

# Från strategi till snickeri

- en studie i internkommunikation

From strategy to carpentry  
- a study of internal communication



LUNDS  
UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Examensarbete:  
Christin Lundberg  
Hilde Skar Olsen

Handledare:  
Christina Erneling

D-uppsats  
Våren 2008

© Copyright Christin Lundberg, Hilde Skar Olsen

Institutionen för kommunikationsstudier  
Lunds Universitet  
Campus Helsingborg  
Box 882  
251 08 Helsingborg

Tryckt av Media-Tryck  
Biblioteksdirektionen  
Lunds Universitet  
Lund 2008

# Sammanfattning

## Från strategi till snickeri – en studie om internkommunikation

I samarbete med Veidekke Skåne har vi gjort en studie om företagets internkommunikation. Veidekke Skåne har sitt huvudkontor i Lund och ingår i den norska byggkoncernen Veidekke ASA. Företaget har funnits i Skåne i fem år och växer hela tiden.

Vår intention har varit att kartlägga interkommunikationen och ta reda på hur den fungerar. Vi har också velat belysa på vilket sätt villkoren ändras för internkommunikationen när företaget expanderar. Till sist kommer vi med förslag på hur internkommunikationen kan förbättras.

För att få svar på våra frågor har vi studerat material från företaget inklusive hemsidor och intranät samt läst relevant litteratur där de tongivande författarna inom kommunikationsområdet varit Jesper Falkheimer, Mats Heide och Charlotte Simonsson. Vi har även genomfört ett antal intervjuer med personer på mellancheftsnivå i företaget och gjort olika sorters fältobservationer.

Det vi har kommit fram till är att den operativa kommunikationen som handlar om det praktiska vardagliga arbetet verkar fungera tillfredsställande. Däremot är den strategiska kommunikationen dåligt förankrad nedåt i leden. Detta gäller speciellt två specifika frågor som vi har valt att studera närmre.

Vi har kommit fram till att nyckeln till att förankra strategiska frågor ligger i att få människor att se hur deras arbetsinsats bidrar till att nå målen. Först då blir strategier meningsfulla. Först då blir strategier till snickerier.

**Nyckelord:** Kommunikation, internkommunikation, strategisk kommunikation, företagskultur, ledarskap, byggbranschen, Veidekke



## Abstract

### From strategy to carpentry - a study of internal communication

In cooperation with Veidekke Skåne we have carried out a study involving internal communication. Veidekke Skåne's head office is situated in Lund and is a company attached to the Norwegian building enterprise Veidekke ASA. The company has existed in Skåne for the past five years and is growing all the time.

Our intention has been to "map out" the internal communication and find out how it works. We would also like to enlighten in which way the terms change for internal communication when the company expands. Last but not least, we present ideas on how the internal communication can be improved.

To obtain answers to all our questions, we have studied various types of material from the company including their websites and their intranet. We have also read relevant literature, and the dominant authors have been Jesper Falkheimer, Mats Heide and Charlotte Simonsson. We have carried out a number of interviews with people holding the position of middle management within the company and made various sorts of field observations.

The result of our study is that the operative communication which involves practical everyday work seems to give satisfaction. On the other hand, the strategic communication is badly established down the line. This includes especially two specific questions that we have chosen to study closer.

We have come to the conclusion that the key to establish strategic questions down the line is to make people see how their work input contributes to achieving the goals. Only then will strategy be meaningful. Only then will strategy become carpentry.

**Keywords:** Communication, internal communication, strategic communication, company culture, management, construction branch, Veidekke



## Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla i nya "huset" på Veidekke i Lund, som tagit emot oss så väl och verkligen fått oss att känna oss välkomna i vårt lånade kontor.

Givetvis riktar vi ett speciellt tack till Petter som inledningsvis uppmuntrat oss att välja ett ämne som vi tycker har varit roligt och engagerande att skriva om. Även ett stort tack till Kai i Oslo, Per-Ingemar i Stockholm/Skåne och Gregory i Skåne. Ni har alla bidragit med er tid för att diskutera med oss och besvara våra frågor

Till våra intervjupersoner, utan er ingen uppsats! Stort tack för att ni generöst har delat med er av era tankar och funderingar på våra ibland kluriga frågor.

Vi önskar er på Veidekke Skåne lycka till med era utmaningar, inte minst med projektet strategisk kommunikation. Det blir ett spännande bygge!

Tack till Kristian, som ställde upp som testpilot och till Sue som hjälpte oss med vår sammanfattning på engelska.

Sist men inte minst vill vi tacka vår handledare Kicki, som hjälpt oss med goda råd i perioder av förvirring.

Christin Lundberg och Hilde Skar Olsen  
Helsingborg 12 maj 2008





# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning</b> .....	1
1.1	Syfte och problemformulering.....	1
1.2	Frågeställningar.....	1
1.3	Avgränsningar.....	2
1.4	Disposition.....	2
1.5	Definitioner.....	2
<b>2</b>	<b>Bakgrund om företaget</b> .....	3
2.1	Koncernen Veidekke ASA.....	3
2.1.1	Veidekkes vision.....	3
2.1.2	Veidekke Sveriges affärsidé.....	3
2.1.3	Veidekkes koncernspråk.....	3
2.1.4	Kommunikationen i Veidekke.....	4
2.1.5	Veidekkehuset.....	4
2.1.6	Strategiska frågor.....	5
2.2	Veidekke Sverige.....	5
2.3	Veidekke Skåne.....	5
2.3.1	Bygg och Anläggning.....	6
2.3.2	Organisationsstruktur och befattningar.....	6
<b>3</b>	<b>Metod</b> .....	8
3.1	Förstudie.....	8
3.2	Huvudstudie.....	8
3.2.1	Kvalitativa intervjuer.....	9
3.2.1.1	Intervjuguiden.....	9
3.2.1.2	Val av informanterna.....	10
3.2.1.3	Genomförandet av intervjuerna.....	10
3.2.2	Fältobservationer.....	11
3.2.3	Dokumentstudie.....	12
3.3	Metodernas starka och svaga sidor.....	12
3.4	Etiska problem.....	13
3.5	Validitet eller giltighet.....	13
3.6	Reliabilitet eller pålitlighet.....	14
<b>4</b>	<b>Teori</b> .....	16
4.1	Information och kommunikation.....	16
4.2	Den meningssökande människan.....	16
4.2.1	Gemensamma mönster och kultur.....	17
4.2.2	Förståelse och kunskap.....	17
4.2.3	Sammanhangens avgörande betydelse.....	17
4.2.4	Kommunikativ gemenskap.....	17

4.3	Organisationskultur.....	18
4.3.1	Gemensamma symboler, hjältar och ritualer .....	18
4.3.2	Värderingar och sedvänjor.....	18
4.3.3	Organisationskulturens betydelse för framgång.....	19
4.3.4	Informella regler .....	19
4.3.5	Gemenskap och samverkan.....	19
4.3.6	Subkulturer.....	19
4.4	Internkommunikation.....	20
4.4.1	Hierarkisk (formell) kommunikation .....	20
4.4.2	Mediekommunikation .....	21
4.4.2.1	Möte .....	21
4.4.2.2	Personliga samtal / utvecklingssamtal / feedback .....	22
4.4.2.3	E-post och intranät.....	22
4.4.2.4	Personaltidningar .....	22
4.4.2.5	Anslagstavla.....	23
4.4.3	Informell kommunikation .....	23
4.4.3.1	Rykten .....	23
4.4.4	Hur kan internkommunikationen förbättras.....	23
4.5	Strategisk kommunikation - vad är strategisk kommunikation?.....	24
4.5.1	Varför strategisk kommunikation? .....	25
4.5.2	Storytelling .....	25
4.5.3	Symboler.....	26
4.5.4	Tolkning.....	26
5	<b>Resultat och analyser</b> .....	27
5.1	Omvärldsanalys.....	27
5.1.1	Byggbranschen.....	27
5.1.2	Företagskultur, mål och visioner .....	28
5.1.3	Koncernchef Terje Venold.....	29
5.1.4	Bygg vs Anläggning - subkultur .....	30
5.1.5	Veidekke vs Konkurrenterna.....	31
5.2	Internkommunikationen - svar på frågorna vad och vem.....	32
5.2.1	Operativ kommunikation .....	32
5.2.2	Strategisk kommunikation .....	32
5.2.2.1	SM-Guld 2010 och Medarbetarinvolvering (MI) .....	33
5.2.3	Informell kommunikation - Trivsel och sociala aktiviteter .....	37
5.2.4	Ledarskap.....	38
5.2.4.1	Kommunikationsansvar.....	39
5.3	Internkommunikationen - svar på frågan hur .....	40
5.3.1	Möte.....	40
5.3.2	Personliga samtal / telefon/mobiltelefon / e-post och intranät.....	42
5.3.3	Utvecklingssamtal och feedback.....	42
5.3.4	Personaltidningar .....	43
5.3.5	Introduktion av nyanställda .....	43
5.4	Företagets tillväxt / expansion.....	44

6	<b>Slutsatser och förslag</b> .....	45
6.1	Strategiska frågor.....	45
6.1.1	SM-Guld 2010.....	45
6.1.1.1	Förslag till lösning.....	45
6.1.2	Medarbetarinvolvering.....	46
6.1.2.1	Förslag till lösning.....	46
6.2	Kommunikationsformer.....	46
6.2.1	Möte.....	46
6.2.2	Personliga samtal.....	46
6.2.3	E-post och Intranät.....	47
6.2.4	Utvecklingssamtal.....	47
6.2.5	Personaltidningar.....	47
6.2.6	Introduktion av nyanställda.....	47
6.2.7	Sociala aktiviteter.....	48
6.3	Struktur.....	48
6.4	Avslutande kommentar.....	48
7	<b>Förslag till fortsatta studier</b> .....	49
8	<b>Källförteckning</b> .....	50
9	<b>Bilagor</b> .....	52



# 1 Inledning

”Här växer Norge”. Plötsligt en dag stod den där, en stor skylt mitt i åkern vid E22:an i Lund. Eftersom en av författarna bor mitt över gatan och dessutom är norska var både nyfikenheten och intresset väckt. ”Vad är det som växer här?” Hon blev varse att det var det norska byggföretaget Veidekke som skulle bygga nytt huvudkontor för sin verksamhet i Skåne.

Veidekke har bara funnits på den svenska marknaden i tio år. Företaget är i ett expansivt skede, så också i Skåne. På deras hemsida står det: ”En av företagets fördelar har alltid varit det lilla företagets enkelhet genom korta informationsvägar och samtidigt det stora företagets trygghet och stabilitet.”

Företaget kontaktades och under hösten 2007 träffade vi personalchefen för att diskutera ett passande ämne för vår magisteruppsats i kommunikation. Han väckte verkligen vårt intresse när han sade att han upplevde en klyfta i kommunikationen mellan kontoret och produktionen. Vi kände genast att vi ville studera internkommunikationen för att se vad som inte fungerar så bra.

I byggbranschen handlar det mycket om alla praktiska frågor kring ett projekt. Samtidig planeras det för framtiden genom mål och strategier. När det gäller internkommunikationen är vägen från strategier till snickerier lång och krånglig. Inte oväntat var det just de strategiska frågorna som avslöjade en klyfta i kommunikationen. För Veidekke Skåne är det viktigt att överbygga denna klyfta för att skapa en gemensam grund att stå på. Det är dags att öppna den kommunikativa verktyglådan.

## 1.1 Syfte och problemformulering

Hösten 2007 tog vi kontakt med Veidekke Skåne. På de inledande mötena med personalchefen har vi fått en första inblick i hur internkommunikationen på företaget fungerar och vilka utmaningar de idag står inför när företaget expanderar. Han har uppmuntrat oss att välja ett ämne som vi tycker är roligt och som känns engagerande att skriva om. Det finns flera områden inom internkommunikationen som vore spännande att studera närmre, men vårt intresse har framför allt väckts av att personalchefen upplever en klyfta i kommunikationen mellan tjänstemännen på huvudkontoret och platscheferna/yrkesarbetarna ute i produktionen.

Syfte med vår studie är att kartlägga internkommunikationen i Veidekke Skåne och hur den upplevs. Syftet är också att studera vad det innebär för internkommunikationen när företaget expanderar. Slutligen vill vi komma med tillämpbara förslag på hur internkommunikationen kan förbättras för Veidekke Skåne.

## 1.2 Frågeställningar

Detta ger oss följande frågeställningar:

1. Hur ser internkommunikationen ut på Veidekke Skåne?
  - Vem kommunicerar vad och med vilka kommunikationsformer?
  - Hur fungerar internkommunikationen?
2. På vilket sätt ändras villkoren för internkommunikationen när Veidekke Skåne expanderar?
3. Hur kan det som inte fungerar så bra i internkommunikationen idag utvecklas och förbättras?

### 1.3 Avgränsningar

Vi har gjort avgränsningar när det gäller vårt val av ämne, vilken del av företaget vi har valt att studera och även antalet informanter och fältobservationer. Alla avgränsningar vi gjort redovisas och beskrivs mer i detalj i respektive kapitel.

### 1.4 Disposition

I det inledande kapitlet beskrivs bakgrunden till vårt syfte och vår problemformulering som mynnar ut i konkreta frågeställningar. Kapitlet innehåller även en kort avgränsning och definitioner på förkortningar som används i uppsatsen. I kapitel två presenteras företaget i studien, som en hjälp för läsaren att få de grundläggande förutsättningarna för att kunna följa oss i vår studie. Därefter kommer kapitel tre som är vårt metodkapitel. Här beskriver vi vårt tillvägagångssätt. Studien innehåller en orienterande *förstudie* och en fokuserad *huvudstudie*. I kapitel fyra, teorikapitlet, sammanställer vi relevant litteratur för studien, som ska hjälpa oss att besvara våra frågeställningar. Teorin har vi sedan använt i kapitel fem där vi redovisar våra resultat och gör vår analys. Resultaten består av intervjuer, fältobservationer och material från företaget. I analysen har vi vävt samman det med vår teori. I det avslutande kapitel sex framför vi våra slutsatser och förslag.

### 1.5 Definitioner

Följande förkortningar används återkommande i uppsatsen.

AC	Arbetschef
AL	Arbetsledare
HMS	Hälsa, miljö och säkerhet
MI	Medarbetarinvolvering
PC	Platschef
PPU	Procent Planerat Utfört, uppföljning på hur bra tidplanerna följs
Prc	Projektchef
TellHus™	Veidekkes nya klimatsmarta hus
UE	Underentreprenör
US	Utvecklingssamtal
Veidekke Skåne	Veidekke Entreprenad AB, RegionSkåne
YA	Yrkesarbetare

## 2 Bakgrund om företaget

Vår avsikt med detta kapitel är att ge läsaren de grundläggande förutsättningarna för att kunna följa oss i vår studie. Informationen i detta kapitel har vi fått via företagens informationsmaterial och hemsidor, samt våra informanter och intervjupersoner. Veidekke Skåne är ett regionbolag i en större koncern. För att kunna förstå och studera internkommunikationen på Veidekke Skåne, kräver det en yttre referensram, en beskrivning av koncernen, som utgör den situationen i vilken kommunikationen äger rum. I detta kapitel beskriver vi företaget från koncernnivå och nedåt.

### 2.1 Koncernen Veidekke ASA

Veidekke presenterar sig själv i Sverige som den lilla uppstickaren med de stora visionerna. Veidekke är ett norskt företag vars historia börjar med en gatsten 1936. Fritt översatt från norska betyder namnet "Vägtäckare". På den tiden var företaget litet, nytt och norskt. Idag är det Skandinavians fjärde största bygg-, bostads- och anläggningsföretag med en omsättning på 19,3 miljarder norska kronor 2007 och med ca 6 500 medarbetare.

Förutom i Norge har företaget verksamheter i Sverige och Danmark, (se bilaga 1). Veidekke påbörjade den skandinaviska satsningen 1998 i Göteborg. År 2000 fortsatte satsningen i Stockholm och i Danmark. 2002 etablerades verksamhet i Skåne.

I Norge är Veidekke marknadsledare och i Sverige nummer fem på marknaden. De fyra huvudkonkurrenterna är NCC, Skanska, Peab och JM. NCC och Skanska har var 7% av marknaden, Peab 4% och Veidekke 3%. Det är dock en marknad som starkt domineras av mindre lokala aktörer, som tillsammans har 69% av marknadsandelarna.

Veidekke har aldrig gått med förlust och sedan 1986 är företaget noterat på Oslobörsen. Det råder en bred ägarstruktur med i huvudsak institutionella ägare. Företaget har vuxit över åren genom att ett 70-tal företag har köpts upp.

Nuvarande VD i koncernen, Terje Venold, har funnits i koncernen sedan 1984 och suttit på VD-stolen sedan 1989. Den förre VD:n hade dessförinnan suttit i 29 år. Denna kontinuitet har varit betydelsefull för gemenskapen, tryggheten och förutsägbarheten i organisationen.

Veidekke har haft uppdrag för flera kända företag och byggt många prestigefyllda projekt, bland annat OS arenor i Lillehammer, flygplats på Island, mineralvattenfabrik för Ringnes i Warszawa och flygtågterminalen, nytt IKEA varuhus samt nya Operan i Oslo. Kända uppdrag i Skåne är Strandpromenaden och Gustav Adolfs Torg i Helsingborg.

#### 2.1.1 Veidekkes vision

*"Vi skal bygge en bedre fremtid for menneskers livsutfoldelse"*

#### 2.1.2 Veidekke Sveriges affärsidé

*"Vi skapar värden genom att utveckla, producera och tillvarata byggnader tillsammans med kunder, som stimulerar till vidare utveckling."*

#### 2.1.3 Veidekkes koncernspråk

Det finns inget koncernspråk utan varje land använder sitt eget språk. Det material som produceras i respektive land är på respektive språk.

Även i koncerntidningen "Veidekke Magasin", som ges ut från Norge, varierar språket beroende varifrån artiklarna kommer. Artiklar från den svenska verksamheten skrivs således på svenska.

## 2.1.4 Kommunikationen i Veidekke

På Veidekke Skåne finns det idag ingen med befattningen kommunikatör eller informatör.

Koncernen har dock en övergripande kommunikationsstrategi som ska tillämpas på varje regionbolag<sup>1</sup>. I denna kommunikationsstrategi står bland annat:

- ”Kommunikation är kanske ett av de verktyg vi använder mest i den dagliga verksamheten.”
- ”Kanske viktigast, ett yrkesområde som i många sammanhang kan utgöra den stora skillnaden.”

Veidekkes kommunikationsprinciper är: ”All kommunikation från Veidekke ska upplevas som tillgänglig, öppen, korrekt och enhetlig.”

Sista punkten i kommunikationsstrategin är ”Vad borde vi göra mer av?” Efter sex punkter med konkreta förslag, drar de slutsatsen: ”Men kanske viktigast - se och använda de många möjligheterna.”<sup>2</sup>

## 2.1.5 Veidekkehuset



Figur 2:1 Veidekkehuset  
De norska termerna gäller i samtliga länder.

Det första Terje Venold gjorde som ny VD i koncernen var att sätta sig ner och rita. Resultatet blev Veidekkehuset som idag är den starkaste symbolen för kulturen i hela koncernen.

Veidekkehuset illustrerar hur värderingarna är sammankopplade med visionen genom företagets strategiska processer och relationer. Grundfundamentet som allt bygger på är värderingarna ”Profesjonell, Redelig, Entusiastisk, Grensesprengende” som tillsammans med de strategiska satsningsområdena kunder, medarbetare, ledning och leverantörer skapar ett värdeskapande samspel. I den senaste svenska företagspresentationen förklaras Veidekkehuset med att ”Allt som görs i vår vardag, arbetet med våra kunder och leverantörer, hur vi samverkar inom företaget och vårt sätt att leda, skall utgå från Veidekkehuset och den konkretiserade värdegrund som vi gemensamt arbetat fram. Detta skall leda till en vinnarkultur som hjälper oss att nå målen i morgon och i framtiden.”

<sup>1</sup> Kai Krüger Henriksen, kommunikationsdirektör Veidekke ASA.

<sup>2</sup> Koncernens kommunikationsstrategi.



### 2.1.6 Strategiska frågor

Medarbetarna är viktiga och de stimuleras bland annat med ett löfte om att ha ”gøy på jobben” och erbjudande om delägarskap. Den viktiga filosofin om delägarskap etablerades i samband med börsintroduktionen. Delägarskap innebär att de anställda erbjuds köpa aktier i företaget. Detta ska bidra till att medarbetarna i större utsträckning identifierar sig med Veidekke och på så sätt är med och bygger ett starkt företag. Delägarskapet är viktigt för värdeskapande i företaget och det bidrar även till inlevelse, gemenskap och motivation. Idag äger 40% av de anställda 16% av aktierna.

I hela koncernen jobbar man kontinuerligt med Medarbetarinvolvering (MI) och här har man kommit lite olika långt i de olika länderna. Involvering av medarbetarna är avgörande för att bättra produktkvaliteten. Detta sker förutom genom ett brett och långsiktigt delägarskap även genom öppenhet, dialog och förankring, samt genom en stark fokus på hälsa, miljö och säkerhet.

