

Carin Hagman

**INTERN KOMMUNIKATION VID
OY AHOLA TRANSPORT AB**

Examensarbete

MELLERSTA ÖSTERBOTTENS YRKESHÖGSKOLA

Enheten i Jakobstad, utbildningsprogrammet för internationell handel

Januari 2010

**SAMMANDRAG
ABSTRACT
INNEHÅLL**

1 INLEDNING	1
2 ALLMÄNT OM KOMMUNIKATION	3
2.1 Kommunikationskanaler	4
2.2 Störningar i kommunikationen	6
3 DEN INTERNA KOMMUNIKATIONENS BETYDELSE FÖR FÖRETAG	8
3.1 Intern kommunikation	10
3.2 Interna kommunikationsvägar	12
3.3 Företagskultur	13
3.4 Ledarens roll i intern kommunikation	15
3.5 Motivation	17
3.6 Kompetensutveckling	20
4 VISION, MISSION OCH AFFÄRSIDÉ	24
4.1 Strategi	26
4.2 Strategisk kommunikation	28
5 AHOLA TRANSPORT	29
5.1 Historia och utveckling	29
5.2 Sättet att jobba vid Ahola Transport	30
6 FORSKNINGSMETOD	32
6.1 Genomförande av intervju	34
6.2 Samla in, analysera och tolka material	34
6.3 Intervjuresultat	36
7 SAMMANFATTNING	49
KÄLLOR	51
BILAGOR	

SAMMANDRAG

Enhet Jakobstad	Tid Januari 2010	Författare Carin Hagman
Utbildningsprogram Internationell handel		
Arbetets namn Intern kommunikation vid Oy Ahola Transport Ab		
Handledare Sara Åhman	Sidantal 52 + 2	
Uppdragsgivarens handledare Kaj Fagerholm		
<p>Den interna kommunikationen är en viktig faktor inom företagsvärlden. Det är oerhört viktigt att de anställda känner till företagets mål och visioner. Det bidrar till en motiverad personal som känner sig delaktig i verksamheten och som en viktig länk i organisationen. Företagens strävan borde vara att alla skulle arbeta, och vara medvetna om organisationens mål. En öppen dialog mellan anställda och ledning är en förutsättning för att företag skall lyckas i dessa strävanden.</p> <p>Den här studien gjordes i samarbete med min tidigare arbetsgivare Oy Ahola Transport Ab. Syftet med studien var att undersöka hur kommunikationen av Oy Ahola Transport Ab:s mål och visioner fungerar inom företaget. Jag ville ta reda på vad de anställda vet, hur de har fått informationen och hur tillfredställda de anställda var med informationsflödet. Mitt arbete börjar med en teoridel. Efter teoridelen följer en kort beskrivning av Ahola Transport. I beskrivningen av Oy Ahola Transport Ab behandlas också företagets mål och visioner och företagets sätt att arbeta.</p> <p>I studien intervjuade jag sex personer vid Oy Ahola Transport Ab. Jag gjorde en kvalitativ undersökning. Syftet var att de anställda skulle beskriva sin uppfattning i relation till studiens syfte. Intervjuerna genomfördes som temaintervjuer. Det kom fram i studien hur viktigt det är att hela organisationen arbetar mot samma mål. Det uppnås endast genom att personalen är medveten om företagets mål och visioner. Detta i sin tur leder till en motiverad personal. Företaget står inför en del utmaningar när det gäller att få fram tillräckligt med information angående affärsidé, mission och målsättningar.</p>		

Nyckelord: Kommunikation, information, företag, motivation, företagskultur

ABSTRACT

CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Jakobstad	Date January 2010	Author Carin Hagman
Degree programme International trade		
Name of thesis Internal communication at Oy Ahola Transport Ab		
Instructor Sara Åhman		Pages 52 + 2
Supervisor Kaj Fagerholm		
<p>Internal communication has become an important factor in the business world. It is extremely important that employees know the company's goals and visions. It contributes to a more motivated workforce; they feel more involved in activities and as an important link in the organization. Companies' efforts should be that all would work, and be aware of organizational goals. Open dialogue between employees and management is important for business success in these endeavors.</p> <p>This study is done in cooperation with my previous employer Oy Ahola Transport Ab. The purpose of this study was to examine how the communication of Oy Ahola Transport Ab's vision and goals is working within the company. I wanted to find out what the employees know, how they have been informed and how satisfied the employees were with the flow of information. My study starts with a theoretical part, then I presented the history, the business idea and the mission of Oy Ahola Transport.</p> <p>In my study I interviewed six people at Oy Ahola Transport Ab. I did a qualitative study the purpose was that the employees would describe its position in relation to the study's aim. The interviews were carried out as thematic interviews. It came up in this study how important it is that the entire organization is working towards the same goal, this is achieved only if the staff is aware of the company's vision and goals, and this in turn leads to a motivated workforce. The company faces some challenges in giving sufficient information on the business concept, mission and objectives.</p>		
Key words: business culture, business, motivation, information		

1 INLEDNING

Ämnet intern kommunikation, som jag valde att skriva om i examensarbetet, är mycket aktuellt och rent av avgörande för framgången i företag och organisationer. Intern kommunikation är ett ämne som intresserar mig mycket. Därför är det intressant att närmare studera ämnet. Syftet med mitt examensarbete är att närmare fördjupa mig teoretiskt i vad intern kommunikation är och hur den fungerar i praktiken.

Den här studien har gjorts i samarbete med min tidigare arbetsgivare Oy Ahola transport Ab. Syftet med undersökningen är att ta reda på hur väl Ahola Transports interna kommunikation fungerar. Undersökningen genomförs med hjälp av frågor om företagets mål och visioner samt med analys och tolkning av materialet. Jag har också frågat på vilket sätt de anställda fått informationen, och om de tycker att informationsflödet är tillräckligt. Målet med undersökningen är att få svar på forskningsfrågan och belysa teorin med undersökningsresultatet.

Kommunikation är en allt viktigare dimension av företagande och förvaltning. Professionell hanteringen av information och relationen med omvärlden får allt större betydelse för framgångsrika organisationer. Kommunikativ förmåga uppmärksammas som en avgörande faktor för ledning av alla typer av organisationer. De mänskliga resurserna är avgörande för organisationens utveckling och överlevnad. I alla organisationer finns det därför ett stort behov av att ta tillvara, utveckla och mobilisera mänskliga resurser.

Företagens kommunikation kan indelas i intern och extern kommunikation. Ett företags framgång är beroende av god kommunikation såväl internt som externt. Kommunikationens viktigaste uppgifter är att ge personalen en klar mening i arbetet. En person som ser sambandet mellan sitt eget arbete och organisationens målsättningar är vanligtvis nöjdare och mera engagerad än en person som inte ser detta samband. Därför utgör den interna kommunikationen en stark potential för organisationen. En väl fungerande kommunikation kan lyfta hela verksamheten. Fungerar inte kommunikationen kan detta leda till misslyckande. Det är viktigt att organisationer lyckas skapa samhörighet och "vi-anda" och kan motivera sin personal. Till detta krävs god kommunikation och information och dialog mellan anställda och ledaren. Motivation är avgörande för en organisations samlade kompetens. Motiverade människor presterar mer och bättre än omotiverade.

En god företagskultur ger personalen en känsla av att man arbetar med det som är meningsfullt, vilket är en viktig komponent i den djupare motivationen. Skickliga företagsledare har i alla tider förstått att använda sig av detta med ”andan” i företaget för att få anställda att arbeta mot ett gemensamt mål. Ofta formas företagskulturen av företagsledningen. Det är ändå mycket viktigt att det sker en dialog mellan medarbetarna, förrän företaget slår fast organisationens grundvärderingar.

Avsikten med teoridelen är att läsaren lättare skall kunna förstå resultatet i studien. Jag har dock varit tvungen av avgränsa mitt arbete kraftigt eftersom intern kommunikation är ett mycket brett område. Efter teorin ger jag en kort beskrivning av Ahola Transport, både av företagets historia, mål och visioner och arbetssätt. Sedan följer beskrivning av forskningsmetod och resultat.

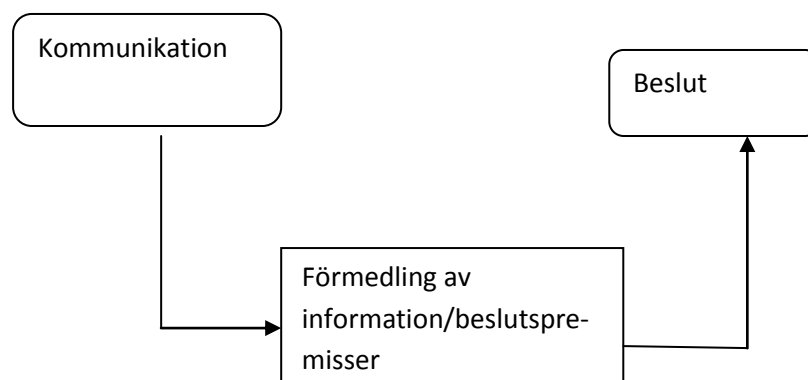
2 ALLMÄNT OM KOMMUNIKATION

Ordet kommunikation hör ihop med latinets ”communis” som betyder att något blir delat och gemensamt. Det är även grund för termer som kommun och kommunism. Med kommunikation menas att man delar med sig av något bl.a. upplevelser, tankar och värderingar så att det blir gemensamt. Kommunikation består av bl.a. information, påverkan och bekräftelse. Det sker där två eller flera personer skickar olika slags budskap till varandra och där de visar hur de påverkas av varandra. Hur de uppfattar sig själva samt vilket innehåll de lägger i sitt budskap. Samspelet kan ske via många olika kanaler, språk och tal, ansiktsuttryck och kroppsrörelser. Även förväntningar och värderingar påverkar processen. (Nilsson & Waldemarson 2005,7.)

Vi lever i ett ständigt kommunikationsflöde. Kommunikation är oundviklig, det går inte att låta bli att kommunicera. Allt vad vi gör rymmer budskap och möjliga tolkningar, det gäller både ord och tystnad, aktivitet och passivitet kan ges innehåll. Varje beteende rymmer alltså ett budskap.(Nilson & Waldemarson 2005,14.)

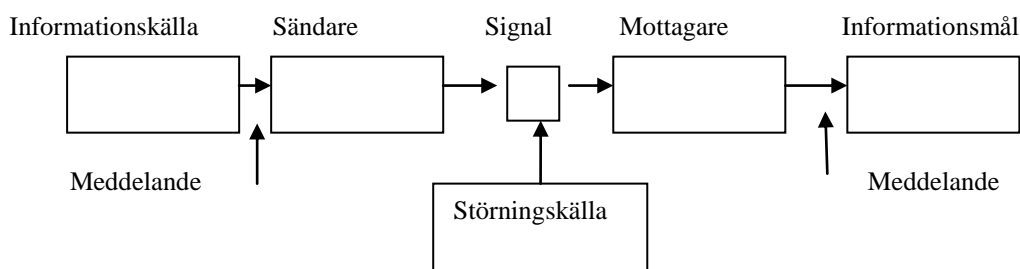
Kommunikation har flera viktiga funktioner. Kommunikationen knyter samman människor i sociala system, ger motivation och skapar förutsättningar för styrning och kontroll. Kommunikationens viktigaste uppgift i en modern organisation är att skaffa fram och bearbeta information, som grupper och individer behöver för att fatta beslut. I organisationens dagliga verksamhet är kommunikation och beslutsprocesser ouplösligt förenade. (Jacobsen & Thorsvik. 1997,

293.)



FIGUR 1. Kommunikation och beslutsprocesser (Jacobsen & Thorsvik. 1997, 293.)

Ett kommunikationssystem består minst av två adaptiva system och någon form av förbindelse som gör att de adaptiva systemen kan utväxla information. Det finns olika adaptiva system. Två människor som samtalar är ett bra exempel på ett vanligt kommunikationssystem, men även kombinationen mänska-maskin är ett kommunikationssystem och det är också två kommunicerande maskiner.



FIGUR 2. Schematisk bild av Shannons och Weavers kommunikationsmodell. (Segerstad 2002, 204-205.)

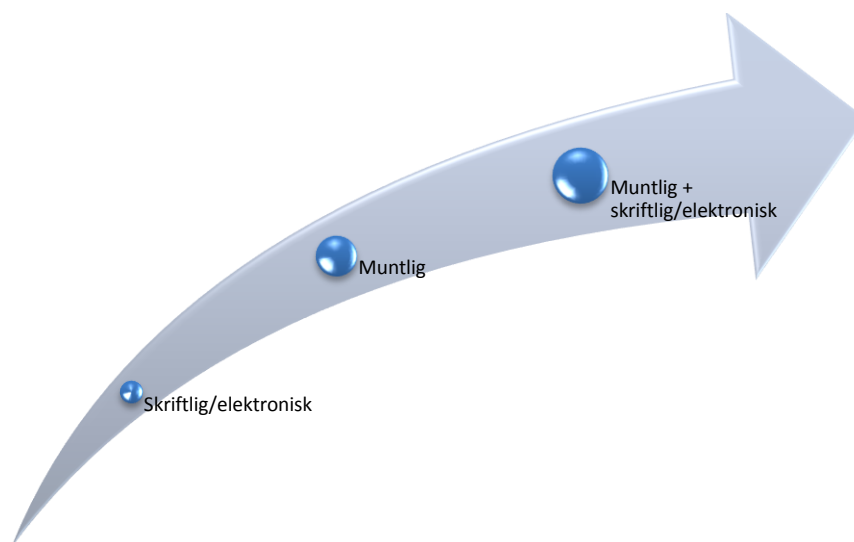
Ett kommunikationssystem består således av en informationskälla som producerar meddelandet som av sändaren omvandlas till en signal. Signalen överförs till mottagaren och där avkodas meddelandet och slutligen når informationsmålet, det vill säga det adaptiva system som informationskällan vill påverka. Signalen är oftast utsatt för störningar och kan på olika sätt förvränga signalen och därigenom påverka det meddelande som kommer fram till mottagaren. (Segerstad 2002, 205.)

2.1 Kommunikationskanaler

Vid valet av kommunikationskanal bör man tänka på kommunikationens mål och innehåll samt mottagarens behov av kommunikation. Man skall eftersträva välkända kanaler. Detta innebär att befintliga kanaler skall användas så långt som möjligt. Kommunikation i en organisation sker på flera nivåer beroende på vilka som är involverade. Man kan tala om två nivåer. Hela personalen deltar i diskussioner som de själva initierar. Den kommunikation som planeras har i princip ledningen som sändare och produceras på dess uppdrag med personalen eller externa grupper som målgrupper. Den består av flera typer av kommunikationsinsatser, såsom marknadskommunikation, fortbildning och utvecklingssamtal – och informationsverksamhet. (Larsson 2001, 73 - 74.)

I dagens organisationer finns det ofta många olika kanaler för kommunikation. Speciellt elektroniska kanaler är mycket vanliga såsom e-post, intranet, info-tv och textmeddelanden. Tryckt kommunikation är t.ex. personaltidningar och broschyrer. När man beslutar vilken kanal man skall använda och hur meddelandet skall utformas inverkar bl.a. gruppens storlek och skolning samt målsättning, snabbhet och säkerhet på att budskapet når fram. Bevarande av budskapets innehåll, att det förstås (språk och kultur), meddelandets betydelse för den enskilda och organisationen, kostnader, möjlighet till feedback är viktiga faktorer. (Kauhanen 2006, 171.) Om budskapet är komplicerat eller tvetydigt, om det finns risk att något i budskapet kan missförstås är ett möte att rekommendera. Detta ger det bästa tillfället att förmedla mycket information under kommunikationens lopp. Avsändaren får omedelbart feedback på informationen och kan på samma gång rätta till olika missförstånd eller oklarheter, och anpassa argumentationen till mottagarens reaktion på budskapet. Är däremot budskapet enkelt och rutinmässigt är det mest naturligt att använda formella kanaler som finns etablerade för kommunikation. (Jacobsen & Thorsvik 1997, 269 -270.)

