig för Bergkvara buss stadstrafik Lund. Skånekontoret, Arlöv.*
Personlig intervju, 2012-04-25, kl.13.00.

Mailkällor

Mebius, Ulrika, *Press och Informationschef Skånetrafiken*. Mailintervju, 2012-05-15.

Lundblad, Göran. *Trafikchef, Skånetrafiken*. Mailintervju, 2012-05-12

Figur 1.

Resultat kvalitetsundersökning genom Ståhl, Stefan. Enhetschef för i Landskronapaketen, ett avtalsområde för bussar. Veolias Huvudkontor i Lund. 2012-04-18

Bilagor

Bilaga 1.

Intervjuguide Kalle Ekebjär, Bengt Nilsson

Namn:

Jobbprofil:

Bakgrundsfrågor:

- Vad har du för befattning? Kan du lite kortfattat berätta om dina arbetsuppgifter?
- Hur ser samarbetet ut med uppdragstagare normalt och vid större trafikavvikelser, berätta fritt?
- Hur går kommunikationskedjan vid upptäckt trafikavvikelse?
- Vem eller vilka har det främsta arbetet med att strukturera upp arbetet under stora driftsavvikelser?
- Hur informeras medarbetarna vid driftsavvikelser?
- Hur vill du påstå att internkommunikationen påverkas av att ni har en organisation där det
finns uppdragstagare vid stora driftsavvikelser?

- Hur förbereder ni för att smidigast möjligt kunna hantera driftstörning? Hur tränas/förbereds personal?
- Hur ser en eventuell krishanteringsplan ut och hur ofta uppdateras den?
- Påverkas den strategiska planeringen av att delar av organisationen är outsourcad? Iså fall, hur?
- Är hanteringen av trafikkaos eller störningar en del av den strategiska planeringen? Hur hanteras den delen?
- Hur arbetar organisationen för att implementera "förvänta det oväntade" ?
- Vilka ansvarar för vad vid en större avvikelse/kaos? Vem har ansvar att kontakta samarbetspartners?

- Hur sker kommunikationen mellan samarbetspartner och Skånetrafiken och vidare till frontlinjepersonalen
vid stora driftsavvikelser?
- Finns det ett utformat kristeam? Hur är det utformat och hur arbetar det?
- Vad upplever du som mest problematiskt kommunikationsmässigt, under en driftstörning?
- Hur upplever du informationsspridningen/kommunikationen inom organisationen vid en kaossituation?
Gällande snabbhet och kvalitet...
- Upplever du att samtliga inom organisationen vet vilka ansvarsområden och uppgifter de har vid/under/efter
en driftstörning eller kris?
- Vad tror du skulle kunna förbättras gällande arbetet innan, under och efter en driftstörning?

Bilaga 2.

Intervjuguide: Leif Kärrstedt, Stefan Stål & Björn Watten

Namn:

Jobbprofil:

Bakgrundsfrågor:

- Vad har du för befattning och roll? Kan du berätta om dina arbetsuppgifter?
- Berätta om samarbetet mellan Skånetrafiken och er organisation?
- Hur vill du påstå att kommunikationen påverkas av att vara en inhyrd aktör vid stora driftsavvikelser?
- Vilka fördelar upplever du personligen med den organisationsuppbyggnaden som är idag? Gällande
 informationsspridning och kommunikation...
- Vad upplever du för problematik och nackdelar?
- Vem ansvarar för vad generellt? Sett utifrån ditt perspektiv...
- Upplever du ansvarsområden vid trafik kaos som tydliga.. finns det mallar och direktiv??
- Hur upplever du informationsspridningen/kommunikationen inom organisationen vid en kaossituation?
 Gällande hastighet och innehåll??
- Hur går kommunikationskedjan mellan er samarbetspartner och Skånetrafiken, och tillbaka till er
 ombordpersonal, vid stora driftsavvikelser?
- Hur ser din roll och ditt mandat ut vid större trafikavvikelser/störningar?
- Upplever du att samtliga inom organisationen vet vilka ansvarsområden och uppgifter de har vid/under/efter en
 kris/kaos-situation?
- Hur belönas ni som uppdragstagare, vad är eventuell bonus kopplad till?

- Vad är ert största fokus vid en störning?
- Hur informeras medarbetarna i din organisation vid driftsavvikelser?
- Vilka handlingsplaner finns färdiga gällande driftstörningar?
- Vad tycker du skulle kunna förbättras gällande arbetet kring driftstörningar och informationsspridning?
- Finns det i avtalen ett ansvar vid störning?
- Hur förbereder organisationen för att smidigast möjligt kunna hantera trafik kaos?
Hur förbereds personalen?
- Hur ser en eventuell krishanteringsplan ut och hur stor del har ni som uppdragstagare möjlighet att vara med och utforma??

Bilaga 3.

Intervjuguide: Anette Jönsson

Namn:

Jobbprofil:

Bakgrundsfrågor:

- Kan du berätta om din befattning, Vad är din roll?
- Kan du lite kortfattat berätta om dina arbetsuppgifter?