Ett annat av koncernens strategiska mål är att förbättra lönsamheten i projekten. I Sverige har man utarbetat en kampanj, SM-Guld 2010, där man har som mål att bli branschens mest lönsamma företag 2010. Dessa båda viktiga strategiska frågor har vi funnit speciellt intressanta och de presenteras mer i detalj i resultatkapitlet.

## 2.2 Veidekke Sverige

Veidekke Sverige har verksamheter i tre regioner; Stockholm, Göteborg och Skåne. Företaget erbjuder mark- och grundläggningsentreprenader, byggentreprenader inom nyproduktion av bostäder och kommersiella fastigheter samt ombyggnader. Företaget omsatte under 2007 3,1 miljarder svenska kronor och har ca 1 150 anställda.

Verksamheten i Veidekke Sverige bygger på Veidekkekoncernens företagskultur och värdegrund. Ambitionen är att vara ett annorlunda företag, präglad av entusiasm, medarbetar-engagemang och decentraliserat beslutsfattande. Därigenom vill företaget skapa branschens mest entusiastiska och motiverade medarbetare. En sak som poängteras är att man har valt ett coachande förhållningssätt. Med det menas ett involverande och öppet arbetsklimat i en decentraliserad organisation där man lär av varandra och styr genom mål och värderingar.

## 2.3 Veidekke Skåne

Verksamheten i Skåne grundades våren 2003 och det finns i dag två kontor, ett i Helsingborg och huvudkontoret i Lund. Verksamheten består av tre avdelningar; Bygg Norr, Bygg Syd och Anläggning. Företaget omsatte 2007 ca 800 miljoner svenska kronor och har omkring 400 anställda.

I Skåne har man som mål ”att utveckla Veidekke Skåne till en självständig, lönsam och kundorienterad verksamhet inom kärnområdena projektutveckling, bygg- och anläggningsverksamheten”.<sup>3</sup>

Vi har i vår studie valt att titta på Bygg Syd och Anläggning som är de avdelningarna som finns i Lund, och vi har därmed valt bort verksamheten i Helsingborg.

---

<sup>3</sup> [www.veidekke.se](http://www.veidekke.se)

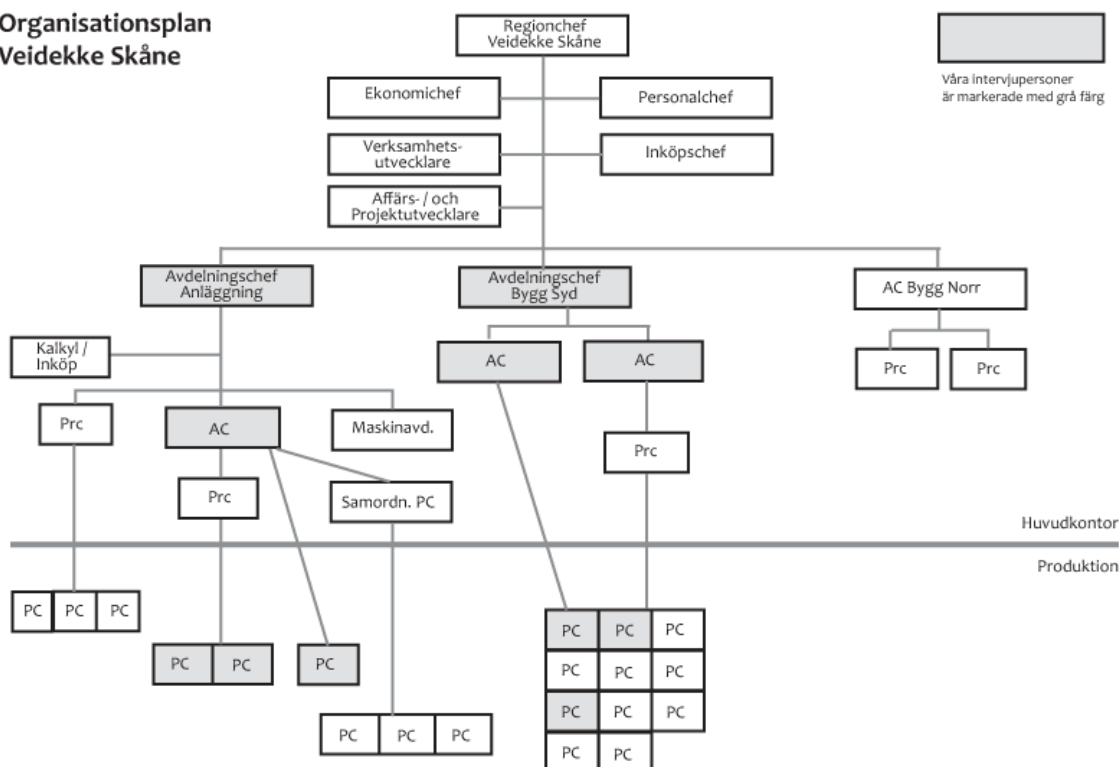
### 2.3.1 Bygg och Anläggning

Bygg Syd och Anläggning är de två avdelningarna som ingår i vår studie. För att tydliggöra vad som skiljer dem åt kommer här en generell beskrivning av vad man ägnar sig åt inom respektive avdelning:

- Bygg: har hand om det som är över marken, de utför själva bygget.
- Anläggning: ägnar sig åt det som är under marken; vatten, avlopp samt vägar och diken.

### 2.3.2 Organisationsstruktur och befattningar

#### Organisationsplan Veidekke Skåne



Figur 2:2 Organisationsplan utifrån studien.  
Grafisk form: Författarna.  
Källa: Veidekkes organisationsplaner samt intervjuer.

Veidekke Skånes organisation är hierarkiskt uppbyggd. Från regionchefen och ner till yrkesarbetarna finns det fem nivåer av mellanchefer. Ner till och med arbetsledaren (AL) går man under benämningen tjänsteman. De under arbetsledaren d v s yrkesarbetarna är kollektivanställda. Veidekke Skåne har ca 400 anställda varav 150 är tjänstemän och 250 är kollektivanställda.

Här följer en kort beskrivning av de olika yrkesgrupperna och innehållet i deras befattningar. De markerade befattningarna är de som innehas av våra intervjupersoner. De som finns ovanför den grå linjen tillhör kontoret och de under linjen har sin arbetsplats ute på projekten.

**Regionchef**

Har övergripande ansvar för Veidekke Skåne, vilket innebär strategiskt-, ekonomiskt-, juridiskt- och etiskt ansvar.

**Avdelningschef**

Har ansvar för avdelningens strategier, ekonomi och alla projekt på sin avdelning. Skaffar projekt och därmed sysselsättning, samt har kontakt med kunder.

Arbetschef (AC)	Ser till att det finns sysselsättning (tillsammans med avdelningschefen), och att det finns rätt bemanning på projekten. Vårdar kunder och relationer. Övergripande och ekonomiskt ansvar för de projekt han ansvarar för. Personal- och lönefrågor.
Projektchef (Prc)/ Entreprenadingenjör Platschef (PC)	Har en sammanbindande roll för produktionen, ansvarar för en grupp platschefer. Har huvudansvaret för "sitt eller sina" projekt/byggen, vilket innebär ekonomi, drift och kvalité.
Arbetsledare (AL)	Är stöd till platschefen, leder och fördelar arbetet ute på plats, sköter löpande beställningar så att projektet/bygget fungerar.
l:man	Är yrkesarbetare på <i>anläggnings</i> projekt som utses av företaget. Är "ordningsman" på projektet.
Lagbas	Är yrkesarbetare på <i>bygg</i> projekt som utses av de andra yrkesarbetarna att agera företrädare för dem på den arbetsplats de tillhör.
Yrkesarbetare (YA)	Utför det praktiska arbetet på bygget med starka lojalitetsband till facket.

## 3 Metod

I detta kapitel presenterar vi vårt tillvägagångssätt, motiverar valet av de olika metoderna och redovisar hur vi nått fram till svaren på studiens problemformulering. Vi diskuterar också möjliga kvalitetskriterier för en bedömning av studiens resultat. Det empiriska materialet har samlats in under två faser: En orienterande *förstudie* och en fokuserad *huvudstudie*. Här har vi utgått från tre perspektiv för att få svar på våra frågeställningar; intervjuerna, fältobservationerna och företagets eget material.

### 3.1 Förstudie

Den inledande fasen av vår studie syftar till att ge oss övergripande kunskap om företaget och ämnet vi valt att studera, samt att kartlägga de olika sammanhang företaget kan sättas in i och hur dessa har relevans för vår studie. Målet med förstudien har varit att få en bättre förutsättning för att utforma huvudstudien med tanke på problemformulering, avgränsning och val av teori. Vi har samlat in material på en rätt bred front i detta skede av vår studie, för senare att tratta ner och relatera det till huvudstudiens avgränsade problemområde.

#### *Kunskap om företaget och hur vi har avgränsat studien*

Vår första kontakt på Veidekke Skåne, personalchefen, har varit en central källa till kunskap om företaget i studiens första fas. Dels har han berättat, dels har han skaffat fram skriftligt material om företaget och slutligen varit till hjälp med att ge oss behörighet till att komma in på företagets svenska intranät. Vi har också studerat och funnit värdefull information på koncernens och företagets olika hemsidor. Som del av förstudien har vi haft tillfälle att träffa koncernens kommunikationsdirektör från Oslo som har bidragit med en övergripande kunskap om koncernens historia och var koncernen står idag. På de två mötena med koncerndirektören har vi också diskuterat vad det innebär att jobba med kommunikation i Veidekke och möjliga perspektiv på vår studie.

På ett möte med personalchefen och regionchefen i Veidekke Skåne diskuterade vi internkommunikationen i företaget och vad ledningen upplever som svårast att nå ut med. Vi kom gemensamt fram till var i organisationen vårt ämne skulle vara intressantast att studera. Valet föll på att intervjua personer på olika mellanchefernivåer som alla är tjänstemän. Två av befattningarna är stationerade på huvudkontoret och den tredje har sin dagliga verksamhet ute på ett eller flera projekt. Befattningarna benämns avdelningschef, arbetschef (AC) och platschef (PC). Det är platschefen som har sin arbetsplats utanför huvudkontoret.

#### *Kunskap om ämnet*

Det har skrivits mycket om internkommunikation, att hitta relevant litteratur i ämnet har därför inte varit svårt. Även när det gäller teorin har vi valt att från början söka brett i utbudet av litteratur. I förstudien har vi fokuserat på hur vi skulle utforma våra intervjuer för att få fram så mycket relevant information om internkommunikationen som möjligt.

### 3.2 Huvudstudie

Huvudstudien är den fas av vår studie som består av att samla in vårt primära empiriska material ur två olika kvalitativa perspektiv; semistrukturerade intervjuer och fältobservationer. Vårt sekundära material i huvudstudien har varit material som företaget producerat, t ex årsredovisning, koncernens kommunikationsstrategi, personaltidningar och flera olika sorters broschyrer, samt hemsidor och intranät. Med resultaten från denna del av studien som underlag använde vi oss sedan av den teoretiska referensram som presenteras i kapitel fyra för att förstå, förklara och analysera internkommunikationen på Veidekke Skåne.

Kvalitativa studier anses vara nödvändiga för det som är mångtydigt, subjektivt eller inte kan mätas direkt. Denna metodik omfattar bland annat djupintervjuer, fältstudier, interventionsstudier och fältobservationer.<sup>4</sup>

I vår studie har vi använt oss av ett kvalitativt tillvägagångssätt, där vi söker att nå kunskapen om internkommunikationen på Veidekke Skåne med hjälp av intervjuer och fältobservationer.

Intervjuerna skedde på ett semistrukturerat vis, där en på förhand bestämd intervjuguide används, men där delarna anpassas efter varje individ och givna svarsalternativ saknas helt. På så sätt kan intressanta svar följas upp med följdfrågor, vilket ger möjligheten att få längre och mer detaljerade svar från respondenten. Detta kan ställas mot att använda en standardiserad enkät med fasta svar, där utrymmet för egen tolkning och reflektion är mindre.<sup>5</sup>

### 3.2.1 Kvalitativa intervjuer

Vi har för vår studie valt kvalitativa intervjuer som den mest lämpliga metoden då flera av våra frågeställningar är av komplex natur. Hit hör t ex värderingar, organisationskultur och strategiska frågor. Styrkan i den kvalitativa intervjun ligger i att undersökningssituationen liknar en vardaglig situation och ett vanligt samtal. Det innebär att detta är den intervjuform där forskaren utövar den minsta styrningen vad gäller undersökningssituationen.<sup>6</sup>

Den kvalitativa intervjun söker förstå världen ur de intervjuades synvinkel och utveckla innebörden av människors erfarenhet.<sup>7</sup>

Vi har valt en intervjumetod där personerna själva kan formulera sig och där det finns utrymme för att forma intervjun efter den enskilde intervjupersonen. I intervjuerna har vi strävat efter ett förtroligt och öppet samtal för att få intervjupersonerna att känna sig så bekväma som möjligt i situationen så att de förhoppningsvis har velat ge oss raka och ärliga svar på våra frågor. ”Intervjuaren måste kunna få respondenten att slappna av, lyssna aktivt till vad de har att säga och göra dem säkra på att de kommer att få stöd i det de säger under hela intervjun”.<sup>8</sup>

I den kvalitativa intervjun använder vi oss inte av samma, standardiserade frågeformulär till alla intervjupersoner, då detta ger en för stor styrning från forskarens sida. Vi tog istället utgångspunkt i en intervjuguide som var indelat i de områden av internkommunikationen som vi ville ha kunskap om, (se bilaga 2).

Vår målsättning med att använda en intervjuguide har varit att låta de synpunkter som kommer fram som ett resultat av undersökningssituationens egna uppfattningar i största möjliga utsträckning få styra utvecklingen av intervjun.<sup>9</sup>

#### 3.2.1.1 Intervjuguiden

De kvalitativa intervjuer vi genomförde som en del av vår studie, har varit en viktig källa till kunskap om internkommunikationen och organisationskulturen på Veidekke Skåne. Därför har intervjuguidens frågor noga utformats för att ge oss denna kunskap, (se bilaga 2). När vi har jobbat med intervjuguiden, har vi hela tiden haft studiens problemformulering framför oss, och det är med utgångspunkt i studiens problemområde som frågorna tagit form.

---

<sup>4</sup> Trost, J. (2001). *Enkätboken*.

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Magne Holme, I. och Krohn Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*.

<sup>7</sup> Räthel, K. Föreläsning Campus Helsingborg, 20071003.

<sup>8</sup> Raune, J M. (2006). *A och O i samhällsvetenskaplig forskning*.

<sup>9</sup> Ibid.

De frågor vi vill ha svar på i denna studie har varit inom följande områden:

- internkommunikation; struktur och funktion,
- sociala frågor; trivsel, samarbete och personalfester,
- feedback; beröm och kritik,
- strategisk information; mål och visioner,
- värderingsinformation; policys, värdegrund, syn på ledarskap och medarbetarskap.

För att kunna identifiera den kommunikation som inte fungerar täcker frågorna ett brett område inom internkommunikationen. När vi redovisar våra resultat trättar vi ner våra data från intervjuerna, fältobservationerna och övrigt material till det som är intressant att studera vidare d v s det som inte fungerar så bra i internkommunikationen.

Merparten av frågorna i vår intervjuguide är öppna frågor. Utifrån hur samtalet har utvecklats har vi anpassat frågorna. Det finns t ex inga frågor med om SM-Guld 2010, även om det visat sig att detta är en viktig strategisk fråga. Orsaken till detta är att vi inte hade kännedom om SM-Guld 2010 när intervjuguiden utformades.

### *3.2.1.2 Val av informanterna*

Utifrån våra önskemål om fördelning mellan de utvalda befattningarna och de båda avdelningarna fick vi hjälp av personalchefen med urvalet av intervjupersonerna. Från de ursprungliga elva personerna fick vi tag i alla utom en som valde att inte återkomma på våra meddelande. Vi fick ett nytt namn på en annan person.

Intervjuerna har genomförts med totalt elva personer på Veidekke Skåne. Det är fem personer från Anläggning och sex personer från Bygg Syd, en avdelningschef och tre platschefer från respektive avdelning. Två arbetschefer från Bygg och en från Anläggning. Vi valde att intervjua personerna med högst befattning först d v s vi började med att intervjua de båda avdelningscheferna. Därefter arbetscheferna och sist intervjuades samtliga platschefer. Anledningen till denna turordning var att vi inledningsvis behövde få hjälp med den organisatoriska strukturen och övergripande kunskap om Veidekke Skåne. Dessutom var det intressant att följa samma väg som den formella kommunikationen, alltså från ledningsnivån ner till produktionen.

### *3.2.1.3 Genomförandet av intervjuerna*

En intervju är ett målinriktat samtal där en forskare har ett antal frågor som ska ställas, och för att underlätta detta använder sig forskaren av en intervjuguide eller ett intervjuschema<sup>10</sup>. Intervjuerna har varit kvalitativa semistrukturerade, till stöd att vi använt oss av en intervjuguide, (se bilaga 2), som omfattar en rad teman och relevanta frågor utifrån studiens frågesällningar<sup>11</sup>.

När intervjuguiden var klar och innan vi påbörjade intervjuerna ville vi genomföra en testintervju. Detta för att säkra att frågorna var relevanta och gick att förstå, samt kontrollera tidsåtgången. Valet föll på Kristian Iversen som är projektledare på Trafikk og anlegg, ett helägt dotterbolag till Veidekke ASA i Norge. Vi hade för avsikt att låta intervjuerna ta mellan 45 minuter och en timme. Testintervjun föll väl ut; vi fick bra feedback på våra frågor och tidsramen fungerade väl.

---

<sup>10</sup> Raune, J M. (2006).

<sup>11</sup> Kvale, S. (2001).

Intervjupersonerna har varit väldigt tillmötesgående och positivt inställda till att ställa upp på en intervju. De elva intervjupersonerna kontaktades per telefon. Vi ringde hälften var. När vi ringde presenterade vi oss, vårt syfte med intervjun och tid bokades för en intervju. Samtliga fick skriftlig bekräftelse via e-post där vi även bifogade våra kontaktuppgifter. Intervjuerna bokades med relativt kort varsel där hälften av intervjuerna bokades till veckan därpå och för andra hälften ytterligare en vecka senare. Under veckorna nio och tio genomfördes samtliga elva intervjuer som vardera tog ca en timme. Nio utav de elva intervjuerna har hållits i ett konferensrum på huvudkontoret i Lund. Vid de två resterande intervjuerna har vi varit och hälsat på ute på arbetsplatserna och genomfört intervjuerna där.

Intervjupersonerna har inte fått se frågorna på förehand. Motivering till det är att vi har velat ha spontana, ärliga svar. Risken med att låta intervjupersonerna få se frågorna på förehand är att de börjar tänka på saker som ”vad *bör* jag svara här, vad kan andra tänkas svara”.

Vi har inlett varje intervju med att berätta lite mer om vilka vi är och syftet med intervjun. Varje intervju har startat med basfakta om intervjupersonen. Denna typ av frågor är lätt att svara på, för det handlar om neutrala och kända saker. Det blir en mjukstart på intervjun.

Vi har informerat intervjupersonerna om att intervjuerna är konfidentiella. Vi är inte ute efter enskilda personers åsikter utan vårt syfte är att kunna kartlägga internkommunikationen i företaget, se tendenser och få en bild över hur internkommunikationen i företaget fungerar.

Vi har gjort vissa anteckningar under intervjuerna men för att kunna vara fokuserade på själva intervjun och aktivt kunna lyssna på vad intervjupersonen har haft att säga har vi valt att spela in samtliga intervjuer på band som vi sedan har transkriberat. Samtliga intervjupersoner har samtyckt till detta. För att inte röja våra intervjupersoners identiteter har vi valt att inte lägga utskriften som bilagor. Transkriberingarna finns dock sparade.

Samtliga intervjuutskrifter har vi noggrant läst igenom för att hitta svar på våra frågeställningar. Frågorna i intervjuguiden har delats in i fem olika områden och vi har analyserat intervjuerna efter samma indelning. Vi har även markerat och valt ut lämpliga citat för studiens resultat.

### 3.2.2 Fältobservationer

Vi har fått möjlighet att se och uppleva interkommunikationen på Veidekke Skåne med egna ögon och öron genom våra fältobservationer, (se bilaga 3). Intervjuerna vi har genomfört har gett oss intervjupersonernas *bild* av hur internkommunikationen ser ut, fältobservationerna har gett oss möjlighet att göra våra egna tolkningar av den. Fältobservationerna kan sägas ge svar på våra frågeställningar från ett lite annat perspektiv än vad intervjuerna har gjort. När vi har genomfört våra fältobservationer har vi haft fokus på studiens frågeställningar och den kunskapen om företaget vi har fått genom våra kvalitativa intervjuer. Dessutom har vi varit allmänt nyfikna på och intresserade av människorna och miljön på företaget. Våra observationer har genomförts helt öppet och de anställda har från början fått vetskap om vilka vi är och varför vi är där. Observationerna har varit avgörande för oss för att kunna ta del av den informella kommunikationen på företaget. Våra fältobservationer har varit följande:

- har suttit med på formella möten på huvudkontoret,
- har haft ett kontor till vårt förfogande på huvudkontoret,
- har fikat och pratat med anställda på huvudkontoret,
- har hälsat på ute på arbetsplatser,
- har deltagit på både den officiella och den interna invigningen av det nya huvudkontoret.