För att uppnå kravet på effektivitet gäller det att länka samman olika typer av interna kanaler för kommunikation. En kombination av muntliga, skriftliga, elektroniska interaktiva kanaler som kompletterar varandra leder till största effekt när det gäller både ledningens ambitioner att höja medarbetarnas kunskap och medarbetarnas möjlighet att ge sin syn på verksamheten. (Erikson 2008, 84.)



FIGUR 3. Kombinera olika kanaler (Erikson 2008, 84.)

Man kan beskriva de olika kanalerna som en trappa, där den muntliga dialogen kompletteras med skriftliga och elektroniska kanaler. En annan viktig dimension gäller valet av innehåll och kanal ur tidsperspektiv. Det som är nyheter eller berör förändringar skall självfallet kommuniceras i snabba kanaler. Det gäller att välja rätt fakta för rätt kanal och därigenom underlätta för mottagarna att bedöma hur angelägen informationen är. (Erikson 2008, 84 -85.)

2.2 Störningar i kommunikationen

Kommunikationen är en skör historia. Vi använder ett mångtydigt språk, vi kan ha olika förväntningar. Situationen vi befinner oss i kan uppfattas på olika sätt, risken för missuppfattningar och konflikter är förhållandevis stora. Det händer rätt ofta att det är sättet att kommunicera som skapar problem och inte själva innehållet. Genom att man är otydlig och ofullständig i sitt budskap försöker den som talar ibland komma undan ansvaret för det som man säger och gör, vilket leder till att det uppstår osäkerhet i kommunikationen. Mottagaren av budskapet anar att allt inte är som det skall vara, men det är ändå svårt att precisera vad som är fel. Det uppstår störningar i samspelet, och det finns många sätt som kan störa kommunikationen. (Nilsson & Waldemarson 2005, 99.)

Kommunikation

- Att något sägs betyder inte att det uppfattas
- Att något uppfattas betyder inte att det förstås
- Att något förstås betyder inte att det accepteras
- Att något accepteras betyder inte att det görs
- Att något görs betyder inte att det görs rätt

FIGUR 4. Hur tolkas kommunikationen (Sandberg 2007, 70.)

Kommunikationen mellan människor störs av att vi alla bär på en osynlig ryggsäck med egna associationer, tolkningar och känslor. (Sandberg 2007, 71.) Det finns många olika orsaker till att missförstånd kan uppstå och att det brister i kommunikationen. Mycket beror på att vi alltför ofta endast ser på saken från vårt eget perspektiv. Vi kan ha den uppfattningen att det vi säger är precis samma sak som det vi har tänkt säga, och att vårt budskap stämmer

överens med våra avsikter. Vi förutsätter att andra utan svårigheter vet vad vi menar.(Nilsson & Waldemarson 2005,99.)

Mänskan har olika former för hur hon vill lära sig saker. Enligt en undersökning är en tredjedel lyssnare, en tredjedel visuella och en tredjedel kännare. Vissa tycker alltså om att se saker och ting på bild, andra praktiskt pröva det som skall läras in, medan en tredje grupp föredrar att lyssna. Man tror ofta att missförstånd beror på ineffektiv kommunikation, som kan lösas med kompletterande information. I själva verket uppstår många missförstånd och brister därför att två personer inte förstår varandra. Missförståndet uppstår därför att två personer har mycket olika behovsprofiler. (Erikson 2008, 53.)

Störningar börjar ofta med små signaler och handlar ofta om kommunikationsproblem att man inte tolkar varandra rätt. Ifall irritationen tilltar utvecklas störningar till konflikt. Man talar om tre olika typer av konflikter som kan uppstå, sakkonflikter, värderingskonflikter och relationskonflikter. Dessa konflikter som nämndes är dock aldrig renodlade utan ofta en kombination och förklädda i olika skepnader. Relationskonflikter som framställs som sakkonflikter är kanske den vanligaste förklädnaden. Man försöker få det till att känslorna handlar mer om accepterade sakfrågor. Vid t.ex. omorganisationer är det vanligt att människor som utsätts för förflyttningar till avdelningar som de av personliga skäl inte vill till, motarbetar förändringen med helt andra sakargument. Vanligt är också att någon känner sig frustrerad p.g.a. att han/hon inte räcker till och omvandlar detta till sak- eller relationskonflikter. (Nilsson 2000, 160 -162.)

3 DEN INTERNA KOMMUNIKATIONENS BETYDELSE FÖR FÖRETAG

Gränsen mellan den interna och externa kommunikationen är inte helt given. Man anser att de närmat sig varandra under årens lopp. Det interna arbetet används i allt högre grad i externa syften samtidigt som det externa arbetet fått allt fler interna anknytningar. Under 1980-talets ökade marknadstänkande märktes särskilt denna koppling då termen intern marknadsföring blev populär. Det kan ses som företagens marknadsföringsfunktioner där organisationens interna marknad av medarbetare bäst påverkas och motiveras för kundintresse genom marknadsföringsmetoder. Metoderna är traditionellt reklamriktade genom främst publikationer och annonsering, möjligen med större betoning av utbildning. (Larsson 2001, 67.)

Allt arbete i organisationen börjar på hemmaplan. Om de egna medarbetarna inte vet vad företaget står för och vart de är på väg lär ingen utanför företaget veta det heller. ”Den som inte har information kan inte ta ansvar”. Det uttrycket lär ha myntats av Robert Taylor i början av 1900-talet. Han avsåg att information var en av förutsättningarna för rationell arbetsfördelning enligt taylorismens principer. (Erikson 2008, 70.) Målet med intern kommunikation är att den skall bidra till att höja resultatet eller förbättra lönsamheten. Informationen får aldrig bli ett självändamål. Problemet är att verksamheten är svår att mäta i termer av avkastning på nedlagda resurser. (Erikson 2008, 74.)

Med organisationskommunikation menas företags, myndigheters och intresseorgans alla kommunikativa handlingar och interaktioner. Detta indelas åtminstone på tre olika sätt. Man kan först och främst dela in dem i två huvudgrenar intern och extern kommunikation. För det andra innefattar det både formella och informella kontaktformer. För de tredje innehåller de en verbal och icke-verbal del. Det kan jämföras med den planerade kommunikationen som i princip inte omfattar icke –verbala kontakter. Det är vanligt att man delar in intern och extern kommunikation i organisationer. Men dessa två grenar hör ofrånkomligen ihop ämnes- och kunskapsmässigt. Genom verksamheten är de integrerade i vissa organisationer, medan de delas upp i olika enheter på andra håll. Både intern och extern kommunikation innehåller informella och formella kontakter. (Larsson 2001, 67.)

	Intern	Extern
Formell	Mål och Policy Regler och riktlinjer Producerad information (möten och info-material)	Producerad information Relationsaktiviteter Interorganisatorisk kontakt presskontakt
Informell	Samtal och diskussion Spontana gruppmöten Berättelser, rykten t.ex.	Informella avtal Spontana möten externt Informella mediakontakter

FIGUR 5. Översikt av formell och informell kontakt kommunikation i relation till extern och intern kommunikation (Larsson 2001, 67.)

Organisationens kommunikation består av intern och extern kommunikation. Det är bevisat att den interna kommunikationen är av särskilt stor betydelse, för att skapa en öppen och informativ miljö i organisationen. Atmosfären på arbetsplatsen påverkar arbetsmotivationen och de i sin tur återspeglar sig på kundnöjdheten. En bra skött intern kommunikation är en av förutsättningarna för framgång i ett företag. (Kauhanen 2006,168.)

Den interna kommunikationen utgör en stark potential för en organisation. Om den fungerar bra kan den lyfta verksamheten som helhet, likadant om den inte fungerar kan den orsaka ett misslyckande. Känslan av samhörighet och delaktighet är motivationshöjande och en viktig drivkraft som har en väldigt stor betydelse för resultatet, oavsett om det gäller kommersiell produktion eller offentlig service. Organisationens främsta mål är att få en hög vinst, nå tjänste- och servicemål eller också få hög anslutning till sina idéer. Viktiga underliggande mål är att kunna förutse, och att kunna uppnå stabilitet. Men har man för stor stabilitet riskerar företaget eller organisationen att mista sin flexibilitet. En sådan organisation blir resistent mot innovationer. Men det finns också en risk med en hög innovationsförmåga, den kan i sin tur hindra stabilitet. Att skapa balans mellan flexibilitet och stabilitet är ett av syftena med intern och extern kommunikation. Intern kommunikation medverkar till stabilitet och extern kommunikation medverkar till

nyttänkande. Interna kommunikationer är som ett budskapmönster och den mänskliga interaktionen som sker inom organisationen, det handlar om beteenden i en kultur. Man talar inte om att det bara handlar om överföring av information. Intern kommunikation har enligt Kreps fyra funktioner sett ur organisationens och ledningens synvinkel: (Larsson 2001,70.)

- Sprida och genomsyra mål, uppgifter och regler för verksamheten
- Samordna organisationens aktiviteter
- Tillhandahålla ledningen med upplysningar om tillståndet i organisationen och om tillförlitligheten i sin (nedåtriktade) information
- Medarbetarna skall känna sig socialt delaktiga i organisationen. (Larsson 2001,70.)

Enligt Kauhanen är det viktigt att man informerar såväl internt som externt om organisationens aktiviteter. Om kommunikationen sköts rätt är det viktigt att den egna personalen får reda på förändringar eller hur man tänker handla förrän det går ut i media eller åtminstone samtidigt. Det väldigt otrevligt när anställda får läsa vad som händer på sin egen arbetsplats i tidningen eller genom andra medier. (Kauhanen 2006, 168.)

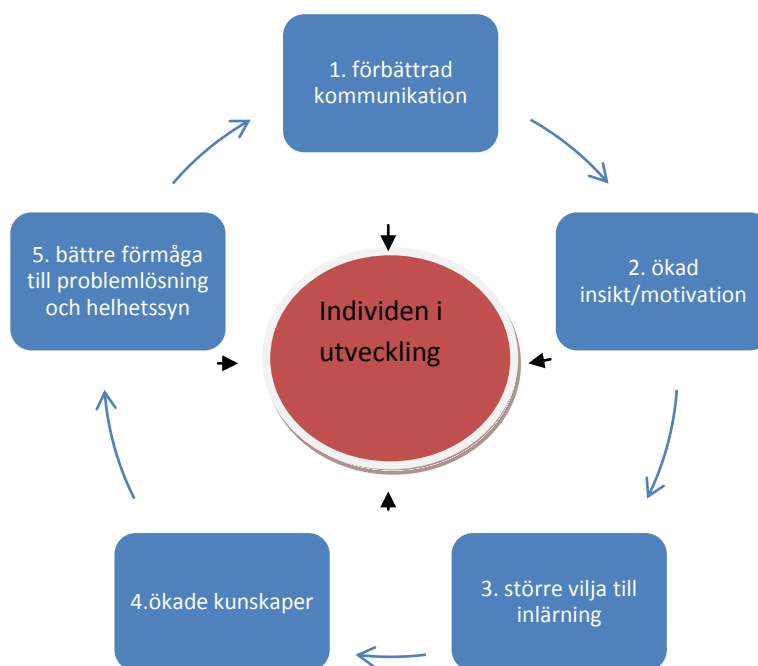
3.1 Intern kommunikation

I den moderna organisationen har insikten om kommunikationens grundläggande betydelse vuxit sig allt starkare, två huvudlinjer kan urskiljas, dels tanken på kommunikation som grunden för organiserad samverkan och dels betonandet av kommunikation som organisatoriskt styrmedel. Alla organisationer lever i många avseenden i en oförutsägbar och nyckfull omgivning. Organisationer, precis som enskilda människor måste ofta fatta beslut på ofullständiga och rent osäkra grunder. I denna situation blir sättet att hantera information viktigt. Det tekniska system man använder sig av, och de sociala processer varigenom denna information utvärderas och fogas in i beslutsfattande är avgörande för organisationens utveckling. (Segerstad 2002, 47- 48.)

Tanken på kommunikation som organisatoriskt styrmedel, har framför allt resulterat i ett ökat intresse för kommunikativ kompetens och för kommunikation som en strategisk ledningsfråga. Förmågan att kunna kommunicera har visat sig vara en av de viktigaste ledaregenskaperna. Undersökningar har visat att de bästa indikatorerna på framtida

avancemang i organisationer är muntlig kommunikationsförmåga och social kompetens. (Segerstad 2002, 49.)

Varje företag och organisation har två dimensioner av sin verksamhet. Utöver kravet på att ge avkastning på sysselsatt kapital, att utföra x operationer per operationslag och månad eller att klara av x säljbesök på en vecka finns en även en rent personlig mänsklig aspekt. Det är viktigt att ge meningsfulla uppgifter som bidrar till vars och ens personliga utveckling. Den interna kommunikationen lägger grunden för det genom att tillföra kunskap som inte bara berör det egna arbetet. (Erikson 2008, 73.)



FIGUR 6. Den enskilde medarbetarens utveckling genom god intern kommunikation (Erikson 2008, 73.)

Medarbetare och ledning kräver fakta om mer än det dagliga egna arbetet. I takt med att unga kritiska medarbetare ersätter lojala trojänare höjs kraven på kommunikation om helheten för att var och ska se sitt bidrag till totalresultatet. Genom kontinuerlig dialog, ökar individens insikt i vart organisationen är på väg och därmed ökar också motivationen. När individen är motiverad ökar intresset för inläring och individen får ökade kunskaper. Självfallet blir ett företag betydligt effektivare om alla medarbetare drar åt samma håll och har en likadan uppfattning om vad man vill åstadkomma. (Erikson 2008, 70 – 71.)

Kommunikationens betydelse i organisationer kan man inte betona för mycket. Enligt Urgo bör ledare som vill förbättra lönsamheten och öka produktiviteten samt öka trivseln på

arbetsplatsen, se till att informationsflödet fungerar och att personalen får rätt information. När personalen får information bidrar det till att stressen minskar. Man har bättre sammanhållning, och en känsla av att bättre lyckas i sitt arbete samtidigt som arbetsmoralen ökar. (Urgo 2000, 73.)

Medarbetare som har tillgång till rätt information får ökade kunskaper och därmed större kompetens att fatta bättre beslut. Informationsunderlaget består inte bara av fakta om marknad och konkurrenter, utan även av intryck om företagets mål, visioner och affärsfilosofi. Även opinionen i samhället runt företaget, offentliga instanser och finansvärldens inställning påverkar företagets beslut. Med otillräckligt faktaunderlag riskerar företaget att gå i fel riktning. Det företaget vill säga externt måste först förstås av de egna medarbetarna. Är inte den interna kommunikationen tydlig och precis i alla led, finns det risk för att budskapen och profilen har blivit luddiga när fakta väl når marknaden. (Erikson 2008, 71.)

Enligt Jacobsen & Thorsvik är det viktigt hur man valt att formulera budskapet. De menar att detta är av central betydelse för hur mottagaren uppfattar det. Ord kan betyda olika saker för olika personer. Kulturell bakgrund och utbildning hör till de faktorer som starkast påverkar hur vi använder språket. Professioner skapar genom sina specifika begrepp, värderingar, antaganden och traditioner ofta en unik dialogsituation. Den fungerar för dem som tillhör en viss yrkesgrupp, men som inte förstås av dem som inte tillhör den. Men också den horisontella och vertikala specialiseringen i organisationer kan medverka till att det utvecklas en speciell fackjargong knuten till uppgifter, utrustning och procedurer. Detta språk kan vara svårt att förstå för utomstående. (Jacobsen & Thorsvik 1997, 270.)