- Hur ser samarbetet ut mellan organisationen Skånetrafiken och dess samarbetspartners?
- Vad upplever du personligen för fördelar med organisationsuppbyggnaden? (kommunikativt & processmässigt)?
- Vad upplever du personligen för problematik och nackdelar?
- Hur vill du påstå att internkommunikationen påverkas vid stora driftsavvikelser av att organisationen är uppbyggd med outsourcing?
- Vilka ansvarar för vad vid en större avvikelse eller kris? Vem har ansvar att kontakta vem?
- Hur fungerar samarbetet med samarbetspartners i driftstörningar praktiskt, finns det olika ansvarsområden?
- Ändras kommunikationskedjor eller, inom den totala organisationen, vid en upptäckt trafikavvikelse?
- Vad belönas uppdragstagare, såsom tåg och bussoperatörer, för?
- Vad är största fokus för ombordpersonal vid en störning?
- Hur informeras medarbetarna i din organisation vid driftsavvikelser och hur uppdateras informationen?

- Hur förbereder sig driftoperatörer och Skånetrafiken för att smidigast möjligt kunna hantera trafik kaos? Hur tränas/förbereds personal praktiskt? (t.ex. hur

ombordpersonal förbereds för att iklä sig rollen som Gulväst-informatör)

- Hur ser en eventuell krishanteringsplan ut och hur stor del har ni möjlighet att vara med och utforma den?
- Hur arbetar ni vid oväntade störningar med Gulväst-konceptet och vad fungerar bäst med det idag?
- Vad fungerar mindre bra?

- Vad upplever du personligen som mest problematiskt gällande informationsspridning, under en driftstörning?
- Upplever du att samtliga inom organisationen vet vilka ansvarsområden och uppgifter de har vid och under en krissituation?
- Vad tror du skulle kunna förbättras gällande förarbetet och arbetet under en driftstörning?

Bilaga 4.

Intervjuguide Göran Lundblad & Ulrika Mebius

Namn:

Jobbprofil:

Bakgrundsfrågor:

- Berätta lite kortfattat om dina arbetsuppgifter?
- Berätta lite om organisationen inklusive samarbetspartners och hela uppbyggnaden?

Allmänt om kommunikation

- Hur arbetar Skånetrafiken med intern kommunikation?
- Vad menar du fungerar bäst idag inom organisationen vad gäller den interna kommunikationen?
- Vad upplever du som mest problematiskt kommunikationsmässigt inom organisationen?
- Organisationsuppbyggnaden består av olika samarbetspartners under ett varumärke, en s.k nätverksstruktur, hur tror du att det påverkar kommunikationen, vare sig positivt eller negativt? Förklara gärna kort hur det påverkar.

Vid en kris

- Vilka ansvarar för vad vid en kris?
- Hur organiseras samarbetet med olika entreprenörer vid en kris?
- Hur vill du påstå att internkommunikationen påverkas av att ni har en organisation där det finns uppdragstagare, vid stora driftsavvikelser?
- Vem ansvarar för att samarbetspartnerna har samma utbildning i kriskommunikation och situationshantering som de egna anställda?
- Vem/Vilka har det främsta arbetet med att strukturera upp förarbetet gällande krissituationer?
- Hur informeras medarbetarna vid krissituationer?

- Finns det ett utformat kristeam? Berätta lite om hur de arbetar.
- Krisövningar, sker det? Iså fall, hur ofta?
- Har du något scenario du vill beskriva där det gick väldigt bra samt ett där det gick mindre bra kommunikativt? Vilken slags krishanteringsutbildning får de anställda? Sker uppföljning?
- Vad upplever du som mest problematiskt under ett trafikkaos?
- Hur upplever du informationsspridningen/kommunikationen inom organisationen vid en kaossituation?
- Vilken slags krishanteringsutbildning får de anställda? Sker uppföljning?
- I vilka aspekter är organisationen mest sårbar vid driftsstörningar?

Bilaga 5.

Intervjuguide: Bodil Sonesson

Namn:

Jobbprofil:

Bakgrundsfrågor:

- Vad har du för befattning och arbetsuppgifter?
- Berätta lite om Trafikverket och vad organisationen jobbar med?!

Kris

- Hur skulle du beskriva Ert samarbete med Skånetrafiken?
- Hur sker kommunikationen med Trafikinformationscentralen?
- Hur prioriterar Ni vid informationsspridning?
- Vilka mandat har Ni om det inträffar något som stör driften?
- Vilken yttre påverkan har Ni på Skånetrafikens arbete vid driftstörningar?
- Vad är den största problematiken idag kommunikationsmässigt vid driftstörningar?
- Vad är Trafikverkets prioriteringar då det sker en driftstörning? Vad fokuserar ni på?
- Sker det någonsin någon uppföljning mellan olika samarbetspartners efter en störning och
hur går den i så fall till?
- Finns det någon teknologi på gång som underlättar kommunikationen vid driftstörningar?
- Hur vill du påstå att internkommunikationen mellan alla samarbetspartners, påverkas i
organisationer av att delar är outsourcade?