Vi har fått kännedom om vilka möten som ingår i internkommunikationen på företaget via våra intervjupersoner. Vi har frågat om det gått bra att få sitta med som observatörer för att lyssna och iaktta, och det har aldrig varit några problem. På samtliga möte har vi skrivit ner vad vi observerat. Sammanlagt har vi varit med på sju möten av olika slag; veckomöte, kalkylmöte, ledningsmöte, AC-möte, PC-möte, introduktionsmöte för MI, samt informationsmöte om TellHus™. Mötena har gett oss en inblick i den dagliga verksamheten på företaget.

I samband med två av PC-intervjuerna höll vi till ute på själva arbetsplatsen när vi genomförde intervjuerna. Här fick vi se hur det ser ut på platschefens kontor och vilka kommunikationsmedel som finns till hands där.

Under nästan hela vårt arbete har vi haft ett eget kontor till vårt förfogande på huvudkontoret i Lund. Kontoret ligger på andra våningen där delar av ledningen och administrationen sitter, och där också det gemensamma fikarummet med kaffemaskinerna finns. Med en sådan central placering i huset har vi haft cheferna och medarbetarna nära till hands, och vi har kunnat följa vardagens ”rörelser” i huset. Närheten till dem som jobbar på företaget och möjligheten att fika med dem, har gjort att vi har börjat lära känna en hel del människor, vilket i sin tur har varit inträdesbiljetten till den informella kommunikationen. Närheten till våra intervjupersoner har också underlättat vid följd- och kompletteringsfrågor.

Den officiella invigningen av det nya huvudkontoret i Lund skedde den tredje april med delar av den norska koncernledningen på plats, bland annat koncernchefen. Med på invigningen var också chefer från Veidekkes andra regionkontor i Sverige och Danmark. Dagen innehöll tal, presenter, rundvisning av kontoret, underhållning, lunch och mingel. Förutom företagets tjänstemän, var kunder, kommuner, leverantörer, UE och andra samarbetspartners inbjudna. Dagen efter hölls den interna invigningen, en after work med middag för tjänstemännen och yrkesarbetarna tillsammans med respektive.

### 3.2.3 Dokumentstudie

Företagets eget material har varit det tredje perspektivet som vi har besvarat våra frågeställningar utifrån. Urvalet har gått till så att vi har läst genom allt vad vi har kunnat få tag på för att leta efter relevant information för vår studie, t ex årsredovisning, koncernens kommunikationsstrategi, personaltidningar och flera olika sorters broschyrer. Vilka dokument vi har haft tillgång till framgår i vår källförteckning. Vi har valt att ta med företagets eget informationsmaterial i studien, för att få en bild av hur företaget vill att deras organisation ska vara (identitet) och uppfattas (profil).

## 3.3 Metodernas starka och svaga sidor

Styrkan i den kvalitativa semistrukturerade intervjun ligger i att undersökningssituationen liknar en vardaglig situation och ett vanligt samtal. Det innebär att detta är den intervjuform där forskaren utövar den minsta styrningen vad gäller undersökningspersonerna.<sup>12</sup>

Vi är dock medvetna om denna typ av intervjuer ställer större krav på intervjuaren än t ex vid strukturerade intervjuer där man följer ett fastställt intervjuschema. Som intervjuare i en semistrukturerad intervju måste man vara väl förberedd, kunna formulera sig, vara lyhörd, flexibel, personligt engagerad, öppen och ärlig. Samtidig måste man vara styrande, ha klart för sig syftet med intervjun, vara kritisk och kunna läsa av intervjupersonens icke-verbala kommunikation<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Magne Holme, I. och Krohn Solvang, B. (1997).

<sup>13</sup> Räthel, K. Föreläsning Campus Helsingborg, 20071003.



Urvalet av intervjupersoner har personalchefen gjort och vi vet inte om han har utgått från kriterier som vi inte känner till som t ex medarbetare som är positivt inställda till företaget. Han själv ville välja bort nyanställda. Vi ville dock ha med dem för de har ännu inte färgats av kulturen, vilket gör att de ser saker och ting med andra referensramar.

Det finns en risk med att en del intervjupersoner svarar så som de tror att vi vill att de ska svara alternativt kan de ha gett oss ett politiskt korrekt svar enligt företagets värderingar. Dessutom är den informationen vi kommer åt i en intervju dels en tolkning av verkligheten som intervjupersonen själv gör, dels blir det han säger tolkat av oss som forskare där vi är präglade av våra personliga referensramar.

Vi som intervjuare blev skickligare på att snabbare komma till studiens kärnfrågor efter varje intervju. Detta innebar att intervjuerna blev mer effektiva allt eftersom.

För våra intervjupersoner var vissa frågor lite överraskande och flera gånger fick vi reaktionen att ”oj, det har jag inte tänkt på!”. Det kan vara svårt för intervjupersonerna att utan förberedelser reflektera över frågor som rör värderingar, kultur, mål och visioner. Därför har vi låtit dem få lite tid på sig att formulera sina svar. Vi anser att svaren är tillräckligt genomtänkta och värdefulla.

Vid transkribering fräschas minnet av intervjun upp igen och fördelen med detta tidsödande arbete är att det finns möjlighet att gå tillbaka och kontrollera vissa uppgifter, vilket är svårt om det bara finns anteckningar då dessa i regel inte är lika utförliga och tillförlitliga. En nackdel vid transkribering kan vara att vi delat på arbetet, vilket gör att vi inte uppfattat och transkriberat de bandade intervjuerna på likadant sätt och i samma omfattning.

En fördel med fältobservationerna är att vi fått se och uppleva saker och ting med egna ögon. Vi har även fått veta relevanta aktiviteter för vår studie via andra medarbetare än från våra informanter. Nackdelen är att vi med vår medverkan kan utöva indirekt påverkan på personerna som kan känna sig observerade och därmed undertrycker synpunkter som t ex på möten. För att motverka detta har vi försökt vara på kontoret så mycket som möjligt för att lära känna medarbetarna och därmed smälta in i miljön.

### 3.4 Etiska problem

Övergripande kan vi säga att vi har följt de etiska kraven till forskning inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.<sup>14</sup>

Vi vill dock tillägga att även om vi varit öppna och berättat om vilka vi är och syftet med vår närvaro på huvudkontoret, har vi hela tiden gjort observationer, också när vi har pratat med folk vid kaffemaskinen. Det är inte säkert alla på huvudkontoret har varit medvetna om detta. De kanske har varit mer ärliga än de skulle ha varit i t ex en intervjusituation. För oss har detta onekligen gett oss viktig information, men personerna i fråga har kanske inte tänkt sig att informationen sedan skulle bli del av studien.

### 3.5 Validitet eller giltighet

Validitet är ett begrepp på att ange hur pass väl man mäter det som är avsett att mätas. Validitet är det viktigaste kravet på en metod – om metoden inte undersöker det som avses i frågeställningen, spelar det mindre roll om den är väl utförd. Det senare knyter an till metodens *reliabilitet*, som betecknar dess tillförlitlighet och stabilitet. Syftet med en kvalitativ metod är att få en bättre förståelse av ett visst ämne. Problemet med att få giltig information är i princip mycket mindre i kvalitativa undersökningar än i kvantitativa.

---

<sup>14</sup> Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*.

I kvalitativa undersökningar har vi en mycket större närhet till det som studeras. Informationens pålitlighet säkras genom växelverkan mellan forskaren och intervjupersonerna. Genom denna växelverkan kan det växa fram en ständig bättre, djupare och mer nyanserad uppfattning av det fenomen som studeras<sup>15</sup>.

Vi har genom att låta våra frågeställningar i studien styra våra intervjuer, fältobservationer och val av teori, medvetet haft fokus på validitet. Dessutom har vi sökt svar på våra frågor från olika perspektiv och från olika källor. Allt detta för att stärka det material vi har baserat vår analys och slutsats på.

Validitet handlar också om riktighet hos det man studerar. I strävan att försäkra sig om validitet kommer man in på frågor om sanning och kunskap<sup>16</sup>. Enligt Kvale finns det tre aspekter av validering; kontroll, ifrågasättande och teoretisering. Att kontrollera innebär att ha en kritisk syn på analysen eller att vara djävulens advokat inför sina egna resultat. Att ifrågasätta är att besvara frågorna "vad" och "varför" före frågan "hur". För att avgöra om en metod undersöker vad den avser att undersöka krävs en teoretisk föreställning om vad som undersöks.

Genom hela studien har vi varit noga med att hålla isär fakta från undersökningarna och egna uppfattningar. Vår analys är i huvudsak baserad på den kunskap vi har fått om internkommunikationen på företaget och studiens teorikapitel.

Ett viktigt krav för att en undersökning ska vara giltig är att materialet är tillräckligt omfattande för att kunna besvara forskningsfrågan. Vi anser oss ha fått tillräcklig information från både intervjupersonerna, fältobservationerna och det skriftliga materialet från företaget för att kunna genomföra denna studie och dra de slutsatser vi har gjort.

### 3.6 Reliabilitet eller pålitlighet

Inom den kvantitativa forskningstraditionen har begreppen validitet och reliabilitet relativt bestämda innebörder. Detta gäller dock inte inom den kvalitativa metoden. Ur P-G Svenssons sätt att se det är validitet överordnat reliabilitet d v s om validiteten är god är också reliabiliteten det. Men tvärtom är igen garanti. Frågor om reliabilitet avser både själva intervjun, utskriften och även analysen.

Reliabiliteten bestäms av hur mätningarna utförts och hur noggranna vi är vid bearbetningen av informationen. Det är naturligt nog en målsättning för varje undersökning att ha så reliabel eller pålitlig information som möjligt. Hög reliabilitet har vi om olika och oberoende mätningar av ett och samma fenomen ger samma eller ungefärligt samma resultat.<sup>17</sup>

Vi är medvetna om att detta kan vara svårt när det gäller studier som undersöker komplexa frågeställningar som internkommunikation. Därför har vi sökt svar på samma fråga från flera olika håll, och försökt få så ärliga svar som möjligt från våra intervjupersoner. Det uppstod en intressant diskussion när vi fick veta att en av våra intervjupersoner redan hade sagt upp sig. Under intervjun sa han ingenting om detta. Frågan vi diskuterade var om det han hade sagt i intervjun skulle anses pålitligt eller inte. Å ena sidan kan man säga att han skulle sluta i alla fall, så han kunde i princip säga saker rakt ut från hjärtat utan tanke på vare sig vem han pratade om eller vad han eventuellt kritiserade. Å andra sidan kan man tycka att han var oärlig som inte sade att han skulle sluta. Tillslut har vi gjort den bedömning att även om han skulle sluta och inte delade med sig den kunskapen, så har vi kunnat betrakta hans intervju som en källa till information.

---

<sup>15</sup> Magne Holme, I. och Krohn Solvang, B. (1997).

<sup>16</sup> Kvale, S. (2001).

<sup>17</sup> Magne Holme, I. och Krohn Solvang, B. (1997).

Inom den kvalitativa traditionen frågar man sig vid prövning av reliabiliteten om det finns något ”konstant objekt”. Intervjupersonen kan t ex vid ena tillfället vara nedstämd och vid det andra vara vid gott mod. Olika sinnestillstånd kan givetvis påverka vilket svar som avges. Identiska frågor kan i den kvalitativa intervjun vara reliabla även om svaren skiljer sig åt mellan två intervjutillfällen.<sup>18</sup>

Våra frågor har varit av en sådan art att svaren inte i någon större utsträckning ska ha påverkats av intervjupersonernas dagsform.

---

<sup>18</sup> Svensson, P-G. och Starrin B. (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik*.

## 4 Teori

Teorin har varit ett viktigt redskap som har hjälpt oss att förstå och reflektera kring uppsatsens frågor. Teorin har följaktligen varit våra *linsor* genom vilka vi har kunnat betrakta ”verkligheten”. Vidare har teorin varit till stor hjälp när vi har analyserat och dragit slutsatser från den kunskap vi fått om företaget genom våra intervjuer, fältobservationer, företagets intranät och företagets skriftliga material.

Idag menar flera författare inom kommunikationsområdet att intern och extern kommunikation inte går att separera utan ska ses i ett helhetsperspektiv. Vi har dock valt bort sambandet mellan intern och extern kommunikation.

### 4.1 Information och kommunikation

Enligt Svenska Akademiens ordlista förklaras ordet kommunikation med ”överföring av information”.<sup>19</sup>

Ibland förklaras skillnaden med att information är en ”enkelriktad” och kommunikation är en ”dubbelriktad” process. Det refererar till sändare-mottagare-modellen som är en föråldrad och förenklad syn på kommunikation som kallas transmissionssynsätt. Sändare-mottagare-modellen kan försvaras när det gäller enkel, entydig och konkret information som exempelvis tid och datum för ett möte. Däremot bortser synsättet från tolkning av ett budskap som leder till att människors skilda erfarenheter, kunskaper och åsikter gör att ett budskap får olika innebörd.<sup>20</sup>

Ordet kommunikation har latinskt ursprung. Latinets ”communicare” brukar översättas med ”att göra gemensamt” och det stämmer bättre på ett alternativt synsätt som vuxit sig starkare om en meningsskapande syn på kommunikation. Då förskjuts fokus från att sända, skicka eller överföra till att skapa gemensamma betydelser och synsätt.<sup>21</sup>

Det meningsskapande synsättet har lett oss in på Peter Gärdenfors som är professor i kognitionsforskning i Lund. Med ett tvärvetenskapligt perspektiv argumenterar han för att nyckeln till vårt beteende finns att hämta inom kulturen och människans sökande efter mening.

### 4.2 Den meningssökande människan

Människan är ständigt på jakt efter mening - inom livets alla områden. Med dessa ord öppnar Peter Gärdenfors sin bok ”Den meningssökande människan”. Vi kan helt enkelt inte låta bli att sträva efter mening i praktiskt taget allt vi gör. På bakgrund av de forskningsresultat som finns idag, drar Gärdenfors den slutsats att den mänskliga hjärnan är byggd för att söka efter betydelser och sammanhang överallt - i smått såväl som i stort och även i de mest slumpartade händelser.

---

<sup>19</sup> Heide, M., Johansson, C. och Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*.

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> Ibid.

#### 4.2.1 Gemensamma mönster och kultur

Hjärnan är ingen passiv mottagare av bilder och ljud från omvärlden. Den söker aktivt efter mönster och den tolkar omvärlden. Denna ständigt pågående process är grunden till all form av förståelse. De mönster som får starkast fotfäste i vårt tänkande är de som är gemensamma för medlemmarna av en kultur. Mönstren förstärks när vi kan kommunicera om dem med ord, bilder eller andra media. Därför finns det en stark koppling mellan vårt mönsterseende och språket.<sup>22</sup>

#### 4.2.2 Förståelse och kunskap

Mönstret ges mening genom att det förankras i konkreta aktiviteter. Förståelse bygger på ett intrikat samspel mellan teoretisk kunskap och erfarenhet.<sup>23</sup>

Många forskare utgår också från den meningskapande synen när de studerar organisationer. Människor ses som aktiva konstruktörer av mening som beror bland annat på situation, utbildning, erfarenhet, bakgrund och sociala nätverk.<sup>24</sup>

#### 4.2.3 Sammanhangens avgörande betydelse<sup>25</sup>

Ett ord, en handling eller ett föremål blir meningsfullt först i relation till något annat.

Kontextens betydelse handlar dock inte bara om att ett budskap måste sättas in i ett sammanhang, utan också att sändaren av ett budskap måste ta hänsyn till vad det är för typ av sammanhang budskapet tas emot i. Sändaren måste således ställa sig frågor som: Vilka är mottagarna av budskapet och hur ser deras tolkningsramar ut? Finns det några andra budskap i omlopp som kan konkurrera med mitt budskap?

Kopplingen mellan del och helhet är centralt för skapandet av ett meningsfullt budskap. Att tydliggöra den typen av kopplingar borde vara en av ledningens viktigaste kommunikationsuppgifter.

Chefens kommunikativa uppdrag har blivit viktigare och svårare då chefens viktigaste uppgift är att skapa mening och sammanhang. Det finns tre sätt att göra detta på.

- Sälla och prioritera.
- Förklara och översätta.
- Skapa dialog.

#### 4.2.4 Kommunikativ gemenskap

Den meningssökande människan är en social varelse. Språket är till för kommunikation mellan individer. För att etablera en kultur, måste språklig mening göras *allmän och delad*. Men hur skapar vi delade meningar? Hur kan vi veta att vi talar om samma sak? Svaret på detta kommunikativa problem är att man observerar de man försöker nå d v s om de man talar med reagerar på det sätt man förväntar sig. Gör de det har man lyckas *kommunicera*.<sup>26</sup>

Den kommunikativa gemenskapen kan alltså kallas en kultur. Varje organisation har t ex sin kultur i vilken medarbetarna – meningssökande människor – agerar och interagerar. Det är därför naturligt att fortsätta denna teoridel med att se närmare på organisationskultur.

---

<sup>22</sup> Gärdenfors, P. (2006). *Den meningssökande människan*.

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> Heide, M., Johansson, C. och Simonsson, C. (2005).

<sup>25</sup> Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen*.

<sup>26</sup> Gärdenfors, P. (2006).

### 4.3 Organisationskultur

Kultur är den gemensamma verklighetsuppfattning som organisationsmedlemmar har.<sup>27</sup>

Organisationer beskrivs numera som sociala system som hålls ihop av gemensam kultur. Den utgörs av bl a normer, värderingar, tänkesätt, rutiner och ritualer. Kulturen i en organisation skulle inte kunna existera och fortsätta om inte organisationsmedlemmarna ständigt kommunicerade med varandra och diskuterade hur de bör hantera händelser, vilka grundvärderingar organisationen ska ha.<sup>28</sup>

Människor inom en organisationskultur har ett särskilt sätt att agera och samverka som skiljer dem från personer som jobbar i ett annat företag.<sup>29</sup>

#### 4.3.1 Gemensamma symboler, hjältar och ritualer

Symboler är enligt Hofstede ord, gester, bilder eller objekt som har en särskild innebörd för människorna i en viss kultur, men inte för andra.<sup>30</sup>

Hjältar är personer som värderas högt inom en kultur, och som därför blir till förebilder<sup>31</sup>. Som exempel på personer med ett idébaserat ledarskap nämns ofta Ingvar Kamprad<sup>32</sup>. Den sortens ”superledare” kan i sig förvandlas till symboler för den organisationen som de representerar<sup>33</sup>. Ingvar Kamprad har kommit att symbolisera den enkelhet och sparsamhet som är centrala aspekter i företagets varumärke<sup>34</sup>.

Ritualer är kollektiva aktiviteter som egentligen inte behövs för att uppnå ett visst mål, men som anses vara socialt viktiga inom en kultur. De genomförs för sin egen skull. Sätt att hälsa och visa respekt för andra, samt sociala ceremonier är exempel på ritualer. Även möten kan vara ritualer, där syftet är att stärka gruppsammanhållningen eller att ge ledarna tillfälle att hävda sig.<sup>35</sup>

#### 4.3.2 Värderingar och sedvänjor<sup>36</sup>

Värderingarna, som ligger på en djupare nivå än sedvänjor, avgör vilken betydelse människors sedvänjor har för dem. Organisationskulturen tillägnar vi oss när vi kommer in i en organisation på en arbetsplats som unga vuxna, då våra värderingar redan är fast förankrade i vårt medvetande.

Organisationskulturer består huvudsakligen av organisationens sedvänjor och är således ytligare än nationalkulturer. Sedvänjor dvs ritualer, hjältar och symboler, är synliga för en utomstående betraktare, medan deras kulturella innebörd är osynlig och består precis och enbart i hur dessa sedvänjor tolkas av de initierade.

Det har visat sig att det är gemensamma sedvänjor i vardagen som bör betraktas som kärnan i en organisationskultur, inte de anställdas värderingar. Man anser att det är de vanliga anställda som är bärare av kulturen. Ledarnas värderingar formar otvivelaktigt organisationskulturen, men denna påverkar de vanliga anställda genom att den leder till gemensamma sedvänjor. Ledarnas värderingar blir de anställdas sedvänjor.

---

<sup>27</sup> Flaa, P. et al. (1998). *Introduktion till organisationsteorier*.

<sup>28</sup> Heide, M., Johansson, C. och Simonsson, C. (2005).

<sup>29</sup> Hofstede, G. (2005). *Organisationer och kulturer*.

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> Ibid.