3.2 Interna kommunikationsvägar

En organisations inre kommunikation och kontakter sker i flera riktningar och genom många olika slags nätverksbindningar. Det finns en nedåtriktad ström, som går från ledningen till de anställda. Motsatsen är uppåtriktad information eller medarbetarens återföring, reaktioner, upplysningar och synpunkter. Det tredje är som en horisontell ström, den går mellan de anställda inom en enhet eller olika enheter på samma nivå. Men forskare noterar ännu en ström, en tvärgående (crisscross) som innebär att information utbyts mellan individer på olika enheter och nivåer. Vi får därmed fyra typer av

kommunikationsströmmar: nedåtgående, uppåtriktad, horisontell, och tvärgående. (Larsson 2001, 72 -73.)

Den nedåtriktade kommunikationen betyder traditionellt enkelriktad kommunikation inom en formell struktur. Den måste finnas, men med det ideal som vi har idag krävs det också att det finns den motsatta strömmen uppåt. Den tvärgående formen har ingen koppling till organisationens struktur. Den kan man påträffa i adhoc-enheter men förekommer också i större organisationer där man skapat förutsättningar för projekttänkande. Man kan skapa grupper från olika enheter och där ledaren har förmågan att skapa informella kontakter. Enligt paret Rogers är horisontella kontakter vanligare än vertikala. Individer i organisationer samtalar oftast med arbetskamrater på samma nivå. (Larsson 2001, 73.)

3.3 Företagskultur

Företagskulturen har stor påverkan på kommunikationsklimatet i organisationer. De företag och organisationer som informerar och vägleder angående visioner är bra på att formulera värderingar, de ser även till att de förverkligas och är mer framgångsrika än de som låter kulturen sköta sig själva. Ordet kultur kommer från det latinska ordet *colere* som betyder bearbeta. Kultur syftar i vidaste bemärkelse på drag i vårt tänkande, vår erfarenhet och vår kunskap om tillvaron samt på våra värderingar och normer i livet. Alla människor vill ha någon form av mening och ordning i sin tillvaro. Detta får man genom att tolka verkligheten på ett speciellt sätt. (Jacobsen & Thorsvik 1997, 117.)

Företagskulturen existerar i alla organisationer oberoende om det gäller ett vinstgivande bolag, en förvaltning eller en ideell förening. Företagskulturen består av värderingar och synsätt och manifesterar sig i sättet att driva organisationens verksamhet när det gäller att organisera arbetet, bemöta kunder och medarbetare. Företagskulturen återspeglar det klimat som råder på arbetsplatsen. Klimatet är helt avgörande för om människor vill samarbeta eller om de bevakar sina egna områden och håller på sitt. Det är också en förutsättning för effektivitet och lönsamhet. Företagskulturen är också avgörande för om man lyckas rekrytera och behålla kvalificerad personal. (Philipson 2009.)

En god företagskultur ger personalen en känsla av att man arbetar med det som är meningsfullt, vilket är en viktig komponent i den djupare motivationen. Skickliga företagsledare har i alla tider förstått att använda sig av detta med ”andan” i företaget för

att få anställda att arbeta mot ett gemensamt mål. Det som smarta företagsledare gör idag är att det skapar kulturer som stöder affärsidén. (Nilsson 2000, 167.)

Det har varit tämligen självklart att en stark organisationskultur alltid är något positivt. De negativa konsekvenserna har sällan nämnts. En stark kultur innebär i normala fall begränsningar av det individuella agerandet och den individuella friheten därför att syftet är att skapa ett gemensamt tankesätt, uttrycksformer och beteenden. Kulturen syftar till en viss begränsning och standardisering av vad som kan göras i organisationen. (Wolvén 2000, 69.)

Kulturen i företag måste ibland förändras. Om företaget fusioneras eller blir uppköpt kommer också kulturen att fusioneras, köpas upp, slåss eller överleva. Den typen av överväganden tar man inte i beaktande allt för ofta i ekonomiska investeringskalkyler. Fusionskostnader kan bli högre än vad man budgeterat för, när olika kulturer krockar. Informationsfunktionen kan direkt påverka det företagsekonomiska resultatet genom att tillsammans med personalavdelningen göra en utvärdering av kulturen i en uppköpskandidat. En bedömning av humankapitalet och företagskulturen vid uppköp eller fusioner leder till nya krav på informations- och personalfunktioner. Det kräver även kompletterande modeller för att bedöma investeringsutgifter för att bygga upp önskvärda kommunikations- och kultursystem i en ny konstellation. Olika kulturer kan stimuleras till förändring utifrån skilda budskap. Den räddhågade kulturen förändras under hot, medan den dynamiska öppna kulturen förändras genom positiva målbilder. (Erikson 2008, 244.) Att utveckla den rådande företagskulturen och implementera nya värderingar och synsätt är därför ofta en nyckel till framgång för många företag. Vill man vinna framgång måste man bearbeta sin företagskultur och förändra den. (Philipson 2009.)

Det som kännetecknar en stark organisationskultur är att organisationens medlemmar har god kunskap om organisationens mål och medel. Medlemmarnas känner sig också delaktiga i processen och förstår sin egen roll i organisationen, och hur den är kopplad till organisationens mål och medel. Organisationens medlemmar och deras prestationer evalueras regelbundet, man får regelbundet feedback och prestationer i form av beröm och kritik. Man får också vägledning ifall man behöver förbättra sina prestationer. En öppen kommunikation är viktig, detta förutsätter trygghet och lyhördhet inom organisationen. Man skall kunna komma med nya idéer, nytänkande bör uppmuntras inte motarbetas. (Wolvén 2000, 62.)

Värderingar, styrka och stabilitet är de styrande principerna i verksamheten. Värderingar kräver ingen extern bekräftelse, utan de är interna värderingar som har betydelse för organisationens personal. Organisationens värderingar ifrågasätts sällan av personalen. Det finns vanligtvis många olika värderingar, och därför sätter man dem i viktighetsordning. Man talar om grundvärden vilka ofta är begränsade, oftast under tio, och i välfungerande organisationer är grundvärdena vanligtvis under fem. Det finns inga allmängiltiga värderingar som är de rätta. Det som är viktigt är att det finns värderingar som är knutna till företaget och dess historia och nuläge. Grundvärderingar bör inte blandas ihop med företagets konkurrensstrategier, eftersom man med värderingar inte direkt söker konkurrensfördelar. Två företag kan ha samma värderingar. Definitionen av grundvärderingar är att de skall sträcka sig över tiden. Man bör kunna omfatta värderingar både som enskild och organisation. Det finns inget recept på hur en organisation skapar sina värderingar, men det är oerhört viktig att man har en växelverkan mellan de olika hierarkinivåerna i organisationen förrän företagsledningen slår fast organisationens grundvärderingar. (Kamensky 2003, 48-50.)

Företagskulturen är något som formas över tiden och avspeglar företagets gemensamma erfarenheter och lärande från genomförandet av visioner och strategier. Det innebär att företagskulturen i sin tur påverkar de val som organisationen gör. Den blir ett viktigt styrinstrument, speciellt om organisationen ger stor frihet åt grupper och individer att välja sin väg mot överenskomna mål. Företagskulturen ersätter regel- och programstyrning. En stark företagskultur blir på sätt och vis en osynlig maktfaktor i företaget. Den ger en fingervisning om vad som gäller och kan gynna lärandet. Alla känner till företagets verksamhet, vilket mål det har och dess logik. Samtidigt och som redan nämnts kan en stark företagskultur förhindra företaget att göra de nödvändiga förändringar som skulle behövas. Det gynnar inte lärandet. Alltför olika uppfattningar kan motverka lärandet. (Hansson 2001, 114.)

3.4 Ledarens roll i intern kommunikation

Ledarskap handlar om de processer varigenom en eller flera medlemmar i en grupp eller organisation påverkar de övriga medlemmarna, dvs. använder sitt inflytande för att påverka andra att sträva mot de mål som organisationen lagt upp. Ledarskapet bör rikta in sig på

gruppens mål (arbetsuppgiften) och fokusera på hur gruppen arbetar tillsammans. För att detta skall fungera måste ledaren accepteras av gruppen, och deltagarna skall vara förhållandevis eniga om målen och vägen dit. (Nilsson & Waldemarson 2005, 59.)

Av en ledares arbetstid går ca 80 % åt till kommunikation. Detta gäller givetvis både intern och extern kommunikation. Det handlar oftast om direkt kommunikation med kollegor i form av möten och samtal, men också genom media som t.ex. e-post. (Tufvesson 2008,7.) En ledares arbete handlar inte bara om systematiskt och planerat arbete. Enligt undersökningar kan den normala arbetsdagen bestå mycket av korta, osystematiska insatser för plötsligt uppdykande problem eller genomförandet av icke planerade samtal. Ledaren kunde inte själv styra saker som hände utan allt skedde ”huller om buller” (calculated chaos). Mintzberg visar att strategier, som ofta betraktas som resultatet av lång och trägen analys, istället har formats under resans gång genom att experimentera och att pröva sig fram. (Nilsson 2000, 123.)

Kommunikation är a och o för en bra ledare. Förmågan till språk och socialt samspel är medfödd, men färdigheten att kunna prata och samspela är inlärd. Kommunikation är något som vi fortlöpande lär oss och utvecklar genom möten med andra människor, med träning och erfarenhet blir man bättre på att kommunicera. Genom att vi lär oss mer av kommunikation, hur vi själva tolkar andra och hur vi uppfattas av andra kan vi förbättra vårt samspel och relationer till människor. Vi blir mera vana i vår roll. Det skapar trygghet att kunna prata om svåra saker på ett klarare sätt. Vi lär oss undvika onödiga störningar som finns på ytan och får ett grepp om det som inte syns. (Nilsson & Waldemarson 2005,13.)

Ledaren spelar en central roll i de interna kommunikationerna. Det är viktigt att han/hon informerar om saker som berör de anställda för att de skall känna sig delaktiga av organisationen. En ledare bör besitta kommunikativ kompetens, gruppkompetens och veta vad som skall göras (och när det skall göras) samt hela tiden sträva efter att skapa och vidmakthålla ett bra gruppklimat. (Nilsson & Waldemarson 2005, 66.) Ledaren har idag ”flera ansikten” och man talar om roller som coach, visionär, informatör, beslutsfattare, relationsledare. (Nilsson 2000, 123.)

Det som kännetecknar en kommunikativ ledare är att ledaren lyckas skapa förtroende mellan sig och medarbetarna. Om ledaren berättar om företagets mål och visioner, värderingar och resultat skapar han/hon en känsla av delaktighet. Alla känner att de är en

länk i organisationen. En ledare skall kunna genomföra givande och effektiva möten, samt använda kraften av kommunikation vid förändringar. En ledare skall kunna delta i smalltalk och ge konstruktiv kritik och även kunna ta itu med konflikter. Förmågan att kunna lyssna, sålla förklara och sätta in saker i sammanhang en viktig egenskap. En bra ledare bör kunna hävda sin åsikt men också kunna ändra sin åsikt. (Tufvesson 2008, 12.)

Processer och flöden fungerar inte utan kommunikation. Kommunikationen måste vara horisontell och vertikal. Ett modernt ledarskap handlar om att skapa en miljö där det känns meningsfullt att arbeta. Det görs genom att skapa en vilja att arbeta mot ett gemensamt mål, att vara tydlig och samtidigt skapa delaktighet. En kommunikativ ledare bör kunna sålla i informationsflödet och skapa mening och sammanhang för sina medarbetare. En ledare bör också var tydlig i sitt resonemang till det krävs att ledaren har kunskap och färdigheter. (Tufvesson 2008,12.)

3.5 Motivation

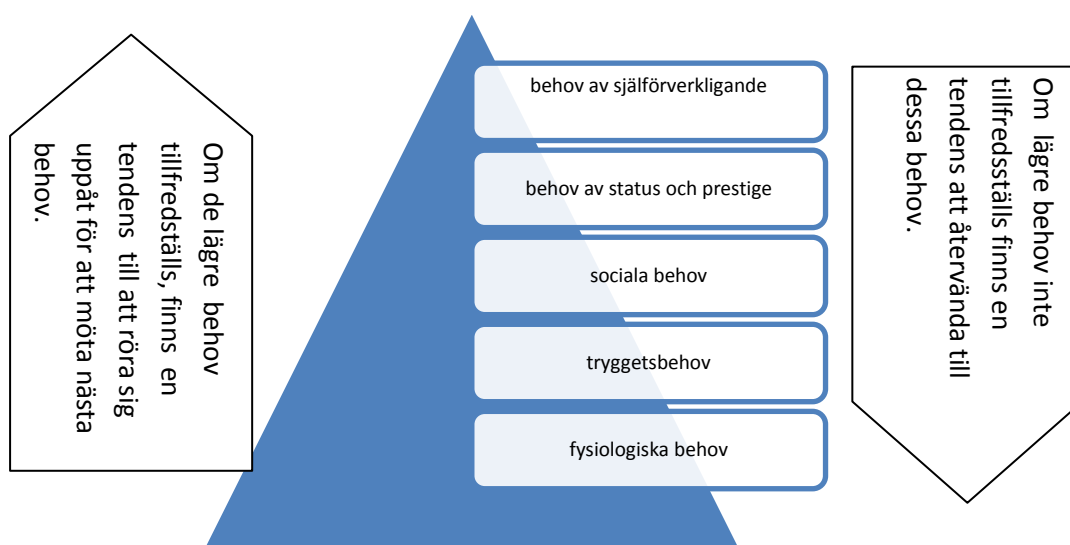
Medarbetare som har överblick över helheten och som känner till målen, samt har tillräckligt med information för att kunna fatta bra och rätta beslut får ökad egen motivation. De förstår varför deras eget arbete betyder något och kan sätta in sin egen roll i ett sammanhang. Det blir roligare att jobba om kommunikationen är fri och öppen. Med rätt utformad dialog läggs grunden för ett bra arbetsklimat utifrån vars och ens behov. (Erikson 2008, 72.)

Verbet motivera härstammar från latinets *movere* som betyder sätta i rörelse. Motivation kan beskrivas som en inre psykologisk process hos individen som skapar drivkraft som i sin tur leder till handling. Drivkraften inger riktningen och förstärker handlingen. (Jacobsen & Thorsvik 1997, 222.) Den motiverade människan kan överträffa sig själv i dådkraft och förmåga, medan den omotiverade inte når bråkdelen av sin kapacitet. Motivation är således avgörande för en organisations samlade kompetens. Motiverade människor presterar mer och bättre. (Nilsson 2000, 136.)

Männskor motiveras på olika sätt. Psyklogerna talar om graden av prestationsbehov. De som har ett högt prestationsbehov vill alltid tävla och vinna. De som har ett lågt prestationsbehov undviker tillfällena då tävlingssituationer kan uppstå. Man kan anta att den

som är mer prestationsinriktad har en större förmåga att motiveras till stora ansträngningar. Detta gäller främst då det finns ett mål att uppnå, och det finns det oftast i affärlivet. Har man ett högt prestationsbehov så leder detta oftast till goda resultat. (Nilsson 2000, 137.)

Oavsett om man definierar motivation som viljan att prestera, arbetstillfredsställelse eller engagemang, har motivationen i de flesta fall behandlats som ett psykologiskt fenomen. Man måste förstå vad som får människor att handla för att kunna förstå vad motivation är. Maslows motivationsteori hävdar att alla människor har fem grundläggande behov: fysiologiska behov, trygghetsbehov, sociala behov, behov av status och prestige, och behov av självförverkligande. Viktigare än klassificeringen av behov i dessa fem kategorier är Maslows teori om den process som gör den enskilda typen av behov bestämmande för beteendet. Maslows tanke var att dessa behov är ordnade i en inbördes hierarkisk ordning på ett sådant sätt att behov högt upp inte uppmärksammas och påverkar beteendet förrän behov på lägre nivå är tillfredsställda. (Jacobsen & Thorsvik 1997, 223.)



FIGUR 7. Maslows behovstrappa (Nilsson 2000, 140.)

Nederst i behovshierarkin finns de fysiologiska behoven, behov som hunger och törst. Enligt teorin motiveras inte dessa längre när behoven är tillfredsställda. Trygghetsbehov innebär både fysisk och känslomässig trygghet. Dessa behov uppmärksammas när de fysiologiska behoven är tillfredsställda. Den tredje i hierarkin omfattar sociala behov, detta behov är samhörighet, vänskap och känslomässiga band till andra människor. Maslow anser att bristande tillfredsställelse av sociala behov är en av de vanligaste orsakerna till

anpassningssvårigheter. Maslow betonar starkt att behov av status och prestige både gäller att få erkännande från andra och att individen värdesätter och värderar sig själv och sina prestationer högt. I dagens läge har man höga förväntningar på att man skall klara sig bra i utbildning och arbetsliv, vilket kan leda till alltför stor koncentration på dessa behov. När behoven av status och prestige uppfylls ger det individen självförtroende, men i motsatt fall känner man sig underlägsen och hjälplös. Behov att förverkliga sig själv ligger högst uppe i behovshierarkin och handlar om individens förmåga att förverkliga sina möjligheter. Det varierar enligt Maslow från person till person hur detta kommer till uttryck. En vill bli en duktig försäljare och en annan vill bli konstnär. Individen måste förverkliga sig själv som han eller hon är. Poängen är att behovet av självförverkligande som är det slutliga målet för människan. (Jacobsen & Thorsvik 1997, 224-225.)

Man kan dra den slutsatsen av Maslows teori att människor motiveras av olika saker och det är ledarens uppgift att förse personalen med rätt ”morot”. I dagens läge är det troligare att personalen befinner sig på olika nivåer i behovshierarkin och ledaren behöver närmast ett morotsland att gå till. Maslows modell är mycket använd, men man måste komma ihåg att den är mycket förenklad. Dessutom är inte arbetsplatsen det enda stället som tillfredsställer personalens behov. (Nilsson 2000, 142.) Insikten om olika motiv innebär också att information om förändringar och nyheter behöver anpassas beroende på vilka kombinationer av motiv som medarbetarna har. Ofta kan en karriär- eller specialistorienterad chef försöka förklara behov av förändring för de trygghetsökande utan framgång. (Erikson 2008, 219.)

Lönesystem och former av belöningar markerar vad som är viktigt. Det kan vara resultat, beteende eller kompetens. Lönesättningen är ett betydelsefullt verktyg för att påverka engagemang, lärande och kompetensutvecklingen. (Hansson 2001, 115.) Fördelen med pengar är att de är lätta att administrera och de flesta anser att pengar är något positivt. Sociala belöningar kan vara betydligt svårare att förutsäga effekterna av. Många anser ändå att man genom att använda kollektiva och oftast slentrianmässiga lönestrategier ofta missar den potential till ökad motivation som finns. (Nilsson 2000, 144.)

Enligt Roos & Roos förfogar ledningen också över medel som inte handlar om pengar, t.ex. att man ger beröm och visar sin uppskattning eller att man ger konstruktiv kritik och större ansvar och möjlighet till personlig utveckling. (Roos & Roos 2004, 269.) Vill

företaget att personalen skall förkovra sig bör det löna sig. Vill företaget att medarbetarna ska engagera sig i utvecklingsarbete är det ett beteende som skall belönas osv. Belöningsystemet ingår i den begränsade arsenal av styrmöjligheter som finns och det skulle vara att avsäga sig ett mycket kraftfullt verktyg om det inte används på ett aktivt och väl genomtänkt sätt. Vill man återknyta till ett mer psykologiskt perspektiv på detta med pengar och motivation kan man referera till Maslow igen. Pengar är dels ett medel för att tillfredsställa de lägre behoven och dels ett mått på hur bra man gör sitt arbete (dvs. tillfredsställer behovet av uppskattning). Pengar sätter även gränser för det sociala umgänget och möjligheten till personlig utveckling på fritiden. Man kan säga att pengar har stor betydelse för nästan alla behov i behovshierarkin. (Nilsson 2000, 144.)

3.6 Kompetensutveckling

Att upprätthålla företagets kärnkompetens kräver ett ständigt lärande i organisationen, som i sin tur förutsätter den ständigt lärande människan. Det är viktigt att den interna kommunikationen fungerar mellan ledningen och den anställda för att man skall kunna utveckla organisationen. Människans kompetens verkar åter ha blivit mer avgörande för kvalitet och framgång. (Nilsson 2000, 94.)

Förutsättningen för att företag i dag skall vara framgångsrika i sina relationer med kunder och andra intressenter är att det tar lärdom av de ständigt förändrade förutsättningarna. En lärande organisation förutsätter därför en öppen kommunikation med medarbetare och omvärld. Det är en förutsättning för dess existens. Därför behöver de som är ansvariga för informationen förstå de processer som kännetecknar lärande organisationer. En lärande organisation upptäcker snabbt problem. Organisationen uppmuntrar också ett visst mått av instabilitet och konstruktiva konflikter. Man borde inse att den egentliga tryggheten ligger i kontinuerlig förändring. För att skapa flexibilitet behöver organisationen ta egna initiativ för att hitta nya infallsvinklar på problem och möjligheter. En lärande organisation vågar ifrågasätta sin själ, sin historia, sin nutid och framtid. Den omtolkar ständigt både sig själv och sin omvärld. Detta sker på ett sätt som inte skapar onödig inre oro. En lärande organisation tillåter misstag, den ser på misstag och mindre lyckade projekt som erfarenheter som skapar nya möjligheter för lärande. Därmed söks inga syndabockar, organisationen är inte ute för att hitta skyldiga. Det ökar i sin tur utrymmet för kreativitet. (Erikson 2008, 222 – 223.)

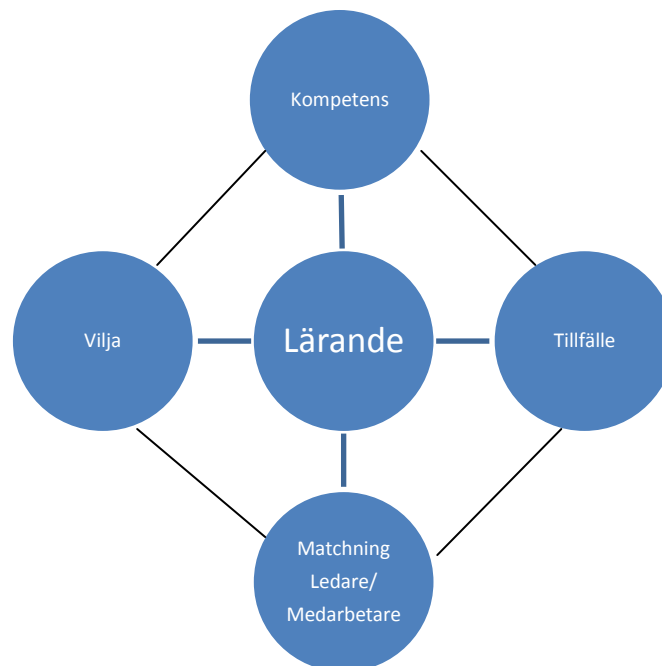
Många företag bygger sin affärsverksamhet på information och kunskap. Människor och företag som lär sig snabbare än konkurrenterna har konkurrensfördelar. Företagandet är ofta så komplext att allas kompetens måste utvecklas och utnyttjas. Kärnkompetenser kännetecknas bl.a. av att de skiljer företaget från konkurrenterna på ett avgörande sätt och är mycket svåra att imitera och skaffa. Kärnkunskap är bl.a. kunskap som är inplanterad i företagets produktionsteknik och produkter. Personalens kompetens och engagemang är den viktigaste och mest framträdande kärnkompetens. Därför är kompetensutveckling en viktig framgångsfaktor för företag. (Hansson 2001, 22.)

Kompetens är ett begrepp som är större och innehåller mer än begreppet kunskap. Kompetens förutsätter att man har kunskap, men också färdigheter och egna attityder och värderingar. Kompetens är något som kommer fram när man gör och presterar något. Ordet kompetens är ett aktivt begrepp. Kunskaper kan man ha och visa upp utan krav på att man kan genomföra eller utföra saker. När man talar om företagets kompetens är det i huvudsak fråga om personalens samlade kompetens, man brukar syfta på personalens samlade förmåga att genomföra affärsidén. Denna kan ses som summan av den tekniska kompetensen, personalens kompetens att sköta produktionen och andra flöden. Social kompetens, d.v.s. hur duktig personalen är att engagera sig och förmåga att skapa kontakter, samt att själva kunna ta initiativ och arbeta självständigt. Med affärskompetens menas personalens affärskunnande, förmåga att se och utveckla affärer. Moralisk-etisk kompetens är att kunna agera rätt gentemot kunder, partners och miljö. Varumärken och företagets image är beroende av detta. (Nilsson 2000, 96.)

Man talar hellre idag om kompetensutveckling än om personalutveckling. Man vill på så sätt betona en högre målsättning än personalutvecklingens lite förenklade kunskapspåfyllning. Kompetens är ett bredare begrepp än kunskap. Målet blir inte bara då att ge personalen de nödvändiga yrkeskunskaperna, utan man vill också skapa en personal som är motiverad som både ser delarna och helheten. Personalen bör vara delaktig i affärsidén och ha attityder och värderingar som leder till handlings- och förändringsberedskap. I ett lärande företag har man en gemensam bild av affärsidén och ett gemensamt ansvar för helheten, d.v.s. en gemensam syn på hur affärsidén skall genomföras. För att detta skall lyckas krävs ett fritt flöde av information, en stor förståelse för kompetensutvecklingens villkor. Grundidén är att växande människor ger ett växande

företag, människan klarar av att göra det som krävs och behöver göras om gynnsamma förhållanden råder. (Nilsson 2000, 107.)

Medarbetarna har i de flesta företag inte brist på kompetens. I många fall äger företaget mer kompetens än de vet om eller förtjänar. Medarbetarnas problem är att de inte får utväxling på sin kompetens. Det kan vara så att det inte finns vilja i företaget på grund av brist på medarbetarskap. Det saknas ledning av lärande och matchning mellan företagets behov och medarbetarnas. (Hansson 2001, 119.)



FIGUR 8. Kompetens utvecklas genom lärande och utveckling (Hansson 2001, 119.)

Öppenhet, tydlig och rak kommunikation är nyckelord i de ledningsformer som främjar lärande. De viktigaste aktiviteterna är att skapa gemensamma värderingar och öppna kontakter med omvärlden, speciellt kunderna. Det främjar lärandet. Den kompetens som utvecklas i företaget på olika håll bör man kunna dela med sig av till hela företaget. Ny kunskap måste snabbt bli tillgänglig för alla i organisationen så slipper man uppfinna ”hjulet” på flera håll samtidigt. Ledningsformerna måste underlätta kunskapsspridningen genom t.ex databanker, projekt och nätverk, medveten arbetsrotation och befordran i sidled. Ledning av lärande underlättas av en grundläggande företagsarkitektur som stöder lärande. Arbetsformer som fokuserar på produktivitet och effektivitet samt ett ledningsarbete som har som mål att skapa attraktiva relationer. (Hansson 2001, 120.)

Företagens lär- och utvecklingsbehov har sin utgångspunkt i mål och strategier, uppgifter och samarbete. Den enskilda arbetstagarens behov är dels att kunna använda sin kompetens och dels att kunna täcka klyftan mellan företagets krav på kompetens och den egna kompetensen som arbetstagaren har idag. Det är en utmaning för chefer att kunna samordna företagets och arbetstagarens intressen på detta område. Finns det flexibilitet i organisationen hittar chefer ofta på olika lösningar lokalt. När det gäller större företag har både företaget och den enskilda arbetstagaren ett behov att tänka över avdelningsgränserna när deras intressen skall kopplas samman: Känner anställda till företagets samlade behov av kompetens på olika kärnområden? Eller känner chefer på olika nivåer till den potential av kompetens som arbetstagare på andra avdelningar representerar? (Dalín 1997, 217.)

Vill man hitta en form för samordning på kompetensområdet som går utanför den lilla överskådliga enheten, krävs det ett system på flera områden. Alla chefer med personalansvar bör ha aktuella översikter över personalbehovet på olika avdelningar, projekt inklusive rotationsprogram. De bör också känna till karriärmöjligheter och tillhörande lönesystem, och vilka utbildningar som företaget erbjuder. Det är även viktigt att chefer känner till de anställdas nuvarande realkompetens som önskemål om arbetsbyte och fortsatt utbildning. (Dalín 1997, 217.)

4 VISION, MISSION OCH AFFÄRSIDÉ

En vision är egentligen en drömbild. När man talar om vision i strategisammanhang står visionen för en önskad framtidsbild av organisationen. Visioner utformas av organisationens ledning och är i många fall ledningens syn på organisationens framtida utveckling. Man hoppas att visionen skall bidra till att få människor i rörelse, man vill att grupper och medlemmar blir mer innovativa, hittar på nya lösningar och frångår gamla rutiner. Med visionen vill man hjälpa anställda till mer kreativitet och motivera dem att öka insatsen och samarbeta mer för att förbättra prestationen. (Roos & Roos 2004, 68.)



FIGUR 9. Utformning av en vision (Roos & Roos 2004, 70.)

Visionen är en bild av hur företag önskar bli i framtiden, organisationen själv måste aktivt arbeta för att visionen skall realiseras. En bra vision är att lyckas skapa en innovativ personal, ett fungerande förhållande till kunderna, och att organisationen är trovärdig. (Lindroos & Lohivesi 2004, 26.)

En bra minnesregel för fungerande visioner är RYTMI- regeln.

- **Realistinen** Realistisk
- **Ymmärettävä** Att man förstår
- **Toiminnallinen** Fungerande
- **Mitattavissa** Mätbar
- **Innostava** Inspirerande

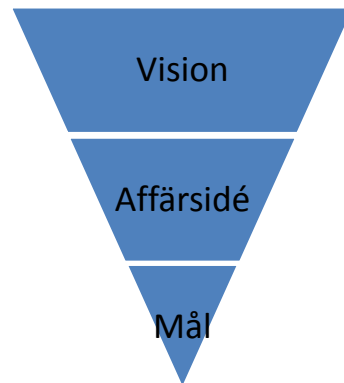
Kanske det mest omtalade exemplet om visioner är det som J.F. Kennedy uttalade till Nasa på 1960-talet: ”Vi tar människor till månen och levande tillbaka till jorden förrän det här årtusendets slut”. Det är ett typexempel vad visionen kan bestå av. Där finns en tidsplan, den är klart uttalad och förståelig och målet vart man vill nå är klart. (Lindroos & Lohivesi 2004, 27.)

Den gemensamma nämnaren för alla organisationer är att de har ett mål att tillfredsställa kundernas behov, eller om man vill uttrycka det på ett annat sätt att ”lösa kunders problem”. Detta är missionen i varje organisation oavsett om organisationen är en skola ett sjukhus eller affärsföretag. Lyckas man inte med denna uppgift bör verksamheten läggas ner. På en konkurrensutsatt marknad sker det förändringar snabbt och dramatiskt. När kunderna och inkomsterna försvinner är det en signal som man inte kan tolka fel. Verksamheten måste förändras eller upphöra. Ett företags mission är dess anledning till att det finns på marknaden och den talar klart och tydligt om för kunderna vad de kan förvänta sig. Den styr allt i företaget, från produktinköp och marknadsföring till de anställdas attityder gentemot företagets kunder. (Nilsson 2000, 38.)