<sup>32</sup> Simonsson, C. (2002).

<sup>33</sup> Ibid.

<sup>34</sup> Ibid.

<sup>35</sup> Hofstede, G. (2005).

<sup>36</sup> Ibid.

### 4.3.3 Organisationskulturens betydelse för framgång

Själva organisationskulturen är inte avgörande för organisationens framgångar, utan vad företagsledningen gör av den. En organisations prestationer bör mätas i förhållande till dess mål. Företagsledningens roll är att omvandla dessa mål till en strategi. Strategier fullföljs via existerande struktur- och kontrollsystem och resultatet påverkas av organisationens kultur; alla dessa fyra element påverkar varandra.<sup>37</sup>

Den viktigaste uppgiften för ledningen är formandet och bevarandet av en ändamålsenlig organisationskultur. Det enda viktiga som en ledare gör är att skapa och administrera en kultur. Det som gör en ledare till en bra ledare är hans förmåga att arbeta med kulturen. Organisationskulturen är en verkande kraft som underlättar eller hämmar att förverkliga målen.<sup>38</sup>

### 4.3.4 Informella regler

Människor inom en organisationskultur delar informella regler som man inte är medveten om. Det kan vara vardagliga göromål som man tar för självklara. Och ju mer vardagligt det är ju mer självklart är det. Det finns mycket man tar för givet och som omedvetet styr vårt beteende.<sup>39</sup>

### 4.3.5 Gemenskap och samverkan<sup>40</sup>

Organisationskulturen avgör i vilken grad organisationsmedlemmarna har en gemensam uppfattning av företagets vision och "affärsidé". Den är också avgörande för hur de mellanmänniska relationerna tas tillvara. En annan viktig sida är att förse medlemmarna med ett gemensamt språk. Finns inte en gemensam uppsättning begrepp, kan man inte kommunicera med varandra. Det är detta som gör det svårt att etablera samverkan mellan olika yrkeskategorier.

Organisationskulturen bidrar även till att definiera vem som är utanför och vem som är innanför. Den definierar också organisationens hierarki, dess uppsättning av statussymboler och umgängesformer kollegor emellan, att ta reda på vilken roll var och en ska spela. Inom organisationskulturen är man överens om vad som skapar hjältar och syndabockar. Det är viktigt att organisationens medlemmar vet vad som ska belönas och vad som ska bestraffas.

### 4.3.6 Subkulturer

De flesta organisationsforskare är numera överens om att det är omöjligt för en organisation att ha en enda homogen kultur. Snarare karakteriseras organisationer av en mängd subkulturer som existerar sida vid sida, ibland i harmoni - ibland i konflikt med varandra. Det kan förekomma olika typer av konflikter mellan de olika subkulturerna. Subkulturer kan uppstå på flera olika ställen i en organisation: inom en division, på en hierarkisk nivå eller i en särskild arbetsgrupp.<sup>41</sup>

---

<sup>37</sup> Hofstede, G. (2005).

<sup>38</sup> Flaa, P. et al. (1998).

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> Heide, M., Johansson, C. och Simonsson, C. (2005).

Utveckling av subkulturer är intimt förknippad med organisationens struktur. Ledarskapsforskaren Edgar Schein skiljer mellan funktionella, geografiska och hierarkiska subkulturer. Funktionella, eller yrkesmässiga subkulturer, uppstår i olika arbetsgrupper. Geografiska subkulturer uppstår inom enheter som är fysiskt skilda åt. Hierarkisk subkultur uppstår på en särskild nivå i organisationen t ex i ledningsgrupper. Funktionella och geografiska subkulturer är synliga och därför lätta att upptäcka. Hierarkiska subkulturer är svårare att upptäcka, men mycket betydelsefulla för integrationen i organisationen. Enligt Schein är klagomål från VD:ar som har svårigheter att implementera sina program bevis på att olika hierarkiska nivåer har olika subkulturer. Problem leder ofta till att VD:n tar till masskommunikation. Trots dessa försök hör människor fortfarande väldigt olika saker nere i linjen.<sup>42</sup>

Subkulturer som grundar sig på tidigare organisatoriska kopplingar finns ofta i organisationer som bildats genom sammanslagningar eller uppköp.<sup>43</sup>

## 4.4 Internkommunikation

Intern kommunikation beskrivs vanligtvis som den kommunikation som sker mellan chefer och medarbetare och mellan medarbetare. Utan den interna kommunikationen finns det inga förutsättningar för en organisation att existera och verka.<sup>44</sup>

En genomtänkt internkommunikation syftar till att ge medarbetarna en helhetsbild av verksamheten och en gemensam referensram och kunskapsplattform att verka ifrån. Den stärker samhörigheten och vi-känslan.<sup>45</sup>

Den interna kommunikationen innehåller tre byggstenar: hierarkisk kommunikation, mediekommunikation och informell kommunikation. Dessa bildar tillsammans ett internt kommunikationssystem där delarna är beroende av varandra.

### 4.4.1 Hierarkisk (formell) kommunikation

Centralisering är en viktig utgångspunkt. Traditionellt har den interna kommunikationen förlitat sig på kommunikation som följer den hierarkiska strukturen för att förflytta information till medarbetarna och från dem tillbaka upp till ledningen d v s informationen går tjänstevägen. Ursprungligen handlade det om informationsspridning uppifrån och ner utan någon nämnvärd återkoppling från medarbetarna till ledningen.<sup>46</sup>

I mindre företag kan denna form av kommunikation vara framgångsrik, men ju större och mer komplex organisationen är, desto mindre är sannolikheten att kommunikationen kommer att fungera särskilt väl. I en organisation med många hierarkiska nivåer innebär det att informationen måste vandra många steg innan den kommer fram till den slutgiltiga mottagaren. Informationen färdas långsamt och det finns även en överhängande risk att informationen stannar upp på vägen.<sup>47</sup>

Kommunikationen blir mycket beroende av chefernas kommunikativa förmåga och kompetens. Många organisationer är dåliga på att berätta för chefer om deras kommunikationsansvar. För att ”nä fram” med ett budskap krävs det att budskapet anpassas efter mottagaren, att en känsla av sammanhang överförs och att informationen framförs på ett engagerande sätt. Det är även viktigt att cheferna tar ett sorterings- och tolkningsansvar.<sup>48</sup>

---

<sup>42</sup> Heide, M., Johansson, C. och Simonsson, C. (2005).

<sup>43</sup> Hatch, M J.(2002) *Organisationsteori*.

<sup>44</sup> Falkheimer, J. och Heide, M. (2006). *Strategisk Kommunikation*.

<sup>45</sup> Lennér Axelson, B. och Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*.

<sup>46</sup> Falkheimer, J. och Heide, M. (2006).

<sup>47</sup> Ibid.

<sup>48</sup> Ibid.



Begriplighet är språkets första förutsättning – förstår vi inte vad som sägs kan vi strunta i relevans och hållbarhet; att man håller sig till sanningen. Det som avgör graden av begriplighet är förtroendet med språkbruket – dels hos den som brukar det, dels hos den som möter det.<sup>49</sup>

Det är viktigt att cheferna i ledningen är goda kommunikativa förebilder, att de rör sig ute i organisationen och visar en vilja att kommunicera och skapa en god och kontinuerlig dialog med medarbetarna. Det kallas också ”management by walking around”.<sup>50</sup>

#### 4.4.2 Mediekommunikation

De interna medierna spelar en viktig roll i kommunikationssystemet. Bland de viktigaste kan nämnas e-post, webbsidor, nyhetsbrev, personaltidningar och möten. I dagens organisationer är det intranät med webbsidor och e-post som är de främsta interna medierna.<sup>51</sup>

Det är av stort värde att chefer och medarbetare tänker igenom vilka informations- och kommunikationskanaler som passar den aktuella arbetsplatsen.<sup>52</sup>

##### 4.4.2.1 Möte

Chefer och medarbetare lägger ner oerhört mycket tid på olika former av formella möten. Möten skulle kunna vara en motor i verksamheten, men betraktas ofta istället som tidstjuvar eller något nödvändigt ont.

I utgångspunkten är tanken med möten att vara en kombination av enkelriktad information respektive ömsesidig kommunikation utifrån mötens syften, innehåll och frekvens. Alla behöver veta syftet med olika slags möten så att man kommer dit med ”rätt” förväntningar. Många arbetsplatsträffar utvecklas till rena informationsmöten. Medarbetarna lyssnar och lyssnar – och plötsligt är tiden slut och de flesta känner sig snopet missnöjda. Med olika svepskäl bortförklarar man sedan den bristande närvaron. Vill det sig illa börjar antalet deltagare att minska, och en ond kommunikationscirkel kan uppstå. Negativa subgruppbildningar kan få ett rejält näringstillskott i en sådan miljö.<sup>53</sup>

Konstruktiv kommunikation som syftar till att omsätta demokrati och delaktighet i praktiken kräver att deltagarna talar själv, låter andra tala och att andras synpunkter och förslag respekteras. ”Gå laget runt” underlättar för personer att föra fram sina synpunkter och med tiden blir det inte så märkligt att yttra sig.<sup>54</sup>

##### *Dialog, diskussion och debatt*<sup>55</sup>

En slutsats från en av de ledande dialogforskarna, William Isaacs, är att en dialog inte är samma sak som en diskussion. *Dialog* bygger på att man lyssnar utan motstånd, reflekterar över underliggande normer och synsätt för att sedan generera nya insikter, kunskaper och en kollektiv mening.

En konstruktiv *diskussion* bygger på att man försvarar och argumenterar för det man redan bestämt sig för genom fakta och saklig analys. En *debatt* bygger också på försvar av en redan etablerad position genom retoriska grepp där syftet är att vinna över de andra. Diskussionen kan leda till förhandling genom kompromisser, medan dialogens mål är ökad gemensam förståelse.

<sup>49</sup> Anderberg, T. (2005). *Konsten att argumentera*.

<sup>50</sup> Falkheimer, J. och Heide, M. (2006).

<sup>51</sup> Ibid.

<sup>52</sup> Lennér Axelson, B. och Thylefors, I. (2005).

<sup>53</sup> Ibid.

<sup>54</sup> Ibid.

<sup>55</sup> Falkheimer, J. och Heide, M. (2006).

#### 4.4.2.2 Personliga samtal / utvecklingssamtal / feedback

Möjligheten att lyckas med kommunikation öga-mot-öga, via videokonferens och per telefon är större därför att man har många sociala ledtrådar som emotionell intensitet och icke-verbalt beteende.<sup>56</sup>

Att det finns en öppenhet i det vardagliga arbetet är ingen ursäkt för att inte använda systematiska utvecklingssamtal. Utvecklingssamtal kan definieras som ”en förberedd regelbundet återkommande diskussion mellan chef och medarbetare avhandlande verksamhetens mål och medel och som präglas av ömsesidighet”<sup>57</sup>.

Feedback eller återkoppling är kärnan i ett samarbete och handlar om kunskap om konsekvenser<sup>58</sup>. Ledarskapskonsult Emelie Nilsson, som bland annat har skrivit en bok i ämnet, uttrycker det så här: ”När en feedbackkultur är som bäst ger den glädje, mening och nytta!”<sup>59</sup>. Hon lägger stor vikt på att feedback inte ska vara något allmänt tyckande eller ett sätt att avreagera sig, utan den ska handla om väsentliga saker kopplat till verksamheten<sup>60</sup>.

Informationen nerifrån och upp är mycket viktig i en organisation. Utan denna information är inte ledningens beslutsunderlag optimalt; man fattar då beslut utifrån alltför positiv skev information. Att träffa sin chef och bli sedd och bekräftad är viktigt för medarbetarna, det gör att man känner sig betydelsefull.<sup>61</sup>

#### 4.4.2.3 E-post och intranät

E-post har många fördelar vid rutininformation och för enklare internkommunikation, men den kan aldrig ersätta kontakter ansikte mot ansikte i en arbetsgrupp. En viktig del i internkommunikationen är stimulerande arbetsplatsträffar eller avdelningsmöten.<sup>62</sup>

Med e-post får man snabbt ut informationen, man är oberoende av tid och rum och når många samtidigt. Nackdelarna är att e-post bidrar till informationsöverflöd.<sup>63</sup>

Tillgången till information ökar tack vare intranätet. Detta bidrar till att organisationen upplevs som mer transparent, öppen och organisationen blir mer demokratisk och förutsättningar för organisationslärandet förbättras.<sup>64</sup>

#### 4.4.2.4 Personaltidningar

Det man förknippar med en personaltidning är att mottagaren utgörs av personalen och att interna nyheter först ska ges ut internt.<sup>65</sup>

Personaltidningar infördes i många organisationer för att tillfredsställa personalens sociala behov. Initialt fokuserade man på reportage om företagsfester, guldklocksutdelningar och idrottsturneringar. I de flesta moderna, och framstående, personaltidningar ägnas den största delen åt reportage som är kopplade till kärnverksamheten.<sup>66</sup>

---

<sup>56</sup> Falkheimer, J. och Heide, M. (2006).

<sup>57</sup> Lennéer Axelson, B. och Thylefors, I. (2005).

<sup>58</sup> Ibid.

<sup>59</sup> LIV, Ledarskap i vården. Artikel, ”Feedback handlar om verksamheten – inte om att avreagera sig”.

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> Falkheimer, J. och Heide, M. (2006).

<sup>62</sup> Lennéer Axelson, B. och Thylefors, I. (2005).

<sup>63</sup> Falkheimer, J. och Heide, M. (2006).

<sup>64</sup> Ibid.

<sup>65</sup> Strid, J. (1999). *Intern kommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*.

<sup>66</sup> Falkheimer, J. och Heide, M. (2006).

#### 4.4.2.5 Anslagstavla

För att anslagstavlan ska fungera bra behöver den sitta på ett ställe där människor tittar. Problemet är att en sak som alltid finns på samma plats observeras inte förrän den förändras eller saknas. Anslagstavlan har en social funktion och kan ses som ett komplement till övriga kanaler och den uppfattas både som den bästa informationskanalen och som en av de sämre beroende på hur den hanteras.<sup>67</sup>

#### 4.4.3 Informell kommunikation

Senare forskning har visat att den informella organisationen och kommunikationen är avgörande för en framgångsrik organisation. Den informella kommunikationen är volymmässigt störst i den interna kommunikationen och den kompletterar den formella och fyller i de informationsluckor som existerar. Det är också genom den informella kommunikationen som tolkningar och meningsskapande processer sker.<sup>68</sup>

När det klagas på bristen på information efterlyses ofta relevant kommunikation. Den verkliga och mest effektiva kommunikationen i en arbetsgrupp sker i småpratets form. Det är så vi lär känna varandra bakom arbetsrollen. Det är genom småprat som idéer testas och kreativitet kan komma till uttryck. Organisationens policy-dokument och handlingsplaner, hanteras också, eller saboteras, via småprat mellan medarbetare.<sup>69</sup>

##### 4.4.3.1 Rykten

Ett av de svåraste problemen inom organisationer är rykten. En organisation med bristfälliga kommunikationskanaler drabbas lätt av spänningar som leder till osäkerhet och rykten.<sup>70</sup>

Rykten är information om händelser som går mellan människor och kräver att man fortsätter prata om det. Rykten uppstår då intresset är högt och informationen bristfällig. Då går kommunikationen åt många håll samtidigt. Rykten kan antingen upphöra av sig själva eller aktivt avlivas.<sup>71</sup>

Rykten är som sagt en nyhet och när den tjänat sitt syfte dör det oftast. Riklig och klargörande kommunikation förebygger missförstånd och rykten.<sup>72</sup>

#### 4.4.4 Hur kan internkommunikationen förbättras

En effektiv internkommunikation kännetecknas av en förutsägbar struktur och regelbundenhet.<sup>73</sup>

För att förbättra den interna kommunikationen följer här fyra konkreta råd.

1. Medarbetare föredrar information från den närmste chefen.
2. Hämta in medarbetarnas åsikter kontinuerligt.
3. Öga-mot-öga kanaler ska användas maximalt.
4. Medarbetare värdesätter kommunikationsträning.<sup>74</sup>

---

<sup>67</sup> Strid, J. (1999).

<sup>68</sup> Falkheimer, J. och Heide, M. (2006).

<sup>69</sup> Lennéer Axelson, B. och Thylefors, I. (2005).

<sup>70</sup> Ibid.

<sup>71</sup> Strid, J. (1999).

<sup>72</sup> Lennéer Axelson, B. och Thylefors, I. (2005).

<sup>73</sup> Ibid.

<sup>74</sup> Falkheimer, J. och Heide, M. (2006).

Nils Ingvar Lundin, fd informationsdirektör på Investor AB, har följande råd när det gäller att rädda en kritisk situation.

- Erkänn problemet och inte skuld.
- Ta ansvar!
- Indikera en lösning!<sup>75</sup>

#### 4.5 Strategisk kommunikation - vad är strategisk kommunikation?

I sin bok "Strategisk kommunikation" ger författarna Falkheimer och Heide följande definition: Strategisk kommunikation kan beskrivas som en grundläggande del av en organisations ledningsfunktion och ett praktiskt specialområde som inkluderar undersökning av behov, strategiformulering, utförande av kommunikationsinterventioner, kommunikationsprogram och kommunikationsprocesser. Strategisk kommunikation syftar alltså till att uppnå organisationens mål genom olika kommunikationsaktiviteter.

Strategisk kommunikation inbegriper både intern och extern, formell och informell kommunikation som överensstämmer med organisationens övergripande värderingar och vision.<sup>76</sup>

2005 genomfördes den hittills mest omfattande undersökningen av internkommunikation i Skandinavien. Undersökningen visar att högsta ledningen inte har fokus på värdet av intern kommunikation, och alltför ofta fungerar inte högsta ledningens interna kommunikation<sup>77</sup>. Den högsta ledningen behöver bli tydligare, synligare och mer trovärdig, enligt Charlotte Simonsson<sup>78</sup>.

Den generella bilden är att den nära vardagliga och arbetsrelaterade kommunikationen fungerar bäst. Däremot haltar den överordnade strategiska kommunikationen. Bara hälften av medarbetarna känner sig välinformerade om verksamhetens överordnade mål och strategier samt högsta ledningens tankar och idéer om framtiden. "Ökande krav på att alla ska känna till organisationens mål och strategier kräver fokus på processer som skapar engagemang och delaktighet. I dag är det för stor fokus på kanaler och sändarens behov av att sända information" säger Johan Ljungqvist, VD på Nordisk Kommunikation. Han tillägger: "Chefer måste lära sig att översätta och tolka övergripande information till begriplig och meningsfull betydelse för medarbetarna".<sup>79</sup> Det här är naturligtvis allvarligt eftersom den strategiska kommunikationen ger medarbetarna information om de övergripande målen och strategierna samt vart organisationen är på väg.<sup>80</sup>

Idag ställs det stora krav på att chefer kan kommunicera komplexa fenomen som värden, normer, visioner och övergripande målsättningar, organisationsidentitet och organisationskultur till en rad olika mottagare, såväl inom som utanför organisationen. En chefs uppgift är bland annat att upprätthålla kommunikationen i en organisation, att kommunicera målen och översätta målen till handling.<sup>81</sup>

Chefer i strategiska positioner kan formulera den vision och de värderingar och mål som de vill ska genomsyra företaget. De ger vissa grundförutsättningar och sätter vissa ramar, men sedan är det på den "lokala nivån", i kommunikationen mellan närmaste chef och medarbetare, som dessa idéer måste ges en konkret mening.<sup>82</sup>

---

<sup>75</sup> Lundin, N-I. Föreläsning Campus Helsingborg. 20071203

<sup>76</sup> Falkheimer, J. och Heide, M. (2006).

<sup>77</sup> Webbartikel, [www.nordisk-kommunikation.com](http://www.nordisk-kommunikation.com). "Intern kommunikation 2005."

<sup>78</sup> Simonsson, C. (2008). *Intern kommunikation med fokus på chefer och ledare*.

<sup>79</sup> Webbartikel, [www.nordisk-kommunikation.com](http://www.nordisk-kommunikation.com).

<sup>80</sup> Falkheimer, J. och Heide, M. (2006).

<sup>81</sup> Simonsson, C. (2002).

<sup>82</sup> Ibid.

#### 4.5.1 Varför strategisk kommunikation?

Många medarbetare ställer sig också frågan varför ledningen vill ha organisationen åt ett visst håll? Genom strategisk kommunikation kan det bli enklare att enas om färdväg och metoderna. Självfallet blir ett företag betydligt effektivare om alla medarbetare drar åt samma håll och har en likadan uppfattning om vad man vill åstadkomma.<sup>83</sup>

En förståelse och uppfattning om vad organisationen består av utgår alltid från ett visst perspektiv. Ledningens uppfattning skiljer sig i de allra flesta fall radikalt från medarbetarnas.<sup>84</sup> Forskning visar att organisationer som utvecklar effektiva kommunikationssystem utvecklar en positivare arbetsmiljö och har lättare för att uppnå sina mål.