Redan när man grundar ett företag måste man ställa sig frågan: Varför skall kunden köpa just av mig? För att få svar på den frågan måste man ta ställning till vilka produkter eller tjänster man har att erbjuda marknaden och hur eller på vilket sätt skall man erbjuda sina produkter eller tjänster. Svaren på dessa frågor utgör själva affärsidén. (Nilsson 2000, 39.) Affärsidén bör bidra till en förståelse för syftet med organisationen, affärsidén bör också vara ett underlag för motivationen. Man bör genom affärsidén bidra till ett underlag för att kunna fördela företagets resurser. Affärsidén bör också ange vilken ton och vilket affärsklimat man vill skall råda i organisationen samt fungera som orienteringspunkt som kan identifieras med företagets syfte och inriktning. En översättning av organisationens syfte till konkreta mål och strategier bör möjliggöras genom affärsidén. (Roos & Roos 2004, 72.)

Affärsidén är närbesläktad med strategi, vision, mål och policy. Mål berättar vart man vill komma och strategi hur man skall komma dit. Verksamhetens mål ska precisera visionen och affärsidén. Meningen med mål är att ange vilken riktning man skall välja när man står inför viktiga valsituationer. Mål bör vara konkret utarbetade att de kan användas som utgångspunkt för en verklig utvärdering av strategiska beslutsalternativ. Mål uttrycker vad som är viktigt för organisationen och vad man strävar efter. När man formulerar mål har man vanligtvis flera avsikter. Det är ett effektivt sätt att formulera vision och affärsidé

internt i organisationen. Mål ger praktisk vägledning när man skall fatta både mindre och större beslut. Målformuleringen används också som viktiga signaler till omvärlden och hjälper till att profilera organisationen. (Roos & Roos 2004, 75.) Visionen som redan förklarats tillåter att man fantiserar om ett framtida drömläge, medan policy handlar om inställningen till olika frågor gällande t.ex. miljö, kvalitet. (Nilsson 2000, 39.)



FIGUR 10. Vision, affärsidé och mål – hierarkisk struktur (Roos & Roos 2004, 65.)

Det finns olika sätt att se på vision, affärsidé och mål och deras hierarkiska ordning. Visionen är ändå den överordnade formuleringen för organisationers verksamhet, och därför också den formuleringen som är bredast. Vidare förutsätter visionen den mest långsiktiga planeringen av de tre elementen. Vision, affärsidé och mål är viktiga begrepp i det som vi kallar den strategiska processen. Denna process kan inte betraktas fristående från den enskilda organisationens strukturella beteendemässiga och kulturella förhållanden. (Roos & Roos 2004, 65.)

4.1 Strategi

I förverkligandet av visionen behövs strategi. Strategin är grunden för företagets verksamhet och löper som en röd tråd genom processen. Strategin består av strategiprocessen, ledningens beslut, att göra olika val och vidta åtgärder för att nå de mål man ställt upp för verksamheten. (Lindroos & Lohivesi 2004, 28.)

Flera ramverk har under årens lopp utvecklats för att lära ut vad strategi är och hur viktigt strategitänkande är i företagen. Henry Mintzberg är en av de mest kända och refererade. Mintzberg kallar sitt ramverk för ”strategins fem p”. Plan (plan), manöver (ploy), mönster

(pattern), position (position), perspektiv (perspective). I de flesta sammanhang knyts strategin till planering och planer, och de flesta företag har någon form av strategisk plan. Strategin är en handling där man medvetet ger en viss riktlinje i en bestämd situation. Vid förverkligandet av en affärsidé eller om man vill lansera en ny produkt på marknaden används strategi. (Roos & Roos 2004, 17.)

I många företag har man den uppfattningen att strategi och planering av strategi endast hör till en liten grupp i organisationen. Den tanken är dock helt fel. Strategier kan endast förverkligas genom dagligt arbete och genom att de berörda är medvetna om vilka strategi som är gällande. (Kamensky 2003, 275.) En mycket viktig förutsättning för en effektiv och lyckad strategiprocess är samspelet mellan de olika nivåerna i organisationen, liksom samspelet mellan de olika stegen i processen. Redan från början kan strategiprocessen utvecklas så att den aktivt engagerar de anställda på olika nivåer i organisationen. (Roos & Roos 2004, 54.)



FIGUR 11. Växelverkan i organisationens kunnande (Kamensky 2003, 275.)

Företagets strategiska utveckling och kunnande är en stor utmaning för organisationen. Det är viktigt att känna till att organisationens inlärningsprocess, att veta, förstå, implementera, skapa nya och bättre lösningar. Både kommunikationen och inläringen har sina begränsningar därför är det viktigt att dessa kompletterar varandra. (Kamensky 2003, 275.)

4.2 Strategisk kommunikation

Vision, affärsidé och mål är centrala begrepp i arbetet när man formulerar strategier. Det är vanligt att man använder begreppen lite hur som helst och man ger dem olika betydelser i olika sammanhang. Detta försvårar strategiarbetet i den enskilda organisationen om inte kommunikationen mellan medarbetarna fungerar tillfredsställande. Liksom i de flesta sammanhang bildar ett gemensamt språk som bygger på en gemensam begreppsapparat underlag för god kommunikation. Gemensam kommunikation bidrar till ökat samarbete och förståelse, något som är mycket viktigt för att organisationen skall ha möjlighet att utvecklas. (Roos & Roos 2004, 63.)

Mänskans förmåga att ta emot information är begränsad. Därför är det viktigt när organisationen presenterar sina strategier att tänka på hur det görs. Informationen bör vara tydlig och klar och kärnan i dess budskap bör komma fram. En bra planerad strategi är ofta klar och är då lättare att presentera. Problem uppstår när strategier inte har en förankring eller är noga genomtänkta. Sådana strategier är svåra att genomföra. (Lindroos & Lohivesi 2004, 161.)

Många gånger kan förverkliganden av strategier vara svåra att genomföra. Budskapet kan vara svårtolkat eller personalen förstår helt enkelt inte vad som menas. I det här skedet begås ofta fel. Man kan inte sätta sig i åhörarens sits då man anser saken självklar, därför går man snabbt igenom olika moment utan att förklara tillräckligt. Det är ofta så att åhörarna inte har den bakgrundsfakta som behövs för att förstå vad som sägs utan saken kan vara alldeles ny för dem. Därför skall budskapet vara klart och enkelt. När det blir alltför invecklat kan åhörarna inte ens ställa frågor. En sak som man också bör tänka på är språket. Varje enhet och organisation har sitt eget språk, med tiden blir det egna fackspråket bekvämt att använda. Detta fackspråk förstår de som arbetar inom den enheten och som är i kontakt med den. Ofta glöms det bort när man talar med personer som inte hör till den enheten att detta fackspråk inte nödvändigtvis är bekant för dem. (Lindroos & Lohivesi 2004, 161.)

5 AHOLA TRANSPORT

Detta kapitel innehåller information om Ahola Transport, om företagets historia, utveckling, mål och visioner, affärsidé samt kvalitets- och miljöprogram. Företaget förkortar själv Ahola Transport till AT, denna förkortning kommer jag också att använda. AT står för företagets sätt att jobba, *alltid tillgänglig* på svenska, på engelska *always there*, och på finska *aina tavoittavissa*. Detta utmärker hela deras verksamhet såväl internt som externt mot kunder och övriga intressenter. (Ahola Transport 2009.)

5.1 Historia och utveckling

Ahola Transport grundades år 1955 av Helge Ahola. Han startade sitt företag med en lastbil. Numera ägs företaget av Helges fyra söner. Hans Ahola fungerar som VD för koncernen. Till Oy Ahola Group Ab hör Oy Ahola Transport Ab, Oy AT Special Transport Ab, Oy Limetec Ab, Oy Attracs Ab och Fastigheter. I koncernen arbetar ca 230 personer inklusive 60 egna chaufförer. Jag kommer i detta arbete enbart att fokusera på Oy Ahola Transport Ab. Kaj Fagerholm är verkställande direktör för Ahola Transport. (Arbetsboken 2008.)

Företaget har vuxit mycket de senaste åren och utvecklats till en av Nordens ledande leverantörer av gränsöverskridande transporter. AT:s huvudkontor finns i Karleby på Indola industriområde. Företaget har också linkar i Nådendal och Vanda, Tallinn samt i Polen och en nystartad link i Nykvarn i Sverige. AT köpte Sundqvist Transport i december 2007 och kan härefter erbjuda transporttjänster över hela Europa.



FIGUR 12. AT:s marknadsområde (Ahola Transport 2009.)

AT har totalt över 330 ekipage och företagets koncept med direkta transporter (on-line) utan terminaler eller fasta rutter gör det möjligt att på ett snabbt och flexibelt sätt utföra tillförlitliga transporter till industrin och handeln. Företaget utför också specialtransporter, tempererade transporter och kan också vid behov skräddarsy transporter. Den röda tråden är on-line planering och utförande, med fokus på mera last på färre bilar.

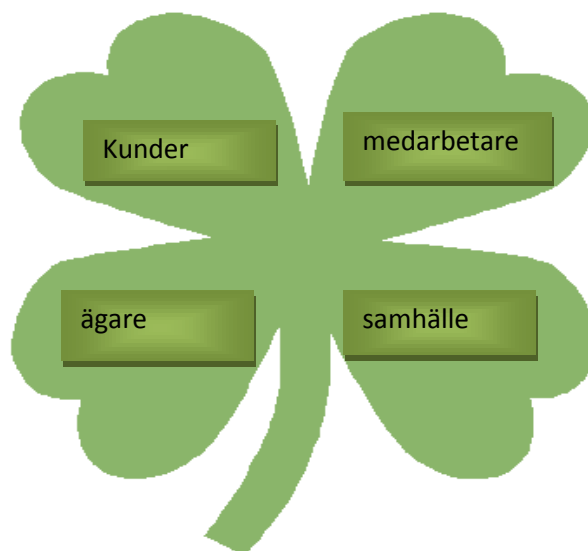
AT satsar på att optimera transporter som möjliggörs med hjälp av transportlinkar för direkt bil-till-bil omlastning samt konceptbaserade IT-lösningar. Företaget mål är att vara effektivt både konkurrensmässigt och ur miljösynvinkel. (Ahola Transport 2009.)

5.2 Sättet att jobba vid Ahola Transport

AT:s affärsidé går ut på planera och utföra direkta transporter, för kunder inom industri och handel, med stora krav på flexibilitet, tillförlitlighet och effektivitet i deras transportupplägg. En enda kontaktperson ansvarar för hela transportuppdraget när man beställer godstransport. Kontaktpersonerna kan kundens språk och ger korta svarstider, och deras strävan är att alltid göra som de kommit överens om. (Arbetsboken 2008.)

AT:s grundvärderingar utgör basen för företagets kultur och riktlinjer. Företagets mål är att alla skall känna till dessa, *Helhetsansvar*, man gör som man har kommit överens, *öppenhet*, man skall alltid kunna diskutera och tala om saker, *respekt för individen*, alla har samma värde som mänska. Man har olika arbetsuppgifter men helheten byggs upp av allas insats. Viktigt är att alla bereds möjlighet att lyckas i sitt arbete. Dessa värderingar står över tiden, medan verksamheten i övrigt skall utvecklas utgående från kunden och dennes behov. (Arbetsboken 2008.)

AT:s slogan *alltid tillgänglig* försöker företaget leva upp till, vilket betyder att det skall vara möjligt att få tag i personal dygnet runt, det skall alltid finnas någon som svarar om kunden ringer. Att vara ett ledande transportföretag är en ambitiös målsättning som man enats om i företaget, och det vill man också att skall märkas när kunden tar kontakt. Företagets strävan är att jobba mot tydliga mål. (Ahola Transport 2009.)



FIGUR 13. AT:s sätt att se på Aholas mission (Arbetsboken 2008.)

Ahola Groups mission vill skapa mervärde åt alla intressegrupper i fyrklöver. När man ser på fyrklöver ser man att den kännetecknas av balans mellan olika intressen. När dessa är i balans kan mervärde skapas åt alla inblandade.

AT:s mål är att bli en aktör i världsklass gällande styrning av varuflöden och utförande av transporter. Fokus skall ligga på kundmervärde och effektivitet. Den röda tråden är on-line och planering och utförande av transporter, man sätter fokus på mera last på färre bilar. Företagets vision är att vara ett ledande transportföretag när det gäller skapande av kundmervärde och effektivitet. Företagets mål för omsättningen till år 2015 är 251 miljoner euro. (Arbetsboken 2008.)

Sedan flera år tillbaka har AT ett kvalitetssystem som är uppbyggd enligt ISO 9001:1994. Detta är ett led i den fortsatta utvecklingen av ledningssystemet för hela verksamheten. Företaget har uppdaterat sitt kvalitetssystem till att motsvara den förnyade kvalitetsstandard ISO 9001:2000. Kvalitetssystemet är certifierat av Det Norske Veritas. (Ahola Transport 2009.)

Bolaget erhöll också miljöcertifikat enligt ISO 14001 år 2002. De viktigaste tyngdpunktsområdena inom miljöarbetet är att öka fyllnadsgraden i bilarna, minska bränsleförbrukningen samt att öka medarbetarnas medvetenhet i miljöfrågor, detta görs genom miljöskolning för personalen. AT vill framstå som ett bolag som värnar om miljön. På deras bilar ser man avtryck av gröna hjulspår "Green Wheels". På det sättet vill företaget göra reklam för sitt miljötänkande. (Ahola Transport 2009.)

6 FORSKNINGSMETOD

Den undersökning som jag skall genomföra är en fallstudie om informationsflödet vid Oy Ahola Transport Ab. Jag kommer att genomföra min undersökning genom att göra en kvalitativ intervju med ett antal av de anställda. Jag anser att halvstrukturerade intervjuer, temaintervjuer är den bästa metoden med tanke på studiens syfte. Mina intervjuer kommer att gå till på det sättet att jag har färdigt bestämt vilka områden som jag behandlar i intervjun, men formuleringar kan variera och även tilläggsfrågor kan komma ifråga i fall det känns nödvändigt. De olika teman som finns behöver inte heller komma i den ordning som jag ställt upp dem. Fördelen med personliga intervjuer är att man kan stimulera intervjupersonen på ett bättre sätt och på det sättet få mer tillförlitliga och uttömmande svar. En annan fördel jämfört med andra metoder är att man kan iaktta minspel, hållning och språk, den såkallade nonverbala kommunikationen.

Kvalitativa intervjuer har ofta en låg grad av standardisering, dvs. frågorna som intervjuaren ställer ger utrymme för respondenten att svara med egna ord. Ibland kan intervjuaren i en kvalitativ intervju välja att ställa frågorna i en viss ordning, dvs. med hög grad av strukturering. Ibland genomförs intervjun så att man ställer frågorna i den ordning som det faller sig bäst i det enskilda fallet dvs. med en låg grad av strukturering. Ibland kan forskaren välja att genomföra intervjuer utan att först ha formulerat intervjufrågorna. Syftet med en kvalitativ intervju är att upptäcka och identifiera egenskaper och beskafterheter hos något, t.ex. den intervjuades livsvärld eller uppfattning om något fenomen. Detta innebär att man aldrig i förväg kan formulera färdiga svarsalternativ för respondenten, eller avgöra vad som är det rätta svaret på en fråga. I denna mening är en kvalitativ intervju riktad mot ett induktivt eller abduktivt arbetssätt i forskningen. (Davidson & Patel, 2003, 78.)

I en kvalitativ intervju är intervjuaren och intervjupersonen med och skapar ett samtal. Rollerna är dock olika i det avseendet att intervjuaren genomför detta samtal för att belysa ett forskningsproblem och intervjupersonen han kanske ställt upp på intervjun utan att ha någon direkt nytta av den. För att man skall lyckas med den kvalitativa intervjun bör intervjuaren hjälpa intervjupersonen att bygga upp ett meningsfullt och sammanhängande resonemang om det studerade fenomenet. Intervjuaren skall dock inte konstruera ett sammanhängande resonemang åt den intervjuade. Ifall vederbörande inte har någon sammanhängande och meningsfull uppfattning om det studerade fenomenet så är det

kvalitet att upptäcka detta. För att underlätta samtalet är det viktigt att intervjuaren kan samtala på ett sådant sätt så den intervjuade inte känner sig hämmad eller får problem att uttrycka sig. Intervjuaren bör behärska språkbruk, gester och kroppsspråk som intervjupersonen kan relatera till och som relevanta i sociala sammanhang. (Davidson & Patel 2003, 78.)

Kvale (1997) skriver om tolv olika aspekter med vilka man kan bättre förstå och tolka forskningsintervjuerna. Han talar om *livsvärld*, dvs. ämnet för den kvalitativa forskningsintervjun är intervjupersonens livsvärld och hennes relation till den. *Mening*, den kvalitativa forskningsintervjun söker beskriva och förstå meningen hos centrala teman i den intervjuades livsvärld. Det viktigaste är att man förstår innehållet i vad den intervjuade vill ha sagt. *Det kvalitativa*, i intervjun vill man få fram kvalitativ kunskap uttryckt på normal prosa, den har inte kvantifiering som mål. *Det deskriptiv*, Den kvalitativa forskningsintervjuns syfte är att få otolkade beskrivningar. Den intervjuade beskriver så exakt som möjligt vad hon upplever och känner och hur hon reagerar och handlar. Det centrala är att få en så nyanserad beskrivning som möjligt som återger den kvalitativa mångfalden. *Det specifika*, forskningsintervjun försöker beskriva specifika situationer och handlingsförlopp ur den intervjuades värld. Beskrivningar av specifika situationer och handlingar eftersträvas, inte allmänna åsikter. *Förutsättningsmedvetande*, Den kvalitativa intervjun försöker samla in så rika och förutsättningslösa beskrivningar som möjligt av relevanta teman i den intervjuades livsvärld. (Kvale 1997, 34-37.) Kvale (1997) talar vidare om *fokusering*, dvs. den kvalitativa intervjun är fokuserad på vissa teman i den intervjuades livsvärld. Den är inte strängt strukturerad men inte heller helt icke-styrande, utan fokuserad. Med *mångtydighet* menas att den intervjuades uttalanden ibland är mångtydiga, ett uttryck kan tolkas på flera olika sätt. Den intervjuade kan också göra sig skyldig till skenbart motsägelsefulla uttalanden under intervjun. *Förändring* kan också inträffa, den intervjuade kan under en intervju förändra sin beskrivning av eller uppfattning om ett visst tema. Den intervjuade kan plötsligt se saken ur en synvinkel som hon inte sett tidigare eller varit medveten om. *Känslighet* innebär att intervjuer gjorda av olika intervjuare men med samma intervjuguide kan få olika resultat beroende på skiftande känslighet och kunskap om ämnet för intervjun. En intervjuare som saknar ”musiköra” kan ha svårt att se nyanserna som tränger djupare in i frågan om musikens mening. Den kunskap som erhålls i en intervju frambringas genom *mellanmänniskt samspel* i situationen. En väl genomförd forskningsintervju kan vara en berikande och *positiv*

upplevelse för den intervjuade, som kan vinna ny insikt om sin livssituation. Dessa tolv punkter belyser den kvalitativa forskningsintervjuns förståelseform. (Kvale 1997, 37-39.)

6.1 Genomförande av intervju

Jag kommer att genomföra mina intervjuer med hjälp av en bandspelare. Jag anser att jag med hjälp av bandspelare kan följa med hur den som jag intervjuar reagerar och bättre tolka den non verbala kommunikationen. Med tanke på att en intervju räcker ca 20 minuter är det också bra att få den på band så att jag inte går miste om något. En annan fördel är att jag kan lyssna till det bandade materialet upprepade gånger och få fram tonfall och ordval m.m.

Det är viktigt att man kommer bra i gång strax från början med intervjun. Den eller de första frågorna kan vara avgörande hur intervjun kommer att flyta. Börjar man intervjun på ett fel eller otympligt sätt kan det vara svårt att snabbt bygga upp förtroendet man måste få till stånd. Ämnet är väldigt avgörande för hur man inleder intervjun, men också hur man är som intervjuare. Intervjuaren är själv en person med sina vanor och ovanor, man skall inte försöka förstå sig. Då blir det lätt krystat och onaturligt. (Trost, 2004, 64.)

I kvalitativa undersökningar är det viktigt att det insamlade materialet är konfidentiellt, eftersom forskare och intervjuare möts personligen. Informanten måste känna sig säker på att de uppgifter som lämnas under intervjun blir sekretessbehandlade och att det inte skall kunna spåras till den person som lämnat uppgifterna. Det är viktigt att forskaren bemödar sig om att informanterna får vara anonyma när resultaten skall förmedlas och presenteras. (Dalen 2007,23.)

6.2 Samla in, analysera och tolka material

När man har gjort sina planerade intervjuer skall materialet bearbetas, analyseras och tolkas. Det vore helt fel att försöka säga hur man skall göra det. Vid kvantitativa undersökningar finns det många regler eller överenskommelser hur man bör göra. Vid kvalitativa studier finns inte denna uppsättning av regler. Fantasin och kreativiteten måste i större utsträckning vara till hjälp än vid kvantitativa studier. (Trost 2004, 125.)

Intervjuer analyseras sällan direkt från bandspelare, utan man skriver ut det bandade materialet som skriftlig text. Frågan om intervjuarens reliabilitet ställs ofta inom intervjuforskningen. (Kvale 1997, 147.) Reliabilitet eller tillförlitlighet innebär att en mätning är så att säga stabil och inte utsatt för t.ex. slumpinflytelser. Alla intervjuare skall fråga på samma sätt, situationen skall vara likadan för alla o.s.v. (Trost 2004, 111.) Genom att ha klara instruktioner om utskriftens syfte och dess förfarande kan kvaliteten förbättras, man bör helst ha en reliabilitetskontroll. Även med detaljerade instruktioner kan det vara svårt att återge svaren entydigt. (Kvale 1997, 147 – 152.) Med validitet eller giltighet menar man att instrumentet eller frågan skall mäta det den är avsedd att mäta. (Trost 2004, 113.) Att fastställa validiteten är svårare. Frågan om vad som utgör en valid tolkning och översättning från talspråk till skrivet text ligger bakom valet av språkform för utskriften. Problemet ligger bl.a. i att talspråk har sina givna regler och skriftspråket har en annan uppsättning regler. (Kvale 1997, 147-152.) Idéerna om reliabilitet och validitet härstammar från kvantitativ metodologi. I samband med kvalitativa studier blir dessa begrepp och termer en smula annorlunda. Att kvantitativt försöka mäta reliabilitet och validitet blir på något sätt malplacerat vid kvalitativa studier. Ändå skall intervjuer och annan datainsamling ske så att data blir trovärdiga, adekvata och relevanta. (Trost 2004, 113.)

Det är praktiskt att särskilja tre steg i arbetet med data. Först samlar man in materialet i detta fall genom kvalitativa intervjuer. Nästa steg är att analysera data som man fått in. Genom att noga läsa igenom det man skrivit ut och genom att fundera över vad man såg och hörde under intervjuens gång. Då får man fram en del tankegångar som kan vara intressanta. Det tredje steget är att man skall tolka sitt material med hjälp av teoretiska verktyg som man har till sitt förfogande, det gäller att visa att det intressanta verkligen är intressant. Att samla in data, tolka och analysera, behöver inte komma åtskilda från varandra utan kan gå in i varandra. Redan i det skede som insamlandet av materialet görs sker mer eller mindre automatiskt en del analyser och tolkningar. När man arbetar med utskrifter och andra datamaterial, såsom anteckningar sker inte bara analys utan också mer eller mindre automatiska tolkningar. (Trost 2004, 125.)

I min studie har jag sex informanter. Urvalet har skett så att jag har tagit personer från olika avdelningar i företaget för att på detta sätt få en bättre spridning. Jag har intervjuat personal både i Karleby och Nådendal. Intervjuguiden har utarbetats utgående från AT:s strategier, mål och visioner. Intervjuerna genomfördes under maj och juni månad 2009. De

intervjuade hade inte tillgång till intervjufrågorna före intervjutillfället. På detta sätt får man mera spontana svar. Fyra av intervjuerna gjordes i Karleby och två i Nådendal.

Mitt mål var att intervjuerna skulle vara i ca 20 minuter minst. Men människorna är ju olika till natur och sättet att uttrycka sig. Vissa talade väldigt mycket och andra var mera fåordiga och funderade mycket länge innan de kunde svara. En del tyckte det var svårt att snabbt hitta svar. De flesta av de intervjuade talade dialekt p.g.a. av detta har jag skrivit om vissa ord så att man kan förstå vad som menas bättre. Innebörder och betydelser finns dock enligt min mening bevarade. Reliabiliteten eller tillförlitligheten bör vara så stabil som möjligt. Jag hade utarbetat en intervjuguide som varje respondent fick i sin hand när intervjun började. Intervjuguiden följdes nästan i sin helhet, även om jag ibland var tvungen att mera ingående förklara vissa frågor. Alla intervjuades på sin arbetsplats i ett ostört rum. På så sätt hade alla samma utgångsläge när intervjun startade. Genom att alla intervjuer gjordes på i stort sätt samma sätt anser jag att resultatet är trovärdigt. Jag anser också att jag kunnat göra en valid tolkning av det insamlade materialet. När jag har sammanställt resultaten har jag arbetat med ett tema i gången, på detta sätt anser jag att jag tydligt får fram resultaten. Informanternas upplevelser inom de olika temana har jämförts och tolkats och speglats mot företagets mål och visioner.

6.3 Intervjuresultat

I resultaten strävade jag efter att få fram de intervjuades upplevelser och åsikter om de teman som jag behandlade i intervjuerna. För varje tema har jag skrivit lite fakta om de olika områdena för att läsaren lättare skall kunna jämföra de intervjuades svar och AT:s strategier. Sedan presenterar jag de resultat som jag har fått och ger min syn på informationsflödet inom företaget på basen av den information jag fått av informanten. Efterson studien är kvalitativ bör svaren ses som individuella och skall inte uppfattas som majoritetens upplevelser av företaget.

Tema I. Affärsidé

AT:s affärsidé är att planera och utföra direkta transporter för kunder inom industri och handel med stora krav på flexibilitet, tillförlitlighet och effektivitet i transportupplägget. Transporten sker med ett on-line koncept där individuella kundbehov

är utgångspunkten. Utan terminaler eller fasta rutter, möjliggörs snabba, flexibla och tillförlitliga godstransporter för industrin och handeln. De utför även specialtransporter, expresstransporter och kyltransporter samt skräddarsyr transportlösningar för speciella behov. En enda kontaktperson ansvarar för hela transportuppdraget när man anlitar AT. Företagets kontaktpersoner kan kundens språk och ger korta svarstider, företagets strävan är att alltid göra som man kommit överens om.

Företaget vill vara en pålitlig samarbetspartner och skapa mervärde för alla inblandande aktörer. Genom att ha en yrkeskunnig personal och fungerande utrustning uppnår sina målsättningar. Under temat affärsidé har jag tagit reda i vilken utsträckning personalen har vetskap om affärsidén.

Alla intervjuade kunde på något sätt beskriva begreppet affärsidé.

Det är fråga om direkta transporter med tjänster runtomkring. (Intervjuperson 1)

Vi skall planera och utföra transporter, styrande och utförande av transporter eller varuflöden för handel och industri. (Intervjuperson 2)

Nå he ir att vi ska vara effektiv på att transportera kundens gods på så att säga on-line system, att vi kör direkt från lastningsplats till leveransort utan terminal. (Intervjuperson 3)

AT:n tämä toiminta-ajatus, yritysajatus on oikeastaan se on niin kun luottamusta huolpuva, ja AT halua olla ehdottomasti niin kuin vahva toki arvojen mukaisessa ja lisäarvoluomisessa, mut sanotaan tällaisen vahvan asiakas suhteinluomisessa. (Intervjuperson 4)

Idén är väl att vara bäst på transporter inom Norden och Baltikum som de har gjort nu, men nu blir det här ju hela tiden bredare. (Intervjuperson 5)

Ja alltså he betyder ju tå att di ska va framgångsrikan transportbolag främst. (Intervjuperson 6)

Begreppet affärsidé blev klarare och lättare att beskriva för de intervjuade med hjälp av underfrågorna som jag ställde. Då kunde man nog få fram att affärsidén var bekant. En av underfrågorna till affärsidén var: Vad vill AT vara stark på?

De vill väl framstå som, he handlar ju om ti på na vis försöka skapa mervärde för kunden och det som är runtomkring. På något vis personligt, den uppfattningen har

jag fått. Fast de försöker bli stor och växa är ändå kontakten med personer viktig. (Intervjuperson 1)

Snabbhet och pålitlighet. (Intervjuperson 3)

Tässä niin kun asiakas kontekstissä niin luotettava yhteistyökumppani eli AT haluaa olla vahva kumppani ja luotettava. Sitähän pyritään ajaa tietoisesti eteenpäin. Ikään kun luoda pitkiä ja kestäviä asiakassuhteita. (Intervjuperson 4)

Dom är stark på att vara tillgänglig och lita på. (Intervjuperson 5)

Nå personalen förstås och transportmedlen, på bilarna he er jo nog he första man tänker på. (Intervjuperson 6)

Vilken bild vill AT att intressenterna skall ha av företaget?

Ja tror de vill ge utåt att vi ska var dähär, att vi ska va familjär fast vi e stör, det tror jag fortfarande är viktigt och som de vill. Att vi inte bara blir en stor koloss utan det är kontakten. Hur det sen ska uppfattas, int vet jag he ska kännas pålitligt, dethär är nånting som fungerar he är väl dit dom vill komma. (Intervjuperson 1)

Vi är ett flexibelt familjeföretag som satsar mycket på innovativa lösningar, har bra och modern bilpark, håller givna löften. Vi kommer överens hur vi gör och så gör vi som vi kommit överens. (Intervjuperson 2)

Att vi är en pålitlig samarbetspartner som håller vad vi lovar, inte vet jag vad annat det skulle vara. (Intervjuperson 3)

AT pyrkii elämään arvonsa mukaisesti niin kun tämän yksilön kunnioittamisen ja luottamuksen ja tällaisen kautta pyritään luomaan luotettava yrityskuva, luotettava yritystyökumppani kuva. (Intervjuperson 4)

Alltså en transportör som man kan lita på. (Intervjuperson 5)

De vill ju vis att de är ett bra transportbolag, he är ju he främsta att de ska sköt he de lovar, varorna skall komma fram. (Intervjuperson 6)

Här svarade samtliga intervjuade att pålitlighet är viktigt och det är det som AT vill stå för, dvs. att man gör som man kommit överens.

Tema II. Mission

AT har beskrivit sin mission i form av en fyrklöver. Man vill skapa mervärde åt alla intressegrupper som finns i fyrklöverna dvs. kunder, medarbetare ägare och samhälle. När

man ser på fyrklövern kännetecknas den av balans mellan olika intressen. När dessa är i balans kan mervärde skapas.

Endast en person av de intervjuade sa att han genast kommer att tänka på fyrklövern, två andra kunde på något sätt beskriva vad missionen var, men överlag var kännedom om missionen ganska svag.