På ett övergripande plan är syftet med den ”interna” strategiska kommunikationen att kommunicera målen och samordna de olika enheterna, avdelningarna och individerna så att arbetet med att uppnå målen synkroniseras. Utöver denna uppgift ska den strategiska kommunikationen verka för att organisationskulturen och dess normer och värderingar sprids och förankras hos medarbetarna.<sup>85</sup>

Det finns företagsledare som är bra på kommunikation. Men de är inte så många. Många förstår kommunikationens värde. Men få organisationer tar idag vara på det värde som god kommunikation skapar. Hur kan en kommunikatör bidra till affärs- och verksamhetsnyttan? En kommunikativ organisation kännetecknas av att alla är övertygade om att effektiv kommunikation skapar värde och är en avgörande konkurrensfaktor, att kommunikativa effekter bör vävas in i beslutsprocessen samt att cheferna är föredömen och att medarbetarna blir allt bättre på kommunikation.<sup>86</sup>

Många företag stöttar forskning inom teknik och ekonomi. Det är inte lika vanligt att stötta kommunikationsforskningen. De som har gjort det menar att kommunikation är ett ledarskapsansvar och en förutsättning för affärsutveckling. Hela tanken med strategisk kommunikation har bidragit till att sätta kommunikationen högre upp på ledningens dagordning. Och det är ett sätt att uppnå högre effektivitet.<sup>87</sup>

Sammanfattningsvis kan man säga att strategisk kommunikation

- anses bidra till organisationens effektivitet,
- har betydelse för skapande, bibehållande eller förstärkning av organisationens image,
- kan bidra till att förändra eller förstärka organisationens identitet,
- gynnar öppenhet och transparens mellan egna medlemmar och med omgivningen.<sup>88</sup>

#### 4.5.2 Storytelling<sup>89</sup>

Storytelling är ett begrepp som förekommer allt oftare både inom marknadsföring och inom management. Det har skrivits många texter om hur ledare effektivt kan styra medarbetare med hjälp av goda berättelser. Som exempel på detta är Ikeas framgångsberättelse om Ingvar Kamrad som berättats om och om igen. Den sprids internt bland de anställda i företaget och externt återberättas den i artiklar, böcker och TV-program.

---

<sup>83</sup> Eriksson, P. (1999).

<sup>84</sup> Falkheimer, J. och Heide, M. (2006).

<sup>85</sup> Ibid.

<sup>86</sup> Sveriges informationsförening. Nyhetsbrev nr 3, 2008.

<sup>87</sup> Webbartikel, [www.sverigesinformationsforening.se](http://www.sverigesinformationsforening.se). ”Scania satsar stort på kommunikationsforskning”.

<sup>88</sup> Falkheimer, J. och Heide, M. (2006).

<sup>89</sup> Artikel ”Storytelling – med berättelsen som verktyg”. MiHngel nr 2, 2008.

Storytelling leder fram till ett helhetstänkande där syftet är att förklara hur olika saker och fenomen hänger samman. Det berättande tankesättet är det som människor i allmänhet använder för att skapa sin bild och förståelse av verkligheten.

Det finns en övertro på masskommunikation genom kampanjer trots att forskningen visar att effekterna av enkelriktad masskommunikation är tämligen klena. Människors beteenden och värderingar påverkas dock inte på lång sikt och det skapas ingen lojal relation.

### 4.5.3 Symboler

Utifrån ett kommunikativt och meningsskapande perspektiv är det av största vikt att organisationsmedlemmarna förstår ledorden och värderingarna, annars är risken att de inte får någon verklig betydelse för deras tänkande och agerande.<sup>90</sup>

Alla organisationer har ett behov av att påminna sig själva om vem de är och vad det är som förenar dem genom att använda olika symboler, värderingar och ledord.<sup>91</sup>

En symbol är allt som representerar en medveten eller omedveten association till ett större begrepp eller en vidare innebörd, t ex att en duva ofta används som symbol för fred.<sup>92</sup>

### 4.5.4 Tolkning

Det symboliskt-tolkande perspektivet lär oss att symboler i sig är mångtydiga; medlemmarna i en kultur kan ge en och samma symbol olika betydelser, lika väl som de kan använda flera olika symboler för att förmedla samma innebörd.<sup>93</sup>

Det som många gånger inte uppmärksammas i praktiken är vikten av att förankra nya budskap, tankar, normer och värderingar hos medarbetarna. Det allvarligaste problem och den verkliga utmaningen är att hjälpa medarbetarna att förstå hur nya ledord ska omsättas till handlingar i praktiken. Till och med de allra vagaste ledorden för ett varumärke såsom "vänlig" och "hjälpssam", måste tolkas och översättas till erfarenheter i vardagslivet. Detta är viktigt eftersom det är medarbetarnas dagliga arbete och dess kvalitet som reflekterar vad det verkliga varumärket och vad organisationen står för.<sup>94</sup>

---

<sup>90</sup> Falkheimer, J. och Heide, M. (2006).

<sup>91</sup> Ibid.

<sup>92</sup> Hatch, M J. (2002).

<sup>93</sup> Ibid.

<sup>94</sup> Falkheimer, J. och Heide, M. (2006).

## 5 Resultat och analyser

Vår första frågeställning har varit nödvändig för att komma vidare och kunna få svar på vad som uppfattas bra och vad som saknas i internkommunikationen. Detta innebär att vi i det här kapitlet redovisar svaren på frågorna, vad kommuniceras och med vilka kommunikationsformer d v s hur man kommunicerar på Veidekke Skåne.

Vi väljer att fokusera på de brister i interkommunikationen som vi identifierat. Det är framförallt två viktiga strategiska frågor för företaget; SM-Guld 2010 och Medarbetarinvolvering (MI) samt behovet av struktur och rutiner till följd av att företaget expanderar.

Vi redovisar resultaten på följande sätt: först en sammanställning efter teman av intervjuer, fältobservationer och skriftligt material. Därefter kommer vår analys. Analyserna baseras på intervjuer, fältobservationer, skriftligt material och teori. Citaten som ingår i detta kapitel kommer från intervjuerna.

### 5.1 Omvärldsanalys

För att förstå Veidekke Skåne måste man också förstå världen runt omkring företaget. För denna studie gäller det byggbranschen, konkurrenterna och företagskulturen.

#### 5.1.1 Byggbranschen

Byggbranschen beskrivs i intervjuerna som traditionell, konservativ och ”stelbent”. Det är samtidigt en bransch där folk ofta är trogna sitt företag genom ett helt yrkesliv och identifierar sig med företaget där de jobbar. *”I Sverige jobbar ofta YA länge i samma företag, många är trogna. Det är en stelbent bransch, inte så mycket rörelser som i andra branscher. Vissa jobbar hela livet i samma företag.”* I byggbranschen tittar man mycket på pengar, och det ligger enorm fokus på byggprojekten och ekonomin. *”Byggbranschen tittar bara på kronor och ören, så korkat ibland.”*

Byggbranschen domineras av män som antingen har jobbat sig upp ”den långa vägen” d v s en gång i tiden börjat som hantverkare och klättrat upp i hierarkin, eller har kommit in via tekniska utbildningar, t ex ingenjörutbildningar. Det framkommer flera gånger under intervjuerna att det anses bättre att ha gått den långa vägen, för då kan man branschen på ett helt annat sätt. Man vet hur det in i minsta detalj går till i praktiken och man får som chef en helt annan respekt hos YA jämfört med dem som kommer direkt från skolbänken och ska vara chef för ett arbetslag. En av intervjupersonerna uttrycker sig så här. *”Jag har tagit den långa vägen. Med den tjänsten jag har idag, anser jag att det också är den bästa vägen.”* En annan berättar att han *”började som gubbe på anläggning, sen AL, sen PC. Har gått den långa vägen. Det behövs arbetslivserfarenhet i denna här branschen. Mycket lättare att plocka upp nerifrån än ta in nyutbildade. Teorin blir ju inte alltid som praktiken.”* En tredje säger: *”Sitter mycket skolpågar här, de kommer direkt från skolan men det funkar inte alltid”* och en fjärde person uttrycker det så här, *”Högt utbildade, men gröna bananer ute på bygget. De behöver två år för att få respekt.”*

I dagsläget råder det högkonjunktur på marknaden, och inom vissa yrkeskategorier är det svårt att få tag på kompetenta medarbetare. Våra intervjupersoner påtalar detta: *”Alla har jobb idag och det är ett dilemma”* och *”Högkonjunktur under några års tid, gott om jobb, folk rycker i en. Det är tyngre att hitta rätt AL.”*

## Analys

Byggbranschen präglas av att merparten av medarbetarna är yrkesarbetare som har sin fokus på det praktiska arbetet "att bygga". Detta i sin tur sätter sin prägel på språk och uttrycksätt. Det råder en viss jargong.

Dessutom har saker och ting gjorts på samma sätt länge, så man kan inte utan vidare introducera nya arbetssätt utan att lägga mycket vikt på att förklara nyttan av det. Företaget måste lyfta fram fördelarna med det nya och relatera detta till det praktiska arbetet. Det gäller att på ett mycket pedagogiskt vis sätta saker och ting in i ett naturligt sammanhang med konkreta exempel. De som har jobbat sig upp den långa vägen har en naturlig auktoritet på arbetsplatsen. Dessa personer är viktiga att övertyga tidigt vid en förändringsprocess.

### 5.1.2 Företagskultur, mål och visioner

Företagskulturen i Veidekke ska bygga på den värdegrund och företagsfilosofi som Veidekkehuset symboliserar. I intervjuerna framkommer det att de flesta är medvetna om att det är viktigt med en företagskultur som gör att folk trivs och som skapar ett lönsamt företag. *"Företagskultur är viktigt. En grund att stå på. Pelarna är viktiga; god kundkontakt, medarbetare som trivs, bra ledare, jobba med leverantörer som vi trivs med."*

Intervjupersonerna uttrycker det på lite olika sätt, men gemensamt är att flerparten håller med om att Veidekkehuset ger en stabil grund att stå på. *"Viktigaste ordet är entusiasm. Är alla det kommer det andra på posten."*

Vi har i intervjuerna fått höra att företagskulturen handlar om människor och att ens egna personliga värderingar måste ligga nära företagets om man ska kunna agera efter företagets värdegrund. När vi frågar hur man bäst förmedlar och implementerar värdegrunden i Veidekkehuset, säger några intervjupersoner att det gör man genom sättet man agerar på och hur man är som människa. Någon menar att det handlar om sunt förnuft. *"Jag tror att antingen är du sån som människa från början så du kan leva efter de här värdegrunderna, eller så är du det inte. Vi lever inte på något unikt patent, och inga unika produkter att sälja. Det enda den här branschen handlar om är människor. Konsten är att välja rätt medarbetare. Jag köper det fullt ut!"*

På Veidekke Skåne kommer medarbetarna från många olika byggföretag och har olika företagskulturer i bagaget. En del intervjupersoner menar att tar man det bästa därifrån de kommer och slå ihop det med det bästa från Veidekke, då blir det bra! Eller som en annan av personerna säger; *"Vi måste ha en gemensam grund att stå på, då blir vi mycket starkare."*

Kultur är det man som anställd har gemensamt, och flera intervjupersoner tar fram detta genom att säga att *"vi måste stå på samma grund, dra åt samma håll, det handlar om människor, vi-andan och vår identitet."* När de försöker beskriva den kulturen som råder på Veidekke, blir det svårare. Några begrepp och ord som regelbundet dyker upp både i intervjuerna och i de informella samtalen vi har haft med de anställda på huvudkontoret är öppenhet, entusiasm, högt i tak, mjukare ledarstil och "gøy på jobben".

Att Veidekke behåller de norska orden i Veidekkehuset även i Sverige, verkar inte välla nämnvärldiga problem eller som en av personerna formulerar det: *"Norska ord ska vi aldrig ändra på, de är ju vår identitet."*

Veidekkes vision, som bland annat finns på koncernens hemsida, är: "Vi skal bygge en bedre fremtid for menneskers livsutfoldelse". Formuleringen är vid och öppnar för olika tolkningar. När vi frågar våra intervjupersoner om Veidekkes mål och visioner får vi många olika svar, men de allra flesta passar på något sätt in i företagets vision. De flesta förklarar det med att det handlar om hur man tjänar pengar och hur man uppträder som både ledare och gentemot kunderna. *"Målet är att producera och driva projekt som ger jättenöjda kunder. De genererar i sin tur nästa jobb och sprider ett gott rykte."* Det fanns dock tre intervjupersoner som inte är lika positiva till mål och visioner. *"Har sett sånt i alla möjliga variationer. Känner lite sådär inför sådana – det är människorna som räknas."*



I slutet på varje intervju ber vi intervjupersonerna att beskriva Veidekke med tre ord. Här följer en sammanställning av orden:

- Mänskligt, professionellt, målfokuserat
- Entusiastisk
- Lite nytänkande (personalen), utvecklingsbenäget (företaget), stabilt
- Nybyggaranda, entusiasm, säkerhet; stöd från Norge, tron på oss
- Kan inte beskriva - för tidigt
- Glädje, roligt att jobba, allas lika värde, bra ägare
- Mångkulturellt (folk från flera företagskulturer), målinriktat, framgångsrikt
- Nyhet-nytänk-nytt, säkerhet, omtanke

De tre orden från var och en av intervjupersonerna har inspirerat oss till idén att skriva en artikel till personaltidningen, (se bilaga 3).

### *Analys*

Trots att Veidekke Skåne bara har funnits i fem år och att medarbetarna kommer från många andra företag, verkar det som om medarbetarna redan hålls ihop av en gemensam kultur. Många delar grundvärderingarna. I Veidekke har både ledarna och medarbetarna ett särskilt sätt att agera, bland annat präglas kulturen av öppenhet, entusiasm, en mjukare ledarstil och av att man har ”gøy på jobben”. Man kan därför säga att *både* ledarna och medarbetarna är bärare av kulturen, inte bara medarbetarna.

Veidekkehuset är en viktig symbol inom koncernen, även om det har varierande innebörd för medarbetarna. Varför det har lyckats bli en gemensam symbol är att det dels sammanfattar ett framgångsrecept i byggbranschen som få har invändningar mot, dels att det kan relateras till verkligheten och slutligen att det överensstämmer med medarbetarnas egna värderingar.

Att medarbetarna har så olika kulturella bakgrunder är både en resurs och en utmaning. Det är en resurs för att de kan tillföra Veidekke Skåne något bra som företaget inte redan har, och en utmaning i att få alla att gå åt samma håll. Utmaningen ligger alltså i att få företagskulturen att bli en verkande kraft som underlättar att förverkliga målen. Om inte Veidekke prioriterar upp och sätter fokus på kommunikationen, kan detta bli en svår uppgift för ledningen.

I Veidekke Skåne finns inte någon egen kommunikationsstrategi. Frågan är hur medvetna ledarna är om sitt kommunikativa ansvar och hur de värderar vikten av en tydlig kommunikation. De kommer själva från andra företag och har också en annan företagskultur i bagaget.

### **5.1.3 Koncernchef Terje Venold**

Över hälften av våra intervjupersoner nämner koncernchefen Terje Venold utan att vi frågar specifikt om honom. De beskriver honom som en positiv ledare som är synlig och rör sig mycket ute i koncernen och som personifierar Veidekkes värdegrund. Det är också han som ritat Veidekkehuset. Terje Venold omtalas med sitt förnamn och våra intervjupersoner har enbart positiva saker att säga om honom. De använder uttryck som ”en fantastisk människa”, ”ett energiknippe” och ”han skapar entusiasm”. *”Terje är ett energiknippe som ger positiva vibbar när man träffar honom. Gnäller inte, fokuserar på det positiva. Det är inte många som gör det.”*

Terje Venold är känd för att känna folk vid namn och upplevs av många som en karismatisk person. *”Han är ofta här, han känner folk vid namn, ja, han är en fantastisk människa. För mig har han skapat entusiasm, och det är det jag försöker förmedla vidare.”*

Terje Venold har varit VD i 19 år, vilket skapar kontinuitet i företaget och i ledarskapet. *"Titta bara på koncernchefen, Terje, han har suttit länge och verkar bra som ledare. I företaget där jag kommer ifrån bytte vi VD hela tiden."*

Vi fick själv tillfälle att hälsa på honom på den officiella invigningen av det nya huvudkontoret. Han tog sig tid till att småprata en stund och frågade om vår studie. Efter att vi kort hade berättat om vad vi gör, fick vi följande kommentar: *"Den skal bli spennende å lese!"* Sedan minglade han vidare bland medarbetare, kunder och andra besökare, och vi stod kvar med ett intryck av en sympatisk man.

#### *Analys*

Terje Venold är företagets "hjärte". Han lever företagets värderingar genom hur han är som människa och ledare, vilket gör honom till en levande symbol och förebild på hur ledarskapet i Veidekke ska vara. Han är känd för att lära sig namn, bygga relationer och han bjuder på sig själv. Han inspirerar till att bekräfta medarbetarna och han visar dem uppskattning genom att regelbundet röra sig ute på arbetsplatserna. Som högsta chef är han tydlig, synlig och trovärdig. Hans förmåga till att kommunicera är en viktig tillgång i hans ledarskap och som gör att han når ut.

#### **5.1.4 Bygg vs Anläggning - subkultur**

Bland de anställda på Bygg vs Anläggning framkommer det att det råder en del motsättningar som yttrar sig som *"Bygg storebror, Anlägg lillebror. Bygg vill bestämma. Om vi har projekt tillsammans vill de styra som om vi var UE"* och *"Byggarna ser oss anläggare som något nödvändigt ont."* På samma gång säger personerna också att detta fenomen råder i hela byggbranschen och det är inget unikt för Veidekke. Bygg och Anläggning är som hund och katt. *"Men vi har det väldigt bra med våra byggare jämfört med andra företag. I Skanska, vill de på vissa avdelningar inte ha anläggare från egna företaget"* och *"Jag tycker nog vi har suddat ut det. Vi är vi här ute."*

På nya huvudkontoret som är i tre plan har ledningen tydligt markerat att uppdelningarna mellan avdelningarna ska suddas ut. *"Vi sitter i samma hus nu, vi ska inte vara uppdelade i olika gäng."* För att förebygga och hjälpa till med att sudda ut avdelningsgränserna togs beslutet att det bara skulle finnas kaffemaskiner på ett ställe. På mittersta våningen finns därför ett stort gemensamt lunch- och fikarum där även kaffemaskinerna står. Tanken är att alla ska hamna där en eller flera gånger per dag och på så sätt blir det en naturlig träffpunkt. Varje dag bjuder företaget alla på gemensam frukost kl 9. *"Hans Micha bestämde, och det måste jag ge honom beröm för, att det skulle vara kaffeautomater på ett ställe, så att man måste gå dit och det är rätt."*

#### *Analys*

Bygg och Anläggning är yrkesmässiga subkulturer. Vi har tidigare visat att mycket fokus ligger på det operativa i vardagen. Bygg och Anläggning har helt olika arbetsuppgifter (se företagsbeskrivningen) så en kulturell skillnad mellan Bygg och Anläggning är naturlig. Arbetsplatserna är i regel geografiskt utspridda, vilket bidrar till att man blir ett gäng på arbetsplatsen som skapar sin egen kultur.

I Veidekke verkar dock skillnaden mellan Bygg och Anläggning vara mindre än i andra företag, där skillnaderna verkar vara djupt rotade. Att sudda ut gränserna helt verkar inte realistiskt. Utmaningen för ledningen blir istället att lyfta fram det som är gemensamt framför det som skiljer avdelningarna åt. Det gäller att tydligt kommunicera kopplingen mellan del och helhet för att skapa en meningsfull tillvaro. Sagt med andra ord: Hur jag kan bidra till Veidekkes framgång. Detta är viktigt för att i slutändan få alla att gå åt i samma riktning.

### 5.1.5 Veidekke vs Konkurrenterna

De flesta som jobbar på Veidekke har sin bakgrund i något utav de andra byggföretagen och flera har varit på sina tidigare arbetsplatser väldigt länge. *"34 år på Skanska"* och *"36 år på NCC."* Att personer lockats flytta på sig har i regel handlat om att ta chansen att få vara med och bygga upp Veidekke Skåne från start, att följa med en chef eller kollega samt att utvecklingsmöjligheterna minskat på gamla arbetsplatsen.

Den hierarkiska strukturen är tämligen likartad. En del befattningsbenämningar kan skilja åt. På Veidekke benämns t ex en AC som arbetschef men *"AC heter affärschef på NCC."*

En skillnad som framkommit är att de större bolagen är mer centraliserade, beslut kommer från Stockholm. *"Jag kommer från ett företag där man i princip aldrig har träffat en koncernchef utan det var väldigt toppstyrt och varje chef hade sitt lilla påvedöme. Det var instängt."* En annan berättar att *"det är mycket mer centrala budskap i NCC, besked från Stockholm att nu gör ni det, och nu gör ni det."* I Veidekke poängteras vikten av en decentraliserad organisation just för att den lokala kännedomen är betydelsefull och värderas högt. Detta går som en röd tråd i materialet som företaget tar fram. Ur broschyren "Annorlunda utmanare" sidan 12 står att "Veidekkekoncernen präglas av stor självständighet för de enskilda bolagen" och det står i foldern "Värdeskapande samspel" sidan 5, "På så vis kan vi alltid arbeta nära våra kunder och se till att de får del av den kunskap om marknaden, möjligheter och kunder som endast ett lokalt företag kan ha".