Nå mission e väl dedär.. använder du vision nastans eller är vision samma eller använder du he som mission? Ja he e väl om man ser e som sama sak vilket jag gör, jag vet inte vad du gör. (Intervjuperson 1)

Jå jag tänker på fyrklövern och her ir ju jättebra logo för he gäller ju int bara för AT utan för all, allting skall vara i balans så fungerar e, så jag kommer direkt in på tvåan tide va jag kommer ti tänk på och de är ju fyrklövern och her ir också förknippa med lite tur. (Intervjuperson 2)

Alltså nog känner jag till missionen he ska va för samhällsansvar och anställda och mot ägarna..... miljö. (Intervjuperson 3)

Ää.. teoriatasolla kyllä.. mutta se että AT:n missio on luoda asiakkalle lisäarvoa. Se on muodoton asia, eli päästä oikeastaan siihen ehkä tämä missiokin on enemmänkin ohjettavissa niin kun arvomaailmaan sitä kautta että se on sitä ei voida niin kuin, ei voida suoraan sanoa yksilökohtaisesti kaikille. Jokaisen toimijan pitää ymmärtää se että miten omassa työkontekstissaan toteutetaan sitä missiota arkipäivässä. (Intervjuperson 4)

Tänker du på de här med värde och de här? (Intervjuperson 5)

En av de intervjuade kunde inte på något sätt svara vad missionen är.

AT:s grundvärderingar är **öppenhet, helhetsansvar** och **respekt för individen**. Öppenhet man skall alltid kunna diskutera saker och försöka hitta en lösning. Helhetsansvar innebär att man gör som kommit överens. Som exempel kan nämnas att om man har sagt att man kontrollerar saken och ringer om en timme tillbaka till kunden då gör man det. Respekt för individen innebär att alla har samma värde, och alla skall beredas möjlighet att lyckas i sitt arbete. Jag ställde frågan. Kan du beskriva AT:s grundvärden?

Vilka ord... ja sko beskriv e personligt så sku jag beskriv e dähär ärligt, rakt på sak int na konstigheter. (Intervjuperson 1)

Alltså AT:s grundvärden och grundvärderingar så e ju int dedär na högtravand he e ju ganska såde sunt bondförnuft alltihopa. Att dedär öppenhet och respekt och dedär nu har jag glömd bort idi sista. (Intervjuperson 2)

Ja.. om jag säger med två ord så sko jag säg med ärlighet och ansvarsfullhet. (Intervjuperson 3)

Rehellisuus ja luotettavuus ehkä ois sellaiset lähimmät eli pyritään suoralla kommunikaatiolla ulospäin saamaan nämä arvot myöskin tähän asiakassuhteisiin ja oikeastaan kaikkiin intressiryhmiin. (Intervjuperson 4)

Vet inte jag tycker dom känns trygga. (Intervjuperson 5)

Alltså nu star e riktigt i still alltså grundvärden. (Intervjuperson 6)

Fyra av de intervjuade kunde på något vis svara vad AT:s grundvärden är. Två av de intervjuade visste inte vad de skulle svara. Grundvärderingar är en av hörnstenarna i verksamheten och det skulle vara viktigt att personalen är väl informerad gällande dem. På så sätt skulle personalen bättre förstå varför saker är som de är i organisationen och även känna sig mer delaktiga när de vet ”spelets regler”.

Följdfrågan till mission var: Förknippar du någon slogan med AT?

Där kände alla till slogan *Alltid tillgänglig*. Själv upplevde jag det som mycket positivt att företaget lyckats med sitt budskap till personalen eftersom det är det som företaget vill få ut åt alla sina intressenter att de alltid är tillgängliga.

Ide alltid tillgänglig, he väl he som. (Intervjuperson 1)

Alltså na meir än hide än tå jag ser AT märke så vet jag att he är AT förståss och alltid tillgänglig och he har vi på fyra olika språk om int he har komi till na. (Intervjuperson 2)

Alltid tillgänglig. (Intervjuperson 3)

Joo förståss alltid tillgänglig är förståss som alltid kommer upp. (Intervjuperson 4)

Jo det gör jag alltid tillgänglig. (Intervjuperson 5)

Nå her ju ide alltid tillgänglig. (Intervjuperson 6)

Alltid Tillgänglig!

Figur 14. Aholas logo (Arbetsboken 2009.)

Tema III. Mål

AT strävar till att bli en aktör i världsklass. Till år 2015 har man som mål att tredubbla sin verksamhet jämfört med år 2006. För att detta skall vara möjligt vill företaget skapa förutsättningar för ledningen så att man kan genomföra nödvändiga omstruktureringar. Man fokuserar också på lönsamheten så att man kan växa så snabbt som möjligt genom operativ överlägsenhet. Personalens kompetens är viktig därför satsar företaget på personlig tillväxt och skolning. Med dessa åtgärder strävar AT till att nå sina mål.

Alla intervjuade kunde beskriva att AT strävar framåt och vill utvecklas. Fyra av de intervjuade kunde på ett mer preciserat sätt beskriva AT:s målsättningar.

Nå om.. he beror på från vilken synvinkel, målsättningen är att anställda skall ha en bra arbetsplats, vi ska ha ett mervärde så som vi kan skapa åt kunden och så förstås åt ägare så klart och hela samhället i sig. (Intervjuperson 1)

Vi ska bli världsbäst på att styra och utföra transporter och producera kundmervärde. (Intervjuperson 2)

Alltså vi skall bli världsledand inom logistik och transport och transportplanering, logistikplanering mätt i kundmervärde. (Intervjuperson 3)

Jo elikkä tottakai AT:llahan tarkoitus on olla niin kun tällainen maailman johtava on-line kuljetusyritys ja sitten on tietysti nä numeriset tavoitteet. (Intervjuperson 4)

Alltså de är bäst på de som dom gör, men de ja långsiktiga målsättningar, alltså dom har ju haft femårsplaner som går ut på att bli bäst i världen, nu har dom kommit ett steg längre genom att de köpt upp Sundqvist med närvaro i Europa. (Intervjuperson 5)

No er he ju he förstås att he ska va he veije bra transportbolag. (Intervjuperson 6)

En av underfrågorna var om de känner till AT:s långsiktiga målsättningar?

Nå he väl dom de som jag ungefär beskrev, de har vision om att de vill växa och har lagt upp en viss plan, att det här vill vi kunna, hit vill vi nå. De skall tredubbla verksamheten. (Intervjuperson 1)

Vi had ju hur langt for det nu till 2015, sista som e var information tär dedär.. ja minns inte exakt dedär siffrorna i runda tal, var int e tre gånger verksamheten till? (Intervjuperson 2)

Känner gör jag ja, att vi skall växa rejält, siffrorna vet in jag om jag kan sådär utantill. (Intervjuperson 3)

Jo eli siis tunnen kyllä sillä tavalla tosiaan meiltähän löytyy se. Löytyy 150 miljoonan euron liikevaihto tavoite vuoteen 2015. Olkoon nyt että se tulee lähemmäks ja lähemmäks, nyt tässä alkaa tuntumaan ikään kun että se on huomisen tavoite, jos sanotaan, että 2020 ei ehkä ole mut onko sitten ehkä, että ollaan maailman johtava, niin kun omalla toimintamallilla johtava kuljetusliike, onko se 2020 tai 2030 tai 2012? Koska se ikään onkaan, tuleeko se toteutumaan, mut siis se tosiaan pitää olla, pitää asettaa tavoitteita jotka ei ole tavoitteita vaan. Toiminta ei voi kehittyä muuten. (Intervjuperson 4)

Alltså som har ju femtonårsplaner som går ut på att dom skall bli bäst i världen, nu har dom kommit ett steg längre genom att de köpt upp Sundqvist med närvaro i Europa. (Intervjuperson 5)

Int minns jag hur de gick, de vill var stör. (Intervjuperson 6)

Fyra av de intervjuade svarade att AT vill bli en aktör i världsklass för två av de intervjuade var svaren lite mer otydliga. Här kunde jag konstatera att den personal som var direkt involverad i planeringen av godsflödet var mer medveten om AT:s mål medan de som arbetade med andra uppgifter var mindre insatta. Man kan anta att en bättre medvetenhet om företagets målsättningar inom alla avdelningar skulle bidra till en mera motiverad personal och ge en starkare känsla av delaktighet i företaget.

Tema III. Kvalitet

Sedan flera år tillbaka har AT ett kvalitetssystem som är uppbyggt enligt ISO 9001:1994. Detta är ett led i den fortsatta utvecklingen av ledningssystemet för hela verksamheten. Ett kvalitetssystem är egentligen ledningens system, dvs. ett system som skall hjälpa ledningen att säkra kvaliteten i arbetet. Införandet av ett ledningssystem för med sig ett mera strukturerat arbetssätt där man sätter upp mål, mäter och följer upp samt dokumenterar överenskomna arbetssätt. Ett ledningssystem innebär också att man kontinuerligt granskar både internt och externt. Därigenom säkras kvaliteten, att nivån hålls och man ständigt blir bättre. I kvalitetssystemet går man igenom olika arbetsmoment och analyserar och jämför med ledningssystemet, varefter uppgifterna dokumenteras. Företaget har uppdaterat sitt kvalitetssystem till att motsvara den förnyade kvalitetsstandard ISO 9001:2000.

Kvalitetsfrågorna var för de flesta intervjuade ganska obekanta när jag frågade om de kan berätta något om AT:s kvalitetscertifikat.

Nä int desto mer än att de har ett kvalitetscertifikat. (Intervjuperson 1)

Jag vet var e finns edi på intranät hidi kvalitetscertifikati och så vidare bortåt men jag, nä jag har int na myki ti säg om he. (Intervjuperson 2)

Int na rikti detaljerat he kan jag int göra vi har våra certifieringar vilket gör att vi har bundit oss till att ha ständiga förbättringar på de områden där vi är certifierade. (Intervjuperson 3)

Jo oikeastaan sen mikä mä tiedän laatusertifikaateista sehän on tavat toimia, tavat tehdä, miten meidän toimintamallimme on ja miten se on rakennettu pysyväksi miten meidän laatutavoitteet toteutuu sitähan se on niin kuin käytännön tasolla. (Intervjuperson 4)

Nej egentligen inte. (Intervjuperson 5)

He kan ja nog int, he nating som jag inte har bekantat mig med. (Intervjuperson 6)

En av underfrågorna som jag ställde var om de känner till vad kvalitetscertifikat ISO 9001 innebär.

Nå he e väl i princip vi gör he vi säger att vi ska göra och liti kollar att så de ha vi sagt att vi ska göra och så de gör vi. (Intervjuperson 1)

Ja alltså så de generellt ja, men dedär kvalitetssidan är dålig för mig. (Intervjuperson 2)

I detalj kan jag inte. (Intervjuperson 3)

Teoriatasolla mä en pysty sitä sertifiointia mä en pysty niin kun vastaamaan. (Intervjuperson 4)

Inte exakt men jag vet ju att det finns en det är såna grejer man har som mall som man skall följa, men exakt för hela företaget det vet jag egentligen inte. Men jag vet ju att det finns en såndär mall och regler som man skall följa. (Intervjuperson 5)

Nä alltså jag har nog hört och sett certifikatet, men desto mera vet jag inte. (Intervjuperson 6)

Som jag nämnde tidigare är kännedomen om kvalitet och kvalitetscertifikat svag. Det är enligt mig lite förvånande, eftersom det finns information på företagets intranätsidor och även på deras webbsidor. Certifikaten finns också på väggen i matsalen i Karleby. Det kunde vara bra om företaget vid tillfälle informerar om vad certifikaten innebär eftersom det verkar som att en stor del inte vet vad det handlar om.

Tema V. Miljöprogram

Bolaget erhöll också miljöcertifikat enligt ISO 14001 år 2002. De viktigaste tyngdpunktsområdena inom företagets miljöarbete är att öka fyllnadsgraden i bilarna, minska bränsleförbrukningen samt att öka medarbetarnas medvetenhet i miljöfrågor, detta görs genom miljöskolning för personalen. AT vill framstå som ett bolag som värnar om miljön.

AT:s miljöprogram var mer bekant för informanterna. De flesta kunde på något vis svara vad det handlar om. Dock märkte jag att det fanns en tendens att blanda ihop miljö- och kvalitetsprogrammen.

He kan ja nog int konkret säg vad he innebär. (Intervjuperson 1)

Att vi dedär skall kunna utföra arbete vårt med minsta möjliga miljöpåverkan. (Intervjuperson 2)

Fyllnadsgraden i bilarna skall vara bättre utnyttjade och flytt så mycket gods som möjligt med så lite kilometra som möjligt. (Intervjuperson 3)

Päästövähentäminen se no mä en tiedä, on organisaatiossa, mä en tiedä, jos sitä puhutaan niin sanotaan tämmösestä hiilidioksiidi jalanjäljestä eikä muustakaan mut sitähan se on.. pyritään tottakai niin kun vähentämään päästöjä, vähentää tyhjäkäyntiä, vähentää tyhjääjamista. Koetaan olla ikään kun teknologiassa viimeisessä mukana, kun mä puhun kuorma-autoteknologiasta. (Intervjuperson 4)

Int är jag säker men jag utgår ifrån det att det har lite mera med chaufförer och bilar att göra, hur dom kör och liksom spara. Och på allt möjligt sådär annars så har ju såhär när man har papper rosk att man skiljer dom sådär men utöver det så vet jag egentligen inte så mycket. (Intervjuperson 5)

Jo just de här med utsläppen. (Intervjuperson 6)

En av underfrågorna till miljöprogram var: Hur försöker AT göra för att minska belastningen på miljön?

Nå tär är de ju framförallt olika resurser hur de används och bränsle framförallt. Och nog finns he väl på kontoret hur vi använder resurser, men främst är väl idi hur bilarna används, hur vi fyller upp bilar och hur mycket belastning vi lägger på he viset. (Intervjuperson 1)

Nå tär förstås att vi har modern bilpark, vi har också för chaufförerna skolning och så san hide ”månadens lättfoting”, bränslebesparingssystem för chaufförerna och förstås ha lätt utrustning så att man kan ha mer nyttolast på. (Intervjuperson 2)

Modern utrustning största delen av våra bilar är miljöklassificerade till euro fyra he kan t.o.m. finnas nån som är på euro fem. (Intervjuperson 3)

Kun tekniikka on ikään kun parasta mitä saa ja pyritään tehostaa kuljetuksia ja näin pois päin pyritään ajamaan maximikuormia. (Intervjuperson 4)

Alltså här (kontoret) måste det ju vara pappersmängden. Men från chaufförernas sida så går jag utifrån att för att dom ska kör sådär att dom skall minska utsläpp. (Intervjuperson 5)

Bilparken så ny som möjligt, he är ju självklaran sak he. (Intervjuperson 6)

Angående miljöprogrammet har informationen gått betydligt bättre fram än när det gäller kvalitetsprogrammet. Detta var enligt mig ganska intressant att upptäcka. En möjlig orsak till detta är att företaget strävar efter att hela personalen skall få skolning angående miljötankande.

En annan fråga som jag hade angående miljöprogrammet var om de har märkt att AT gör någon reklam för sitt miljötankande.



FIGUR 15. Green Wheels märket som finns på AT:s bilar (Ahola Transport 2009.)

På AT:s bilar finns det avtryck av gröna spår. Bilar är på så sätt ”rullande reklam” och det är tänkt att människor skall förknippa de gröna hjulspåren med företagets miljötankande. Reklamen på bilarna är det som är mest synligt och hela tiden i rullning. En gång per år ger man också ut en miljörapport som publiceras på hemsidan och den distribueras också till kunder.