En annan skillnad som nämns av intervjupersonerna är att i Veidekke värderas människorna på ett annat sätt, *"På Skanska är du ett nummer. Du är anonym. Människorna här finns med namn och i princip känner vi dem nästan allihop."*

Det som saknas och som upplevs bättre hos konkurrenterna är struktur, ordning och reda. En av intervjupersonerna säger: *"Intranätet har inte lika bra struktur som på NCC, måste leta fram saker, man hittar lite här och där. Saknas en del grejer."* En annan säger: *"NCC har väldigt inarbetade rutiner."*

På informationsmötet för TellHus™ sade Per-Ingemar Persson, VD för Veidekke Sverige: *"Det finns tre sätt att differentiera sig från konkurrenterna; att vara störst, bäst eller först. Det sista är mycket enklare än de två första."*

#### *Analys*

Veidekke är inte störst i branschen och inte heller så etablerade på den svenska marknaden som t ex Skanska, NCC och PEAB. Men Veidekkes syn på medarbetarna och ambitionen om att vara annorlunda är en fördel i jämförelse med konkurrenterna. I Veidekke läggs det stor vikt på människan som den främsta resursen i företaget. Om de bara klarar av att leva upp till detta "löftet" och lyckas få medarbetarna att verkligen känna sig uppskattade och värdefulla, så har Veidekke de bästa förutsättningarna att konkurrera om de bästa medarbetarna i branschen. Medarbetare som trivs på jobbet arbetar i sin tur bättre och effektivare.

Ett annat sätt som gör att Veidekke Skåne kan stärka sin position på marknaden är att satsa på kommunikation, genom detta kan Veidekke Skåne bli både först och bäst på att kommunicera.

## 5.2 Internkommunikationen - svar på frågorna vad och vem

Som i alla organisationer består kommunikationen i Veidekke Skåne både av formell och informell kommunikation, och kommunikationskanalerna avgörs av kommunikationens art och syfte, samt geografiska faktorer och personliga preferenser.

Längre ner i organisationen, präglas kommunikationen i allt större grad av operativ information som rör produktionen. Yrkesarbetarna har fokus på de praktiska arbetsuppgifterna som utgör förutsättningarna för att kunna utföra sitt arbete på bästa sätt.

Ju högre upp mot företagsledningen man kommer, desto mer domineras kommunikationen av strategiska frågor som rör företagets långsiktiga planering; ekonomiska mål, positionering på marknaden, kundrelationer, varumärke, visioner, organisationskultur och medarbetartrivsel.

### 5.2.1 Operativ kommunikation

För de tre mellanchefernivåerna vi har valt att studera; avdelningschef, AC och PC, består kommunikationen i deras vardag till största delen av operativa/praktiska frågor. Förenklat kan man säga att för avdelningschefen och AC handlar det om att hitta projekt, räkna på projekt, lämna in anbud och förhoppningsvis få projekten.

Därefter påbörjas arbetet med att planera projektet med tanke på ekonomi, personal, tidsåtgång och inköp av material. När själva projektet drar igång, är det PC:s ansvar att driva projektet efter fastställd budget, se till att arbetet håller utlovad kvalitet, att tidplanen hålls, genomföra utvecklingssamtal, en ny arbetsuppgift som ligger i startgroparna, och se till att folk trivs på jobbet. Dessutom ansvarar PC för säkerheten ute på arbetsplatsen. PC har en ständig dialog med sin AC när det gäller ekonomi, strategi och personalfrågor.

#### *Analys*

Den operativa kommunikationen tycker vi verkar fungera tillfredställande. Av den anledningen blir det inte heller lika intressant. Därför har vi valt att fokusera på de frågor vi har upptäckt är mer komplexa och problematiska.

### 5.2.2 Strategisk kommunikation

Förutom det operativa, ingår även strategisk kommunikation som en del av mellanchefernas kommunikationsansvar. Denna kommunikation kan kort beskrivas som "vägen framöver" och handlar mer om övergripande frågor rörande företaget och verksamheten.

På ett möte med personalchefen och regionchefen diskuterades kommunikationen i företaget. Det som framkommit är att den största utmaningen för ledningen är att nå ut med strategiska frågor. Efter att vi senare i studien har genomfört våra kvalitativa intervjuer har vi identifierat två strategiska frågor som har visat sig vara intressanta att studera närmre. Dessa är SM-Guld 2010 och Medarbetarinvolvering (MI).

Vi börjar med att beskriva och gör en sammanställning av företagets eget informationsmaterial, informationen på intranätet och från ett MI-introduktionsmöte, där vi har deltagit. Därefter sammanställer vi intervjupersonernas svar på frågorna kring de båda aktiviteterna och därpå följer vår analys.

### 5.2.2.1 SM-Guld 2010 och Medarbetarinvolvering (MI)

#### *SM-Guld 2010: Beskrivning*

SM-Guld 2010 är en intern kampanj för hela Veidekke Sverige som innebär att företaget har som mål att bli det lönsammaste byggföretaget i Sverige år 2010<sup>95</sup>. ”Där andra företag sätter teknik, struktur eller fiffiga organisationsmodeller i centrum väljer således Veidekke Sverige att satsa på mål, människor och värderingar.”<sup>96</sup>

Kampanjen drog igång i maj 2007 efter ett visst utrullningsschema med målgång 2010. I programförklaringen för SM-Guld 2010 står det: ”Vi ska bli bäst genom att ha den högsta lönsamheten i branschen. Och vägen dit går genom engagerade medarbetare med gemensamma värderingar. Matchen har börjat!” Vidare i programförklaringen står det att bakgrunden till SM-Guld 2010 är de utmaningar branschen inklusive Veidekke Sverige har med spiltid, där bland annat att söka information är en av de saker som stjälar värdefull tid från arbetarna. För att få ner spiltiden och öka lönsamheten vill företaget skapa gemensamma värderingar och optimera arbetsprocesserna genom Medarbetarinvolvering (MI).

SM-Guld 2010 ska gradvis implementeras hos medarbetarna, först ledning och chefer och därefter till sist yrkesarbetarna. Implementeringen sker under ett år och görs i fem steg:

- Analys (nuläge och förbättringsområde)
- Ledarkonferens (fastställa mål)
- Coachande ledarskap (ledarutveckling för avdelnings- och gruppchefer)
- Träning (”bygga laget” - skapa laganda med övriga tjänstemän)
- Medarbetarinvolvering (skapa en effektivare arbetsprocess)

I Veidekke Magasin nr 1/2008 får Per-Ingemar Persson, VD Veidekke Sverige, frågan:

”Vad är den viktigaste utmaningen för ditt verksamhetsområde 2008?” Han svarar:

”Vår viktigaste utmaning är att få till den företagskultur vi jobbar med inom Utmaning SM-Guld 2010. En företagskultur präglad av Veidekkes viktigaste värderingar med medarbetarinvolvering, tydliga mål och ett coachande ledarskap för att få marknadens mest entusiastiska och engagerade medarbetare. Då går vi mot SM-Guld i lönsamhet och klarar sannolikt den lite hårdnande marknaden.”

Per-Ingemar berättar vidare att Veidekkes företagsslogan ”Vi antar utmaningen” syftar på att Veidekke är en utmanare på den svenska marknaden och gärna antar byggmässiga utmaningar.

#### *SM-Guld 2010: Redovisning resultat*

Intrycket från intervjuerna är att det generellt råder en positiv inställning till mål. ”Alltid rolig att ha mål”, ”Bra med mål” och ”Jag är positiv till mål och att företaget vill framåt.” Målet med SM-Guld 2010 är för flertalet ganska otydligt och för andra något tydligare. Däremot är personerna inte riktigt säkra på när under 2010 som målet ska vara uppfyllt. Svaren vi fått lyder; ”Väldigt luddigt, målet är inte tydligt. Vi vet ju inte vad det innebär.”, ”Det saknas ett sammanhang i slutet” och ”Vet inte ens när det ska mätas.”

Det som upplevs som den största bristen är kanske inte själva målet utan hur vägen till målet ser ut. ”Det är vägen dit jag inte köper” säger en av intervjupersonerna. Andra svar är ”Jag är positiv till mål och att företaget vill framåt – det är mer sättet” och ”Frågan är hur lyckas vi med det?”

<sup>95</sup> Per-Ingemar Persson, VD Veidekke Sverige AB.

<sup>96</sup> Programförklaringen, ”Smaka på ordet SM-Guld!”

Vi har fått fyra olika namn när vi har undrat över vem som internt driver frågan om SM-Guld 2010. När vi sedan läser programförklaringen ser vi att det finns en samordnare för kampanjen, en person som ingen har nämnt. En av intervjupersonerna säger *"Hur mycket brinner de för det här, verkligen brinner?! Saknar entusiasmen från dem som driver det."*

Bland de intervjuade är svaren tämligen entydiga. SM-Guld 2010 verkar inte förankrat hos medarbetarna. *"Bra mål men dåligt förankrat"* och *"Jag är själv inte övertygad än"* är exempel på uttalanden från intervjupersonerna. Andra är, *"Det kvittar hur mycket ledningen pratar ihop sig om ett SM-Guld 2010 om man inte har folket med sig"* och *"Svårt att tro SM-Guldet är förankrat hos gubbarna. Tror inte de förstår hur de ska kunna bidra till det."* Vi har även fått synpunkter på uppföljningen av SM-Guld 2010. *"Uppföljningen lämnad lite vind för våg"* och *"Ser inte poängen - stora fina möten - sen åker alla hem och jobbar som f.. - glapp! - det följs liksom inte upp."*

I SM-Guld 2010 ingår symboler av olika karaktär; en röd matchtröja, en pokal och begreppet "Utmaningen". Tröjan har vi sett hänger på de flesta kontoren. Pokalen är ett vandringspris som går till framgångsrika arbetsinsatser som bidrar till att nå målet<sup>97</sup>. Begreppet "Utmaningen" är namnet på ett informationsblad för SM-Guld 2010 och ingår dessutom i företagets slogan. *"SM-Guld – vad är det för något? Är det tröjan, eller?"* och *"Jag ser en röd tröja framför mig."*

### *SM-Guld 2010: Analys*

SM-Guld 2010 ingår i ledningens strategi på vägen mot företagets mål. SM-Guld 2010 är en symbol för "mest lönsam i branschen". Med "träningsspassen" vill ledningen stärka gruppsammanhållningen för alla medarbetare i Veidekke Sverige. Arbetsinsatserna ska riktas mot ett gemensamt mål så att alla drar åt samma håll.

De medarbetare som vi har intervjuat på Veidekke Skåne har inte en gemensam uppfattning om vad SM-Guld 2010 är. Därför får inte heller SM-Guld 2010 någon stor betydelse för hur de tänker och agerar. Det har alltså inte fått det symbolvärdet som ledningen hoppats på. Orsakarna till detta kan vara flera, men i våra intervjuer framkommer det att tydlighet och mening är två nyckelord i detta sammanhang.

Om vi ska hålla oss till sportens värld och termer kan vi konstatera att de flesta lag har en tränare. I det här fallet finns ingen tydligt utsedd tränare. Eller rättare sagt; den som är utsedd officiellt att samordna kampanjen enligt dokumentation är väldigt anonym i den här frågan. Den personens namn är inget namn vi får när vi frågar vem som "äger" kampanjen. Däremot har vi fått fyra andra namn och detta indikerar på att ingen egentligen vet vem som leder och driver kampanjen. Vem tränar laget? Vem är den entusiastiske eldsjäl? Vilken är *min* roll i det hela? Saknaden av tydlighet och entusiasm är uppenbar.

Deltar man i en turnering går alltid finalen på en i förväg bestämd datum. Veidekke Sverige ska ta SM-Guld 2010, men ingen av de vi har pratat med vet när finalen är. Är kampanjens "Grande Finale" den 30:e april eller sista december 2010? Det är frågan som flera personer ställer. Tidpunkten är central med tanke på den långsiktiga planeringen och vilka insatser som behövs för att nå det avsedda målet. Igen ser vi att det otydliga budskapet skapar osäkerhet och frågor. Dessutom funderar vi på hur detta mottas av medarbetare som inte känner sig hemma i sportens värld.

Nästa dilemma som gör att kampanjen upplevs otydlig är hur resultatet ska mätas och hur det följs upp? Det är märkligt att ingen nämner informationsbladet "Utmaningen" när vi har frågat om SM-Guld 2010. Tidningen är menad som en variant av uppföljning. Det är få människor som mäktar med att göra extrainsatser om det inte uppmärksammas och uppskattas. Målet måste kunna mätas så att en kontinuitet i uppföljningen går att genomföra och som medför att kampanjen drivs vidare. Som anställd behöver man se att insatserna ger resultat.

---

<sup>97</sup> Programförklaringen, "Smaka på ordet SM-Guld!"

Det börjar också bli väldigt många olika begrepp som florerar och dessa skapar enbart förvirring i organisationen. Det pratas om SM-Guld 2010, Utmaningen och MI. Vad är vad och hur hänger de ihop. Kopplingen SM-Guld 2010 och MI, där MI är ett verktyg för att nå SM-Guld 2010 framgår inte tydligt. Dessutom tar inte MI slut när kampanjen är slut utan MI lever vidare även efter 2010. Det är viktigt att hitta uttryck som är tydliga eller göra innehållet i dem tydliga. Alla behöver kunna förstå innebörden av uttrycken för att kunna ställa sig bakom och därmed veta "what's in it for me?".

Implementeringen har tagit för lång tid. Alla borde ha haft samma introduktion från början och därefter kunde kampanjen ha fortsatt stegvis. Kampanjen har inte övertygat på mellanchefs nivå och ryktet om SM-Guld 2010 har redan börjat florerat. Nyhetens behag och spänningen kring kampanjen har mist sin tjusning för medarbetarna längre ner i hierarkin. Vi har också fått uppfattningen att en del personer upplever kampanjen som ett slöseri med företagets pengar.

Om så skulle vara fallet att Veidekke Sverige inte lyckas nå SM-Guld 2010 är det viktigt för ledningen att ha tänkt igenom den situationen och att de har en handlingsplan i beredskap. Risken för att kampanjen floppar och inte blir mer än en skrivbordsprodukt finns om inte ledningen snabbt förankrar den hos medarbetarna.

#### *Medarbetarinvolvering (MI): Beskrivning*

MI ingår som ett verktyg för att uppnå SM-Guld 2010. Bakgrunden för MI är att byggbranschen är konservativ och att det inte har skett mycket med tanke på arbetsprocessen de senaste 30 åren. Syftet med MI är att främja engagemang och involvering av alla på arbetsplatsen. Med alla menas alla yrkesarbetare inte bara företagets egna yrkesarbetare, utan även underentreprenörer, leverantörer, kunder och beställare. Allas inflytande behövs i starten för att skapa rätt förutsättningar för effektivt byggande, säkerställa kvalitet och tillförlitlighet i produktionen, minska spilltiden och uppnå bättre arbetsmiljö. Det ska byggas smartare, inte snabbare och resultatet blir minskat antal fel och ändringar.<sup>98</sup>

MI beskrivs så här av en av intervjupersonerna: *"Att vara bättre än andra vad det gäller personalhantering, ha en lite mjukare stil på nått viss, att man bryr sig om människor, genom MI framförallt. Att folk får vara med och bestämma, styra och tycka och att man blir sedd. Det tror jag nog MI är en väldigt bra sak för men det kräver att någon driver det annars rinner det ut i sanden."*

I PowerPoint-presentationen som används på introduktionsmötet för MI står det att MI drivs på varje enskild arbetsplats med utgångspunkt i metoder som utvecklats i den norska verksamheten. MI behövs för att:

- öka delaktigheten där ingen aktör ska köra sitt eget race,
- ge rätt förutsättningar till produktionen,
- ge tillförlitliga och korrekta handlingar,
- effektivisera projekteringsprocessen.

Ramen för MI är ett startmöte, därefter veckomöten och när projektet är färdigt avslutas det med ett slutmöte. Under projektets gång ska det sitta stora anslagstavlor ute i arbetsbodarna som alla de som jobbar på projektet har möjlighet att titta på. På dessa anslagstavlor ska hela planeringen och tidsåtgången fortlöpande uppdateras. Veckovis testas logiken i arbetsaktiviteterna med ett system av post-it lappar.

---

<sup>98</sup> Petter Lindström, personalchef, Veidekke Skåne.

Ett centralt begrepp i MI är PPU, som är ett mått på hur bra aktiviteterna har utförts med hänsyn till tiden. Om det har varit någon försening, ska orsaken till förseningen hittas och analyseras och på så sätt tydliggörs vad som kan effektiviseras. På så sätt är MI ett verktyg till lärande, utveckling och effektivisering. En annan effekt av MI är att genom att folk möts på de olika mötena lär de känna varandra bättre.<sup>99</sup>

#### *Medarbetarinvolvering (MI): Redovisning resultat*

MI är en av punkterna vi tar upp i våra intervjuer. Det visar sig att alla inte har kommit igång med MI ute på sina arbetsplatser, särskilt inte på anläggningssidan. *"Vi på anläggningssidan har precis kört igång det här med MI i Lund. Vi började inte med det förrän i höstas. Bygg har kört pilotprojekt innan. Vi har bara kört det på två projekt egentligen, så vi är i en utvecklingsfas av det."* Det har visat sig att MI har olika relevans för de två avdelningarna Bygg och Anläggning. Medan Anläggning vanligtvis inte har så många olika aktörer inblandade i sina projekt, har byggsidan ett betydligt större antal av leverantörer, underentreprenörer, olika yrkeskategorier och andra intressenter. En av de intervjuade säger *"MI är inte igång på arbetsplatsen, Jag har fått introduktion och det funkar bra på Bygg. Vi måste hitta en egen form på Anläggning. Vi har inte så många UE som Bygg."* Vi har uppfattat det som att alla har hört talas om det, och de flesta har genomgått MI-introduktion. Det är dock inte helt klart för alla vem som håller i MI och driver det internt.

Filosofin bakom MI är inte ny inom byggbranschen. Några av de vi intervjuade har varit med om liknande upplägg hos sina tidigare arbetsgivare, fast då har det inte kallats MI utan någonting annat. *"Inget nytt, har jobbat med det tidigare, det höll man på med för 10 år sedan."*

Vi upplever att MI tolkas olika bland våra intervjupersoner. En säger till och med *"medarbetarinformation"*. När det gäller vad MI är, fick vi förklaringar som *"delaktighet, få alla att dra åt samma håll, trivsel."* Det handlar även om att få ner spiltiden, ändra arbets sättet och samma information till alla. *"MI har gjort att informationen kommer direkt ut till produktionsfolket och det är ju det man vill ha den."*

Två av våra intervjupersoner pratar om MI som en del av SM-Guld 2010. *"Sen är det ju så att SM-guld och MI går ihop på väldigt många sätt i produktionen. Så att MI är väl kanske det som vi jobbar mer med och temat SM-Guld kanske lite mindre."* Det är också blandad respons på MI. Vissa tycker det är *"kanon"* och *"mycket viktigt"*, medan andra inte alls tror på det.

PC upplever att mängden pappersarbete kommer att öka. De har redan mycket administration och vill inte ha mer. *"Att många varit negativa tror jag beror på att man upplever att det blir mer pappersarbete. Det är vad många PC redan har idag."* Däremellan är det blandade kommentarer, men en del sa att när man ser nyttan av det, är det lättare att motivera det ute på arbetsplatsen. *"På de första mötena vi hade var de inte sådär jätteenergiska och entusiastiska utan då var det bara jaha! Men efter hand som de upptäckt att de faktiskt kan vara med och påverka har det blivit populärt."*

Vi fick tillfälle att vara med på ett möte i MI-introduktion för en platschef och en entreprenadingsjör som hölls på huvudkontoret en fredag eftermiddag i slutet på mars. Introduktionen bestod av en rätt så välfylld PowerPoint-presentation som innehöll mycket text, många modeller och en schematisk beskrivning av MI. MI presenterades rätt så metodiskt och strukturerat, och med avsaknad av den stora entusiasmen. Fokus låg på *hur* man ska arbeta enligt MI, och mindre om *varför* man ska jobba enligt MI. SM-Guld 2010 nämndes inte alls på mötet.

---

<sup>99</sup> Petter Lindström, personalchef, Veidekke Skåne.



### *Medarbetarinvolvering (MI): Analys*

MI är strategiskt viktigt, för MI är länken mellan strategi och det vardagliga arbetet ute på projekten. Med MI vill Veidekke införa ett nytt sätt att tänka kring planering och genomförande av projekten, och ett större antal människor involveras redan från starten. Det handlar alltså om att ändra sedvänjor, d v s ändra vanor och rutiner, och det är inte enkelt att genomföra, speciellt inte i en konservativ bransch. Det är genom MI som SM-Guld 2010 ska få någon konkret mening för de som utför det praktiska arbetet ute på projekten. Därför är det avgörande att kopplingen mellan MI (del) och SM-Guld 2010 (helhet) kommuniceras tydligt och att platschefer, arbetsledare och yrkesarbetare ser den långsiktiga nyttan av MI. Så är inte fallet. Visserligen är det fler intervjupersoner som är positiva till MI än till SM-Guld 2010, men få ser kopplingen mellan de båda. Budskapet om *vad* MI är och *varför* det ska bli det nya arbetssättet på Veidekke Skåne, har inte nått fram till alla. Mottagarna av budskapet, medarbetarna, ser inte nyttan av det och kan inte sätta in det i något sammanhang som ger det mening.

När fler människor ska involveras och samverka i ett och samma projekt, måste de ha en gemensam uppsättning av begrepp så de förstår varandra. Enda sättet att samverka är därför genom en tydlig kommunikation. Kraven till kommunikation ökar; dels ska det kommuniceras mellan fler yrkeskategorier, dels ska ett engagemang skapas i ett större team. Därför är det viktigt att cheferna pratar *varför* före *hur*. För kan man inte övertyga och motivera varför metoden i slutändan är mer effektiv än tidigare arbetssätt blir det meningslöst att berätta hur man ska göra.

Precis som med SM-Guld 2010 är det inte helt tydligt vem som egentligen har ansvaret för att driva MI. Att övertyga någon handlar mycket om att visa entusiasm och egen övertygelse. Då berörs människor känslomässigt och därmed uppnås en större trovärdighet.

### **5.2.3 Informell kommunikation - Trivsel och sociala aktiviteter**

Vi har fått uppfattningen att det inte råder någon tvekan om att våra intervjupersoner trivs på jobbet. ”*Bra arbetskamrater och nästan ingen som slutar.*” Mycket beror på arbetskamraterna och vilka personer som finns runt omkring, att personkemin fungerar är betydelsefullt när team sätts ihop. Att få människor att trivas på jobbet beror även på många andra saker som t ex ansvar och möjligheten att utvecklas. Att känna delaktighet, att man bidrar och gör nytta. ”*Har man inte nöjda medarbetare får man det inte att fungera i längden*”, säger en av intervjupersonerna.

Många poängterar även vikten av att ha roligt på jobbet. Det harmonierar i hög grad med vad även koncernledningen vill förmedla med orden ”*gøy på jobben*”. En intervjuperson säger ”*Trivseln är mycket mer värd än vad lönen är.*” En annan uttrycker det så här; ”*Viktigt att ha roligt! Då kan man göra underverk.*”

De sociala aktiviteterna som anordnas bidrar också till att öka trivseln bland de anställda. Det kan handla om grillfester, luciafest och resejulle som sker ute på den egna arbetsplatsen. ”*För att bli ”vi” här ute har vi gjort lite annorlunda. Vi har s k lite mer fest; lite grillfest, lite luciafest, sommarfester*” och en annan intervjuperson säger ”*Vissa ordnar grillkvällar. Vi har inte haft det här, men vi har haft ett väldigt trevligt resejulle.*” En av intervjupersonerna berättar att två gånger om året arrangerar Anläggningen en fest för hela avdelningen, en sommarfest och en julfest. ”*Då pratas det mycket och då är det mycket information också.*”

Det är inte bara de stora festerna som räknas utan också det lilla som sker i vardagen och som ibland får större betydelse än man tror. En av intervjupersonerna uttrycker det med orden ”*Det gäller att peppa gubbarna, köra ut med en smörgåstårta eller hitta på något annat, bowla med dem eller något sådant.*”

Till invigningen av nya huvudkontoret i Lund var samtliga anställda inbjudna, även yrkesarbetarna, tillsammans med sina respektive. *”Gregory bjuder in alla kollektiva till invigningen. Det är bra! Det visar att man ser individen i verksamheten. Så gör man inte på andra byggföretag.”*

#### *Analys*

Genom sociala aktiviteter kan gemenskapen och trivseln stärkas. Medarbetarna lär känna varandra på ett annat sätt och skillnaderna mellan yrkesmässiga subkulturer, geografiskt spridda arbetsplatser och hierarkiska nivåer suddas ut. På så sätt är sociala aktiviteter viktiga för att förstärka tillhörigheten till kolleger och arbetskamrater i företaget, inte bara de man jobbar med till daglig.

Trivseln är avgörande för att ett företag ska nå framgång. Tänker man på företagskulturen ligger det en stor potential i sociala aktiviteter. För att forma en företagskultur, behövs framför allt gemensamma sedvänjor, som t ex ritualer. Ritualer är lätt att skapa med lite fantasi och kreativitet. Förutom de traditionella festerna vid jul och sommar, finns det gott om möjligheter till andra aktiviteter i den dagliga verksamheten t ex i samband med fikan.

#### 5.2.4 Ledarskap

I intervjuerna har vi flera frågor under rubriken ”Kontakt med chefer/ledning”. Det är lite blandade svar på om de tycker kontakten med närmsta chef är bra eller inte, men de lutar alla åt det positiva hållet. *”Fungerar väl bra nu, men var lite si som så i början.”* *”Jag tycker den fungerar väldigt, väldigt bra.”*

På frågan om de är nöjda med informationen från ledningen fick vi svar som, *”Informationen från ledningen är inte tillräcklig. Man kan skapa sig hur mycket verktyg som helst, informationsplattformar, sharepoint och vad du nu vill, men har man inte den mänskliga närheten, upplever och ser folks reaktioner när man pratar med dem och sånt, då har man inte tillräcklig med information.”* och *”Jag har väl sån lagom kontakt med dem.”* En naturlig följdfråga blir, *”Kan du beskriva en bra ledare?”* Ett av svaren sammanfattar tydligt den allmänna uppfattningen: *”Bra ledare ska i princip kunna lyssna, han ska ta beslut och det viktiga är att han kan bygga lag, han ska vara en form av coach. Han ska kunna hjälpa de andra att bli duktiga. Han ska inte peka och säga att nu ska vi göra på detta vis. Han ska lyssna av och sen ska han peka ut riktningen. Så har jag uppfattat det och då vinner man mest och så får man gruppen med sig.”* En annan tillägger och poängterar vikten av att skapa trivsel. *”Viktiga egenskaper för en ledare är att kunna lyssna och sätta gränser. Peppa folk, så de tycker det är roligt att jobba. Har man bara folket med sig, då är ju mer än hälften vunnit.”*

Flera intervjupersoner lyfter fram hur viktigt det är att ledarna har förmågan att förmedla strategiska frågor. *”Göra strategierna intressantare genom att bryta ner dem i mindre delar så att var och en känner sig delaktiga i det. Jag tror på att bryta ner frågorna i mindre och det gör vi också. Men mest livigt blir det när man känner igen sig eller när det är något man inte är nöjd med. Då har man synpunkter.”*

Ledarstilen på Veidekke beskrivs av många intervjupersoner som mjukare än hos andre företag. *”Ganska glatt stämning ledningsmässigt. De försöker på något vis, lite överdrivet ibland. De försöker i alla fall, att vi ska ha skoj på jobbet, det är vi och vi jobbar tillsammans.”*

I och med att det är cheferna som håller i möten, är det några som kommenterar hur de sköter den uppgiften. *”För att få folk med på möten kan man t ex ställa direkta frågor: vad tycker du? Det handlar mycket om personkännedom, man vet vilka som är tysta och då kan man uppmuntra den personen till att säga något.”*

### *Analys*

En viktig ledarskapsfråga är att formulera strategier och mål. En annan är att förmedla dem neråt i organisationen, och detta är en stor kommunikativ utmaning. Våra intervjuer visar att det är just denna förmåga, att förmedla strategierna, som värderas högst av de två. På vår fråga ”Kan du beskriva en bra ledare?” lyfter de flesta fram förmågan att bygga lag, konkretisera mål, engagera, entusiasmera och skapa trivsel. Det handlar alltså om förmågan att kommunicera. Det är i kommunikationen mellan närmsta chef och medarbetare som strategierna ska ges en konkret mening. Mellancheferna är därför nyckelpersoner när strategier och mål ska förankras hos medarbetarna.

På Veidekke Skåne är det en mellanchefernsnivå som är speciellt intressant när det gäller kommunikation, och det är platscheferna. Platscheferna har sitt dagliga arbete ute på projekten. Samtidigt har de sin närmsta chef inne på kontoret. Platscheferna blir därför den viktiga länken mellan kontor och produktion, mellan strategier och snickerier. Platschefernas egen övertygelse och kommunikativa förmåga är avgörande för hur strategier förankras ute på projekten.

#### **5.2.4.1 Kommunikationsansvar**

En av våra intervjufrågor är: Hur tolkar du ditt kommunikationsansvar? Några tittar lite undrande på oss och säger att de inte riktigt förstår frågan. Andra tycker inte att kommunikationsansvaret är tydligt, men att det är lätt att ta kommunikationen för given. En av de intervjuade beskriver detta så här; ”*Tycker inte att kommunikationsansvaret är tydligt formulerat. Man får ju höra när man inte har informerat tillräckligt. Då kommer gubbarna och är sura och tycker informationen är för dålig. Det är när det inte blir som man tänkt sig, då har man informerat dåligt. Lätt att ta kommunikationen för given*”, en annan påtalar: ”*Man ska aldrig ta det för självklart att informationen kommit fram. Bättre att ta det en gång för mycket än en gång för lite*” och en sista synpunkt är ”*Beslut måste förankras neråt, så att det inte i efterhand uppstår vi tänkte inte på det syndromet. Man måste lyssna mer nerifrån, kommunikation går ju inte bara åt ett håll.*”

När det gäller SM-Guld 2010 har vi hört kommentarer som ”*det är inte mitt ansvar att driva det*”, och att det inte följs upp efter man kommit hem från möten. ”*Vi har stora fina möten, och har jättetrevligt och kul, sen åker alla hem och jobbar som f... igen. Det följs liksom inte upp kontinuerligt på något sätt. Så där är ett glapp någonstans, tycker jag*” och ”*uppföljningen har lämnats lite vind för våg.*” En av intervjupersonerna tolkar sitt kommunikationsansvar som det operativa plus det sociala; att skapa trivsel.

### *Analys*

De som tycker kommunikationsansvaret är tydligt, har olika tolkningar av vad det innebär. Generellt kan man säga att de tolkar det i huvudsak som att föra information *uppifrån* och vidare *neråt*. En del var medvetna om att de kan vara ett filter på vägen, och att deras personliga värderingar spelar stor roll när det gäller att sortera, värdera och tolka information. Informationen nerifrån och upp är det inte alls många som pratar om.

Det som framgår är att många har det traditionella synsättet på kommunikation; att föra information vidare. Färre tolkar in det meningsskapande synsättet, även om de flesta pratar om att skapa trivsel som en viktig del av kommunikationen.

Uppföljningen av t ex SM-Guld 2010 visar på stora brister i tydligheten kring kommunikationsansvaret. Att det brister hänger ihop med det traditionella synsättet; har man fört saken vidare en gång, så har man gjort sitt.

### 5.3 Internkommunikationen - svar på frågan hur

Den formella kommunikationen följer tjänstevägen d v s den hierarkiska vägen. Formell kommunikation går både uppifrån och ner och vice versa inom organisationen. Vi har kartlagt följande kommunikationsformer för den formella internkommunikationen på Veidekke: möten, personliga samtal, telefon/mobiltelefoner, e-post, företagets intranät och personal-tidningar.

#### 5.3.1 Möte

Möten utgör en del av den formella internkommunikationen. Via intervjuerna har vi fått veta att de fasta mötena hålls med olika intervaller; varje vecka, varannan vecka, varje månad eller varje kvartal beroende på vilket möte som åsyftas. Här följer några kommentarer; *"Vi har PC-träffen en gång i kvartalet. Då träffas vi oftast på ett bygge", "Veckomötet och kalkylmötet på måndagar är stående. På kalkylmötet bestämmer vi vilka jobb vi ska räkna på" och "Kl 09.00 har vi kalkylmöte. Alltid. Dödsfall eller semester som ska hindra att vi kommer dit."* Mötena avser antingen deltagare ur en viss yrkesgrupp, ett speciellt projekt, en ledningsgrupp eller ett avdelningsmöte. *"Veckomötena med YA är framförallt operativa."*

Utöver de fasta mötena finns det oregelbundna möten som hålls efter behov eller följer en viss plan, t ex MI-möten och möten rörande SM-Guld 2010, som även kallas "träningsspass".

De formella mötena har som syfte enligt intervjuerna att informera om ledningsbeslut men även att diskutera anbud, anbudsresultat, produktion, personal, ekonomi, organisationsförändringar, HMS, utbildningar/kurser och sociala aktiviteter.

Antalet deltagare på mötena varierar stort. Av de fasta mötena vi har deltagit på har deltagarantalet varierat alltifrån tre till sjutton personer. På introduktionsmötet för TellHus™ deltog ett femtiotal. En av de intervjuade poängterar vikten av att inte vara för många om syftet är att få igång en diskussion, han säger; *"Aldrig större möte än att alla vågar säga någonting"* eller så kan man se det som en annan uttrycker det; *"En som pratar, 20 som lyssnar, som överallt annars. Jag tror att den som pratar vill att de andra ska prata, men det gör de inte och jag vet inte varför."*

De möten vi deltagit på har varierat i längd. Mötena har varat allt ifrån 50 minuter till fem timmar. I intervjuerna framkommer det att en del möten, som vi inte har varit med på, bara tar tio till femton minuter. *"Mötena tar i regel tio minuter, så det går fort!"*

Mötena är en del av informationsflödet, och efter mötena startar informationen sin väg neråt i organisationen. På varje nivå finns en mellanchefer som ska sälla, tolka, värdera och förmedla vidare informationen. Varje mellanchefer blir ett slags filter som på olika sätt påverkar hur informationen uppfattas av nästa mottagare. En av våra intervjupersoner uttrycker sig så här: *"Det är alltid samma sak. Alla säger att de inte får tillräcklig information, men jag vet inte vad de saknar. Jag får aldrig ut all information jag vill"*. En annan säger: *"Informationsflödet är något av det vi är sämst på...vet inte om det är byggbranschen, eller... Jag sitter här med en viss mängd information. För mig kan det vara ointressant och lite viktigt. Men samma information kan vara viktig för han som sitter under mig. Konsten för den som informerar är att inte bara ta det han tycker är viktigt."*

Det som har berättats i intervjuerna är att det har varit fall där beslut som har fattats på ledningsnivå dyker upp den informella vägen ute på arbetsplatserna, innan informationen har hunnit dit via tjänstevägen. En av de intervjuade personerna uppger; *"Kände att jag inte fick information från rätt kanal alltid"* och ytterligare en person säger; *"Ibland hör man saker från andra kanaler."*

Vi har identifierat två olika sätt att genomföra möten, och skillnaden har vi hittat mellan de två avdelningarna Bygg och Anläggning. Strukturen är mer informell till formen på den ena avdelningen, med en agenda som inte är så spikad och inga mötesprotokoll. *"Jag vill att kommunikationskedjan ska fungera utan en massa papper och e-post och en massa sånt elände."*

Den andra strukturen är mer formell med en detaljerad agenda och protokoll. *"Det måste vara formellt. Då kan man i princip förmedla samma information till alla. Det jag informerat här ska också den personen här nere känna till".*

En återkommande kommentar i flera intervjuer är att man saknar engagemang från mötesdeltagarna. Det är helt enkelt för tyst på mötena, folk säger inte vad de tycker och det blir ingen diskussion. *"Att informera är en sak, men att ha ett möte där du får information tillbaka, då börjar det bli problem."*

Vi ber intervjupersonerna beskriva ett effektivt möte, och vi får en rad förslag på hur de ville ha det. Här nedan följer en sammanställning:

- De ska innehålla frågor som engagerar och alla ska vara delaktiga, olika saker ska kunna diskuteras,
- Ställ frågor!
- Ju mindre grupp, desto bättre kommunikation.
- Aldrig större möte än att alla vågar säga någonting.
- Agenda, alla förbereda, uppgifter som behöver tas fram ska vara klara. Minska ner mötena, så att de som är där känner att de har något där att göra.
- Skriv protokoll!
- Mötena ska vara korta och intensiva, "inte en massa tjafs".
- Struktur, dagordning och skrivet protokoll.
- Dagordning efter mall, planering (vad vill jag få ut av detta möte), ta reda på vad deltagarna tycker, vara tydlig med vad som ska förbereda inför nästa möte.
- Ett möte är till för information åt båda håll.
- Inte låta oväsentliga saker ta för mycket tid.
- Den som håller i mötet ska vara stark och hålla sig till sak.

### *Analys*

Det är tydligt att de tolkar sitt kommunikationsansvar olika. Den ena förlitar sig på att informationen förs vidare muntligt av dem som varit på mötet, medan den andra vill säkerställa informationsflödet genom att skriva protokoll. Gemensamt för de båda är att de tror att informationen når ut i organisationen med den informationsformen de har valt. Vår studie är inte omfattande nog för att kunna jämföra de båda tillvägagångssätten för informations-spridning, och kan därför inte avgöra vilken som är den mest effektiva.

Det har visat sig i undersökningar att det är viktigt att få informationen från den närmsta chefen och så tycks inte alltid vara fallet. En anledning till detta är den långa vägen som informationen ska vandra när rådande praxis är tjänstevägen. Varje chefsnivå är en tidstjuv som orsakar att informationsflödet inte alltid går lika snabbt som önskat, vilket leder till att informationen når ut på fel sätt och dessutom hinner den eventuellt förvanskas på vägen. Det finns en klar potential i att effektivisera mötena genom ett ökat kommunikativt ansvar. Även filtereffekten bidrar till att inte all information når fram som den ska.

Chefens kommunikativa uppdrag blir allt viktigare men också svårare eftersom det handlar om att skapa mening och sammanhang för medarbetarna. Det handlar inte bara om att ha ett stående veckomöte om inte innehållet är anpassat till åhörarna och att det skapas en dialog som till skillnad från diskussion, som många efterlyser.

### 5.3.2 Personliga samtal / telefon/mobiltelefon / e-post och intranät

En av våra intervjupersoner svarar så här på frågan **hur** han kommunicerar: *"Telefon är nummer ett. Jag tror på personlig kontakt, man får svar direkt och eventuella missförstånd kan redas ut direkt. Mycket e-post i och för sig, men man ska vara försiktig med att bara kommunicera med e-post och sms. Jag kan mena en sak, men du tolkar det som något annat. Ibland är det bra att stå öga till öga."*

Personliga samtal, både öga-mot-öga och telefon/mobiltelefon, är den klart dominerande kommunikationsformen. *"Det som dominerar är nog telefonkontakt men bäst tycker jag nog det är när vi träffas"* och *"Det är mycket telefon i vardagen. Telefonen går i ett."* Mobiltelefonen har medfört att PC som rör sig mycket ute på projekten blir mer tillgängliga. De hinner inte med att skriva e-post.

E-post används bland annat i kontakten med kunder, beställare, myndigheter och leverantörer. *"E-post använder jag jättemycket och det fungerar väldigt bra. Och det är vid kontakt med både beställare, leverantörer och kunder. Många människor är svåra att få tag i idag och då är e-post väldigt bra."* Ledningen skickar ibland ut information till medarbetarna via e-post.

Intranätet är inte helt igång än, de håller fortlöpande på att uppdatera det och lägger in t ex mötesmallar. Här följer tre uttalanden kring intranätet; *"Använder intranätet mycket men det behöver byggas ut och struktureras"*, *"Intranätet är bra, bara mallarna stämmer"* och *"Yrkesarbetarna har inte e-post via företaget och kan därför inte logga in sig på företagets intranät."*

Ute på arbetsplatserna finns det istället anslagstavlor med aktuell information till yrkesarbetarna. Informationen är både operativ och handlar om själva projektet men även protokoll och övrig information från chefer och ledning sätts upp där.

#### *Analys*

Personlig kontakt är viktig men det kan vara en idé att fundera över hur de olika kanalerna bäst nyttjas. Det är ju inte alltid som omedelbar respons behövs. För olika typ av information passar därför olika kanaler olika bra.

För att effektivisera arbetet är ett utvecklat intranät som är lätt att hitta i, ett betydelsefullt instrument, som gör att medarbetarna slipper "uppfinna hjulet" själva varje gång.

För att upprätthålla intresset för anslagstavlor är det viktigt att de hålls uppdaterade med aktuell och relevant information.

### 5.3.3 Utvecklingssamtal och feedback

För många är feedback mest relaterat till arbetet och arbetsinsatsen mer än feedback på det personliga planet. Den arbetsrelaterade feedbacken upplevs i det stora hela positiv. *"Jag vet inte vad jag inte får. Tror nog jag får rätt mycket feedback. Har täta kontakter genom olika forum. Mer feedback när det gäller jobbet än på det personliga planet."* Att ta egna initiativ för att få feedback kan vara en framkomlig väg när tillgängligheten brister. *"Jag har en jättebra chef, han är som en maskin, bara jobbar. Så man får rycka honom i kragen ibland och säga att nu får vi gå ut och dricka en öl, så man får feedback på det man gör. Det får ju inte han av mig heller om vi inte träffas. Jag tar mig den tiden med honom som jag behöver."* Feedbacken rör alltså i huvudsak operativa frågor och mindre den personliga utvecklingen.