Ee dömde grön hjule på adi biln på adi logon ska väl på na vis försök symboliser att man tänker på miljön tå man kör. (Intervjuperson 1)

Jo vi har dömde grön hjule på bila, så dedär he ju he som jag komber ti tänk på i varje fall. Green Wheels. (Intervjuperson 2)

Våra bilar är märkta med Green Wheels , så är det alltid i kundtidningar som det kommer fram. (Intervjuperson 3)

Jo det har jag sett faktiskt, vi har ju Green Wheels på bilarna och så vidare. (Intervjuperson 5)

Nå int na precis direkt men no tänker man på det sättet, men jag kan inte precis peka ut nånting. (Intervjuperson 6)

Alla utom en av de tillfrågade kände till att företaget gör reklam för sitt miljötankande och Green Wheels var ett bekant ord för dem.

Informationsflödet

En del av de intervjuade kände sig dåligt informerade och var osäkra på vissa teman som intervjun behandlade. Vissa teman kände de intervjuade till mycket bra. Alla var dock av den åsikten att det är viktigt att man känner till de saker som intervjun behandlade. Det kom fram att det är viktigt att man känner till företagets mål, det ger inspiration att arbeta för företagets bästa. På frågan hur de anställda blivit informerade om olika saker var svaren följande.

Mycket varierande, vissa saker e ju sånt man får direkt när man börjar, nu gör vi såde och såde, men nog sko jag säga att största delen är sånt som kommer efterhand. Man möter på situationer där man måst ta reda på hur det är, och då är det någon som berättar sådär gör vi det här och sådär gör vi det där. (Intervjuperson 1)

Jå det kommer information, jättemycket information externt och internt ibland kanske snudd på för mycket att veta hur man skall dela upp informationen och så bortåt så att... jag tänker information för oss på transportledningen funkar nog jättebra, men sen övrig information som inte gäller det dagliga arbetet så det är int. (Intervjuperson 2)

I dagens läge så är det ju förmannen som har palaver, miljöfrågor så är det ofta Riki och Daniel som har. (Intervjuperson 3)

Oikeastaan niin kun mä näen täältä vision, mission tasoin, ne on aika vahvasti tuotu esille jo kun Hans Ahola teki työhastattelun aikoinaan, ne on jäänyt takaraivoon. Oikeastaan kyllähän ne tulee esille nehän tulee tietysin väliajoin, ei mitenkään määritellyn väliajan, ne tulee esille, riippuu paljonko organisaatiossa muutoksia on tapahtunut ja muuta ja siellähän ne nousee useasti esille. (Intervjuperson 4)

Vi har ju haft de här tidningarna som kommit så.. interntidningarna och så vidare men jag har säkert inte läst dem så noga. Sen har jag också, man har ju också sett någon reklam i tidningarna också om det. (Intervjuperson 5)

Nå just det här om arbetsidén och affärsidén heter det he vart ju informera om tå man börja och det är ju inte ändå så länge sen. (Intervjuperson 6)

På frågan om vems uppgift det är att ge information svarade de intervjuade på följande sätt.

He tycker jag att allihopa e, he e ändå gemensam men he måst finnas någon som säger att dethär och dethär ska vi veta och bör vi veta. Och så finns det mycket information på sharepoint, men jag tycker på något vis att det skall komma från allihopa. (Intervjuperson 1)

He beror lite på vad saken gäller, men nog är det närmaste förmannen som skall ge information, sen alltså det som har med kvalite och miljö och olika målsättningar så är det ledningen i så fall, okej miljö och kvalite så de är ju förståss från deras team så de behöver inte vara med. (Intervjuperson 2)

Nog är det förmannens. (Intervjuperson 3)

Tiimitasolla esimiehelle, organisaatiosalla organisaation toimivalle johdolle. (Intervjuperson 4)

Alltså jag tycker det måste vara administrationen och teamledaren. (Intervjuperson 5)

Nå nog är det förmannen. (Intervjuperson 6)

Här kom det tydligt fram att man förväntar sig att förmannen skall informera om de saker som rör ens eget arbete medan den information som gäller målsättningar hör till ledningens uppgift.

Anser du att du får rätt information?

Om jag har na frågor, så nog får jag reda på he. (Intervjuperson 1)

Ja den information som kommer är nog rätt så att säga ja. (Intervjuperson 2)

I det stora hela ja, men visst finns det brister. (Intervjuperson 3)

Näistä asioista kyllä, kaikista muusta en sano saavani oikeaa informaatiota koska on paljon.. Tiedostuskanavat ei ole selkeitä, tiedottaminen ei ole oikea- aikasta, paljon informaatiota tulee myöhässä, tieto tulee myöhässä ja tulee väärää muuttunutta tietoa. (Intervjuperson 4)

Inte alltid, jag tycker dom kunde vara lite snabbare att informera om en del saker. (Intervjuperson 5)

Nåjo nog skulle jag säga att man får i rätt tid. (Intervjuperson 6)

Hälften av de intervjuade sade att de får rätt information medan den andra hälften påpekande brister. Här kunde skönjas en viss frustration över information som kommer för

sent eller genom fel informationskanal eller ibland kan informationen vara felaktig och förändrad.

Skulle du vilja ha någon förändring när det gäller att få information?

Nä int tycker jag he, jag tycker no ha e bra. Kanske vissa saker som är större behövs informeras om, och görs nog också men. No tycker jag att he ska va ide öga till öga, he som man int sjölv vet så kanske nån annan vet kanske man i sin tur berättar. Så int vet jag om jag tycker kanske vissa saker så borde man på na vis liter mer säg att de där och de där finns här. Eller kanske he sko borde mer ställas krav att de där och det där borde du veta. No vet jag att de lagt ut nating att man skall känn till all döm de, men ändå vad riktigt he innebär har jag aldrig riktigt fått klart för mig. (Intervjuperson 1)

Nu sko jag måst ha mycket att svara på nu egentligen tå jag har sagt, så dedär alltså int egentligen ana en rätt information vid rätt tidpunkt åt rätt person. Å dedär e som ju berör, man vill ju int få information som man inte behöver till nånting, men viktig information skall man inte heller sitta inne med utan man skall lägg ut så att... ja kanske lite oftare information men lite kortare sekvenser. (Intervjuperson 2)

Int är det nåt som jag kan lägg fingret på. (Intervjuperson 3)

Jo aktiivisuus, siinä pitää olla huomattavasti aktiivisempi, eikä se että olettaa paljon, oletetaan paljon sitä että ihmiset tietää, ja ei hyvä jos ihmiset organisaatioissa ei enää tiedä. Se on valitettava asia näin se menee se on niin kun nähtävä, että kasvu tuo mukana muuta kun liikevaihtokasvu. (Intervjuperson 4)

Det skulle vara att få det lite tydligare och kanske bli lite mer involverad var ting är som det är sånt som nu, du har ju jobbat så du vet hur det är, det är ju helt okej grunderna men alltså det skulle vara bra att veta om det skall fortsätta såhär eller vad dom planerar att göra. (Intervjuperson 5)

Nå he förståss att på vår sido har vi int riktigt had na månadsmöten som många andra har, men jag antar att he var förändringar. (Intervjuperson 6)

Utgående från intervjuerna kan man dra slutsatsen att de anställda vill ha rätt information, oftare och kanaliserade till rätta personer. Det kom fram att i flera fall känner de anställda sig dåligt informerade. Alla tyckte det var viktigt att känna till företagets olika teman, och skulle gärna ta emot information. Det finns alltså utrymme för mera information. Det kom också fram att ofta kan informationen hållas vid eftermiddagskaffet och det kan dra ut en timme. De som då sitter och planerar trafiken får springa av och an mellan dator och telefon och kan missa en stor del av informationen. På vissa avdelningar hålls inga möten alls. Överlag kunde möten hållas mer regelbundet och vara kortare.

7 SAMMANFATTNING

Syftet med studien var att undersöka hur kommunikationen av AT:s mål och visioner fungerar inom företaget. Undersökningen gjordes genom en kvalitativ studie. Jag intervjuade sex anställda. Jag ville ta reda på vad de anställda vet, hur de fått informationen och hur tillfreds personalen är med informationsflödet.

Olika typer av information kräver olika typer av kommunikationskanal. Det är viktigt att rätt kanal används. Används inte rätt kanal är det lätt hänt att personalen missar informationen eller inte har möjlighet att ta till sig informationen när den skulle behövas. AT har ett välutarbetat informationssystem. Utmaningarna i framtiden ligger i att omsätta det på ett tillfredställande sätt i praktiken.

Intervjuresultaten påvisade att informationen till de anställda har lyckats bra inom vissa segment. Resultatet visade att alla kände till AT:s slogan Alltid tillgänglig. Genom att de anställda är medvetna om att företaget alltid strävar till att vara tillgängliga och arbeta för kundens bästa har företaget goda möjligheter att bli ett företag i världsklass. Alla intervjuade svarade att företaget vill växa. När jag intervjuade de anställda kunde jag i flera fall skönja en viss stolthet hos de anställda att få jobba åt ett företag som är framgångsrikt och jobbar målmedvetet framåt mot utstakade mål.

Det finns dock saker att förbättra gällande kommunikationen vid AT. När det gäller kvalitetssystemet och vad det innebär hade de intervjuade en mycket svag kännedom om det. Jag såg dock en tendens till att de intervjuade blandade ihop miljöprogrammet med kvalitetssystemet. Också begreppet mission var svårt för de intervjuade att definiera. Där kan jag tänka mig att det var själva ordet mission som var svårt att förstå.

Enligt min åsikt skulle det vara viktigt att personalen skulle vara mera medveten om företagets mission och målsättningar. På detta sätt kunde de anställda medverka till att ge företaget en god image och därmed konkurrensfördelar. Det kunde vara en idé för företaget att använda ordet uppgift i stället för ordet mission när information ges. På det sättet tror jag att innebörden i ordet mission skulle bli klarare. Insikter i företagets mission ger organisationen en identitet samtidigt som det motiverar personalen.

Företaget har vuxit de senaste åren bl.a. genom att företaget köpt upp Sundqvist Transport, vilket medför stora utmaningar för företaget, inte minst när det gäller information. Det framkom i intervjuerna att personalen många gånger kände sig väldigt dåligt informerade och visste inte riktigt hur saker och ting skulle utvecklas. Kommunikationen har stor betydelse då man genomför en förändring. I en förändringsprocess behövs det flerfaldigt mer information och kommunikation än i en så kallad normalsituation. Människor behöver motiveringar. Varför genomförs förändringen? Vad betyder förändringen för mig/för mitt arbete? Veckomöten, palavrer, rådplågningar - möten av alla slag har en stor betydelse för informationsgången på en arbetsplats. I bästa fall leder de till en fungerande växelverkan när alla är samlade kan man diskutera öppet och informera alla samtidigt.

Arbetstempot på AT är väldigt snabbt, eller man kan uttrycka det så att allt skall ske mycket på kort tid. Kunden som beställer transport av sitt gods förväntar sig att allt skall ske på kortast möjliga tid. AT:s ledstjärna är snabba och tillförlitliga leveranser. Informationen kanske inte alltid prioriteras. Det är upp till förmannen när och hur informationen ges.

Samhället idag är fullproppat med information. Det gäller att få folk att komma ihåg informationen som kommer dem till del. Jag anser att man måste upprepa informationen, alltid då och då t.ex. företagets mål och visioner. Får man informationen visuellt kan det många gånger stöda minnet. Det krävs tid och engagemang för att för att upprätthålla en kontinuerlig, god kommunikation.

För mig har arbetsprocessen med mitt examensarbete vara mycket lärorikt. Jag har studerat mycket teori om ämnet och även lärt mig mycket om skrivprocesser. Jag har också genom den kvalitativa undersökningen som jag gjort kunnat konstatera att den interna kommunikationen inom företag är viktig, den är helt enkelt livsnödvändig för att ett företag skall överleva.

Källor

- Ahola Transport 2009. Aholas Transports hemsida. [www.dokument.
http://www.aholatransport.fi/sv/node/1](http://www.dokument.http://www.aholatransport.fi/sv/node/1). Läst 23.02.2009.
- Arbetsboken 2009. Ahola Transport. Internt material för koncernen.
- Erikson, P. 2008. Planerad kommunikation. 6:e upplagan. Malmö: Liber AB.
- Dalen, M. 2008. Intervju som metod. Malmö: Gleerups.
- Dalin, Å. 1997. Den lärande organisationen –kompetensutveckling i arbetslivet. Lund: Studentlitteratur.
- Davidson, B. & Patel, R. 2003. Forskningsmetodikens grunder –Att planera och rapportera en undersökning. Lund: Studentlitteratur.
- Hansson, J. 2001. Skapande personalarbete. Stockholm: Prisma.
- Jacobsen, D & Thorsvik, J.1997. Hur moderna organisationer fungerar. Lund: Studentlitteratur.
- Kamensky, M. 2003. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Kvale, S. 1997. Den kvalitativa forskningsintervjun. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L. 2001. Tillämpad kommunikationsvetenskap. 2:a upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu Strategiassa. Juva: WS Bookell Oy.
- Nilson, B & Waldemarson A-K. 2005. Kommunikation för ledare. Lund: Studentlitteratur
- Nilsson, N. 2000. Organisation och ledarskap. Malmö: Liber Ekonomi.
- Philipson, S. 2009. Analys av företagskultur. [www.dokument.
http://www.google.fi/search?hl=sv&q=f%C3%B6retagskultur&meta=&aq=f&oq=](http://www.dokument.http://www.google.fi/search?hl=sv&q=f%C3%B6retagskultur&meta=&aq=f&oq=) Läst 10.03.2009.
- Roos, G & Roos, J. 2004. Strategi – en introduktion. Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg, A-K. 2007. Mentorskap i praktiken. 2:a upplagan. Stockholm. Hjalmarson & Högberg.
- Segerstad, P. 2002. Kommunikation och information. Uppsala: Uppsala Publ. House.
- Trost, J. 2004. Kvalitativa intervjuer. Lund: Studentlitteratur.

Tufvesson, A. 2008. Kommunikation. Karlstad: TUK Förlag Ab.

Urgo, M. 2000. Developing Information Leaders –harnessing the talents of Generation X. Chippenham: Antony Rowe Ltd.

Wolvén, L. 2000. Att utveckla mänskliga resurser i organisationer. Lund: Studentlitteratur.

INTERVJUGUIDE

I. TEMA: Affärsidé

1. Hur skulle du beskriva AT:s affärsidé
 - vad vill AT vara stark på?
2. Hur vill AT uppnå sin affärsidé?
3. Vilken bild vill AT att intressenterna skall ha av företaget?

II. TEMA: Mission

1. Känner du till AT:s mission?
 - förknippar du någon slogan med AT?
2. Vad kommer du att tänka på när du ser logon?
3. Med vilka ord skulle du beskriva AT:s grundvärden?
 - kan du beskriva olika värden?
4. Vilka mål har AT för sin personal?
 - på vilket sätt visar AT sin uppskattning för personalen?

III. TEMA: Mål

1. Kan du berätta vilka målsättningar AT har?
 - känner du till AT:s långsiktiga målsättningar?
2. Vet du hur företaget vill utvecklas?
3. Hur tycker du AT gör för att utveckla den egna organisationen inom företaget?

IV. TEMA: Kvalitet

1. Kan du berätta något om AT:s kvalitetscertifikat?
2. Vet du vad kvalitetscertifikat ISO 9001 innebär?
3. Vad vill AT uppnå genom att de har erhållit kvalitetscertifikat?

V. TEMA: Miljöprogram

1. Vad innebär AT:s miljöprogram?
2. Beaktar du miljöfrågor i ditt dagliga arbete?
3. Hur försöker AT minska belastningen på miljön?
4. Har du märkt om AT gör någon reklam för sitt miljötänkande?
 - Hur har du blivit informerad om olika saker?
 - Till vem hör det att ge information?
 - Tycker du att det är viktigt att känna till denna typ av information?

 - Anser du att du får rätt information?
 - Får du information vid rätt tidpunkt?
 - Hur anser du att informationen fungerar när det gäller ditt dagliga arbete?
 - Skulle du vilja ha någon förändring när det gäller att få information?