I intervjuerna framkommer det att det ligger ett stort värde i att vara en synlig chef. *"När det gäller att hälsa på ute på arbetsplatsen, så ger det mycket och det är ett stort mervärde i det. Alla vill ju bli bekräftade på något vis och tycker det är trevligt när någon kommer och hälsar på."* Feedback på strategiska frågor är inte alls lika vanligt, något som delvis kan vara förklaringen till att strategiska frågor är så svåra att förankra neråt i organisationen.

Utvecklingssamtal är ett tillfälle att även diskutera strategiska frågor. Att ta reda på hur medarbetarna upplever ledningens mål och visioner, och sätta fokus på kommunikation.

Utvecklingssamtal har hitintills bara genomförts bland tjänstemännen. Uppfattningen bland de intervjuade är blandad. En del tycker det är positivt med utvecklingssamtal medan andra tycker samtalens löften inte infrias. *"Jag har framfört vad jag vill. Sen händer det inget mer."* En fråga som ställs är: *"Vad ska vi ha det till?"*. Yrkesarbetarna har idag en enklare variant av utvecklingssamtal som nu ska utökas. *"Utvecklingssamtal kommer nu. Nytt för Veidekke."* Deras chefer, platscheferna, genomgår för närvarande utbildning för att få ökad kunskap i att genomföra dessa samtal.

#### *Analys*

Feedback handlar i huvudsak om operativa frågor. Feedback på strategiska frågor är inte alls lika vanligt, något som kan vara en del av förklaringen till att strategier är så svåra att förankra neråt i organisationen. Om inte ledningen får feedback på att strategiska frågor inte är förankrade i organisationen, ser de inte heller behovet av att göra någonting åt det. Strategiska frågor ska ju i yttersta mening påverka medarbetarnas personliga utveckling, vilket gör att utvecklingssamtal är en möjlig kommunikationsväg för feedback på strategiska frågor. Problemet är att utvecklingssamtalen inte har kommit igång inom samtliga yrkeskategorier.

### **5.3.4 Personaltidningar**

Alla anställda i Veidekke Sverige får två personaltidningar hemskickade med posten. Den ena produceras i Norge och heter Veidekke Magasin. Det är en tidning i tabloidformat som täcker hela koncernen med reportage från alla verksamheter och länder. *"Tidningen ger en samhörighetskänsla, och det är viktigt att den också är lokalt förankrad."*

Den andra tidningen SKÅNENYTT, är i A4-format. Den fokuserar på ett lokalt innehåll för Veidekke Skåne. *"Idag tror jag att den från Skåne är den som flest bryr sig om just för att det är det som rör närheten."*

Dessutom finns det en nättidning, Veidekke Ekspress, som enbart publiceras på företagets intranät fyra gånger per år och som är ett informationsforum för Veidekke Sverige.

#### *Analys*

Personaltidningarna uppskattas av de flesta. Och precis som litteraturen säger så fyller de en viktig social funktion. Människor tycker om att se folk de känner, att få veta vilka som har anställts och vilka som har slutat.

Högst uppmärksamhetsvärde har SKÅNENYTT eftersom det ligger närmst och berör mest och flest här nere i Skåne. Det upplevs roligt att människor man känner finns med i reportagen.

### **5.3.5 Introduktion av nyanställda**

Den information man får som nyanställd handlar mest om det praktiska inklusive företaget, organisationen och vilka som jobbar på företaget och mindre om det strategiska. *"Praktisk information. Ingen strategisk information då, det har kommit sen"* och *"De visade lite upplägget, vem som är vem, hur Veidekke fungerar, broschyrer att läsa igenom."*

Under våren 2008 har en broschyr tagits fram för nyanställda som heter "Vårt att veta om Veidekke" och som är en personalhandbok för Veidekke Sverige. Syftet med det är att man som nyanställd kan få svar på frågor om företaget och anställningen via broschyren.

Hur man kommunicerar och vad som förväntas av cheferna i deras kommunikationsansvar är inte något som tas upp. *"Kommunikation har inte stått på agendan i introduktionen i det nya jobbet."*

### *Analys*

Här kan utläsas mellan raderna att introduktionen av nyanställda har en förbättringspotential. Intervjuerna tyder på att det inte finns en gemensam introduktion för nyanställda med en genomtänkt struktur och innehåll. Introduktionen lämnas till viss del upp till varje chef att ta hand om och/eller att de nyanställda själva får informera sig och ta reda på vad de anser värt att veta. I viss mening "learning by doing".

Att inte alla får samma grund att stå på skapar en kunskapsbrist och helhetssynen över företaget går förlorad. Att få en välkomnande och strukturerad introduktion är också ett tecken på att du och din arbetsinsats är viktig för att företaget ska fungera. Även för en yrkesarbetare kan ett besök på huvudkontoret vara värdefullt inte minst för att få ett ansikte på namn man kommer i kontakt med.

## **5.4 Företagets tillväxt / expansion**

När ett företag växer måste cheferna jobba mer med de övergripande frågorna. *"Samtidigt som avdelningen växer har jag fått lyfta min blick och jobba mer med övergripande frågor."*

Det som fler av intervjupersonerna uppskattar i företaget är den enkla strukturen och entreprenörsanda som en mindre organisation har. I broschyren "Välkommen till Veidekke" betonar de själva "Vi har det mindre företags fördelar med lokal kännedom och korta, snabba beslutsvägar". Samtidigt inser de flesta intervjupersonerna att företaget behöver växa ytterligare för att kunna konkurrera om de större projekten, *"Vi kan inte ta de jobben idag, har inte resurserna eller kompetensen."* Organisatoriskt är företaget byggt för att växa ännu mer.

Det framkommer i intervjuerna att man är rädd för att mista känslan och fördelarna av det lilla företaget. *"Charmen och känslan av det lilla företaget försvinner lagom till jag slutar. Vi har gått från det illa företaget, mot Veidekkes mål att bli större."* Ytterligare en person kommenterar det så här: *"Vi kan bli dubbel så stora och ändå behålla den raka kommunikationen sen blir det besvärligt."* En annan av personerna menar att, *"I NCC kommer besked från Stockolm att nu gör ni det, och nu gör ni det. Än så länge känns det som om att det är mindre av det här i Veidekke Skåne, men man anar av diskussionerna att det börjar gå åt det hållet här också."*

### *Analys*

När ett företag växer går medarbetarna från att vara delaktig i det mesta till att få en befattning med mer specialiserade arbetsuppgifter.

En av nackdelarna med expansion är att avståndet mellan ledning och yrkesarbetare blir större. Kommunikationsvägarna blir längre, och fler personer påverkar informationen på sin väg genom organisationen. Risken är att charmen och känslan av det lilla företaget med korta beslutsvägar försvinner. I stället krävs det att man strukturerar informationsflödet för att säkerställa att rätt budskap når rätt mottagare inom rätt tid.



## 6 Slutsatser och förslag

Veidekke Skåne är relativt nyetablerade på den sydsvenska byggmarknaden och det råder en känsla av nybyggaranda i företaget. I ryggen finns en stor, stabil moderkoncern och en koncernchef som är en förebild för medarbetarna. Framför sig har de spännande år med nya projekt, utmaningar på arbetsplatserna och målet att bli det mest lönsamma företaget i byggbranschen i Sverige år 2010.

I april i år invigdes det nya huvudkontoret i Lund. På kontoret är stämningen öppen och gemytlig, och folk verkar trivas på Veidekke Skåne. Dessutom är det högkonjunktur i byggbranschen just nu. Förutsättningarna för framgång och lönsamhet finns i allra högsta grad.

Idag saknas befattningen kommunikatör eller informatör på Veidekke Skåne. Vårt generella intryck är att internkommunikationen i Veidekke Skåne lämnas lite åt slumpen. I vår studie har vi kommit fram till att den har sina brister. De strategiska frågorna är inte förankrade neråt i organisationen och de existerande kommunikationsformerna kan bli effektivare.

### 6.1 Strategiska frågor

#### 6.1.1 SM-Guld 2010

SM-Guld 2010 har som syfte att skapa ”vi-känsla” och få alla i Veidekke att gå åt samma håll. Målet är att uppnå den högsta lönsamheten i branschen. SM-Guld 2010 är inte förankrad neråt i organisationen. Ledningen har inte lyckats kommunicera ut tankarna bakom SM-Guld 2010 och varför de gör som de gör. Kommunikationen uppfattas som mycket otydlig. Begreppet SM-Guld 2010 är inte gjort gemensamt och har därför inte det symbolvärde det var tänkt att ha vid det här laget. Målsättningen är det ingen som säger emot, men det är vägen dit de inte köper, de vet inte hur det ska gå till.

##### 6.1.1.1 Förslag till lösning

SM-Guldets dåliga rykte har redan nått yrkesarbetarna, trots att de inte har fått sin introduktion än. För att övertyga yrkesarbetarna om att SM-Guld 2010 är viktigt också för dem, måste ledningen döda det dåliga ryktet. De kan inte köra vidare i programmet som om ingenting har hänt.

För att ledningen ska få tillbaka förtroendet och visar att de tar konsekvenserna behöver de erkänna problemet med att SM-Guld 2010 inte är förankrat på mellanchefsnivå. De behöver ta ansvar för den bristande kommunikationen och indikera en lösning. Lösningen består till stor del av att skapa tydlighet kring centrala begrepp och punkter i SM-Guld 2010. Vad exakt lägger ledningen i ”Utmaning” och ”lönsamhet”? Dessa begrepp bör förklaras och göras meningsfulla för den enskilde medarbetaren.

Sedan måste det bli helt tydligt *varför* SM-Guld 2010 är en så viktig fråga, *vem* som är ”tränaren”, *vilka* resultat som mäts och *när*, och slutligen *hur* SM-Guld 2010 är kopplat till MI.

## 6.1.2 Medarbetarinvolvering

Medarbetarinvolvering (MI) är den viktiga länken mellan strategi och praktiskt arbete. MI innebär ett nytt förhållningssätt i den dagliga verksamheten, och för att övertyga medarbetare som har ett långt yrkesliv bakom sig i byggbranschen kräver det tydlig kommunikation. Det måste bli tydligare *varför* MI är det bästa arbetssätt och vilken långsiktig nytta Veidekke Skåne har av MI. Dessutom måste det, precis som med SM-Guld 2010, göras meningsfullt för den enskilde medarbetaren. När man har uppnått detta, kan man gå vidare med *hur* MI går till i praktiken.

### 6.1.2.1 Förslag till lösning

För att nå ut med ett budskap och få det förankrat är det viktigt att även tänka på hur man ska göra för att lyckas med det. Starta alltid med *varför* före *hur*, och lägg mycket tid på detta. Eftersom platscheferna är en viktig länk mellan kontoret och arbetsplatserna är det viktigt att få dem med. Det finns platschefer som har en positiv syn på förändringar och är nyfikna på nya arbetssätt. Dessa platschefer kan ses som viktiga interna ambassadörer för MI och borde vara med på introduktionsmöten ute på projekten.

Platscheferna har en naturlig auktoritet ute bland yrkesarbetarna och de har sitt dagliga arbete ute i produktionen, de pratar samma språk som yrkesarbetarna. Detta är också ett sätt att lyfta fram och motivera personer som sporras av att ta täten. Personer med denna drivkraft är enklare att få med sig i första skedet. De motiveras av utmaningar. När de är igång och resultaten kommer på de utlovade positiva effekterna, övertygas i regel det stora flertalet och då följer de gärna efter och vill hoppa på tåget när de inser fördelarna.

Sedan finns det alltid de som aldrig låter sig övertygas och här får ledningen bestämma vad som accepteras.

## 6.2 Kommunikationsformer

### 6.2.1 Möte

Här är våra förslag till hur mötesrutinerna kan förbättras.

- Möten ska alltid ha en agenda som skickas ut i förväg så deltagarna kan förbereda sig.
- Syftet med ett möte ska framgå tydligt.
- Antal deltagare ska inte vara större än absolut nödvändigt.
- Mötesledaren ska uppmuntra till diskussion och delaktighet, t ex via ”laget runt”.
- Mötesledaren ska hålla sig till sak så mötena blir tidseffektiva.
- Mötesledaren ska vara tydlig med vad som ska förberedas inför nästa möte.
- Mötesprotokoll ska skrivas och finnas tillgängliga på intranätet.

### 6.2.2 Personliga samtal

Under denna punkt tänker vi först och främst på öga-mot-öga kommunikation, och vårt konkreta förslag är att chefer och mellanchefer bör göra som koncernchefen Terje Venold. Kort och gott: röra sig mer ute bland medarbetarna, lär sig allas namn och ge dem en känsla av att bli sedda och uppskattade.

### 6.2.3 E-post och Intranät

E-post borde utnyttjas bättre när det gäller att vidareförmedla kortare information. Dessutom är det vårt förslag att alla yrkesarbetare får egen e-postadress och inloggning till intranätet via sina hemdatorer. Därutöver borde det finnas åtminstone en dator tillgänglig på alla större projekt, så yrkesarbetarna kan läsa e-post från företaget och gå in på intranätet då tillfälle ges, även när de är på arbetet.

Intranätet kan förbättras genom att uppdatera mallar, strukturera och göra det lättare för användarna att hitta det man söker efter. Det är avgörande för intranätets funktion som kommunikationsmedel att informationen som ligger där är lättillgänglig och uppdaterad.

### 6.2.4 Utvecklingssamtal

Veidekke Skåne har mycket att vinna på att införa utvecklingssamtal. Vårt förslag är att komma igång och genomföra utvecklingssamtal så snabbt som möjligt. För att dessa samtal ska bli effektiva måste det tydligt framgå vad de tjänar för syfte. Både chef och medarbetare måste förbereda sig väl. Själva genomförandet ska ske efter en strukturerad mall på vilka frågor som kommer att tas upp. Efter avslutat samtal undertecknas en kvittens på genomfört utvecklingssamtal och på de saker man kommit överens om att genomföra och när, exempel på detta kan vara en utbildning.

### 6.2.5 Personaltidningar

Vi föreslår att Veidekke Skåne regelbundet ger ut en personaltidning med lokal anknytning och att de också blir duktigare på att mer frekvent skicka in artiklar till koncerntidningen, Veidekke Magasin. Det är alltid trevligt att se och läsa om sig själv, den egna avdelningen eller om den närmsta regionen i en större tidning, samtidigt som Veidekke Skåne görs mer synlig i hela koncernen.

Vi vill själva gärna medverka med två bidrag i SKÅNENYTT, (se bilaga 4 och 5).

### 6.2.6 Introduktion av nyanställda

Syftet med introduktionen av nyanställda är att få den nya medarbetaren att känna sig välkommen till Veidekke Skåne, så att han eller hon är positivt inställd till företaget från första början och den övriga informationen som följer. Vårt förslag är att ha ett grundpaket som alla nyanställda i Veidekke Skåne får, och ett chefspaket för nya chefer eller mellanchefer. I grundpaketet ingår:

- Storytelling via en PowerPoint-presentation: "Välkommen till Veidekke". Presentera företaget och dess historia med trevliga bilder, musik och filmsnuttar. På de små filmsnuttarna kan t ex koncernchefen berätta om när han ritade Veidekkehuset, Sverige VDN om vad som ligger i begrepp som t ex "Utmaningen" och MI och regionchefen om "Mitt första möte med Veidekke". Då blir historien om Veidekke både personlig och välkomnande, något att vara stolt över och berätta vidare för vänner och bekanta.
- Dialog om erfarenheter från andra företag, vad som har varit bra och vad som har varit dåligt. Syftet med denna dialog är att sätta fokus på organisationskulturen och hur den nyanställda kan tillföra Veidekke något bra (coachande ledarskap).
- Möte med närmsta chef och en rundvandring bland personalen på huvudkontoret.

I chefspaketet ingår förutom alla punkterna i grundpaketet, ytterligare en punkt.

- En tydlig beskrivning av kommunikationsansvaret man har som chef. Det finns en möjlighet att ha en dialog kring begreppet kommunikation och hur viktigt det är för företagets effektivitet.

### 6.2.7 Sociala aktiviteter

Vi väljer här att kalla sociala aktiviteter för en kommunikationsform, för det är ett sätt att styra upp den informella kommunikationen. Vårt förslag är att Veidekke Skåne fortsätter med de sociala aktiviteter som redan finns, och att även införa nya varianter av aktiviteter för att få medarbetare att mötas som i normala fall inte ses så ofta. På så sätt blir sociala aktiviteter ett sätt att skapa trivsel och reducera subkulturer.

Här kommer några exempel som är enkla att genomföra som t ex att fira med en semla på Fettisdagen. Andra liknande dagar är Kanelbullens dag och Våffeldagen. Här är det endast fantasin som sätter gränser!

## 6.3 Struktur

När företag växer kan inte kommunikationen styras av slumpen. Kommunikationen måste i likhet med organisationen i övrigt struktureras. En större organisation innebär fler människor och ett större informationsflöde. Genom struktur och fokus på kommunikation säkerställer ledningen att informationen kommer fram och når ut för att uppnå den tilltänkta effekten.

Vårt förslag är att Veidekke Skåne sätter kommunikation på dagordningen och diskuterar hur de på bästa sätt kan tillämpa koncernens kommunikationsstrategi på verksamheten i Skåne. En viktig punkt är att förklara och tydliggöra varje chef och mellanchefs kommunikationsansvar. I detta sammanhang är platschefen en nyckelperson och borde få hög prioritet, för han är den kommunikativa länken mellan kontor och produktion.

På bakgrund av det som har framkommit i denna studie är det självklart för Veidekke Skåne att välja ett meningsskapande synsätt på den interna kommunikationen.

## 6.4 Avslutande kommentar

De förslag vi har presenterat i detta kapitel är tillämpbara och realistiska att genomföra på Veidekke Skåne. Förslagen är konkreta, och de behöver bara kryddas med lite Veidekke-entusiasm för att få riktig genomslagskraft. Med förbättrad internkommunikation kan Veidekke Skåne komma ännu närmre sina mål om trivsel, effektivitet och lönsamhet.

Att förbättra internkommunikationen handlar inte bara om att genomföra våra förslag och vara nöjd med det. Ledningen i Veidekke Skåne måste aktivt och kontinuerligt jobba med internkommunikation eftersom förutsättningar ändras och människor utvecklas. Den kommunikativa verktyglådan behöver fyllas på och finnas tillgänglig för dem som ska bygga bron mellan strategier och snickerier.

## 7 Förslag till fortsatta studier

Vi kan konstatera att det finns många intressanta frågeställningar att ta sig an i fortsatta studier. En intressant yrkesgrupp som inte ingår i den här studien är yrkesarbetarna. De är den sista länken i informationsflödet, att få ta emot budskap och information från chefer och ledningen. I deras värld ska strategierna bli handfasta verktyg att kunna omsätta i praktiken. Det är verkligen en utmaning!

Ledningen och deras tankar finns inte heller med i studien. Hur tänker de när de utformar strategier? Finns det en dialog med yrkesarbetarna och får de feedback från samtliga medarbetare hela vägen ner till yrkesarbetarna?

Ett annat intressant ämne är intranätet. Det kan bli en konkret uppgift att se till att det blir det effektiva arbetsverktyg som det är tänkt att vara och som många medarbetare efterlyser.

## 8 Källförteckning

- Anderberg, T. (2005). *Konsten att Argumentera*. Fjärde upplagan. Nya Doxa, Falun
- Erikson, P. (1999). *Planerad kommunikation, Om information som konkurrensmedel*. Andra upplagan. Liber Ekonomi, Malmö.
- Falkheimer, J och Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation*. Studentlitteratur, Lund.
- Flaa, P., Hofoss, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T., och Rønning, R. (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Studentlitteratur, Lund.
- Gärdenfors, P. (2006). *Den meningssökande människan*. Natur och Kultur, Stockholm.
- Hatch, M J. (2002). *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Studentlitteratur, Lund.
- Heide, M., Johansson, C. och Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. Liber AB, Malmö.
- Hofstede, G. (2005). *Organisationer och kulturer*. Andra upplagan. Studentlitteratur, Lund.
- Kvale, S. (2001). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.
- Lennér Axelson, B. och Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Fjärde upplagan. Natur och Kultur, Stockholm.
- Magne Holme, I. och Krohn Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund.
- Ruane, Janet M. (2006). *A och O i samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur, Lund.
- Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen*. Lunds universitet, sociologiska institutionen.
- Simonsson, C. (2006). *Nå fram till medarbetarna*. Liber, Malmö.
- Strid, J. (1999). *Intern kommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Studentlitteratur, Lund.
- Svensson, P-G. och Starrin, B. (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Studentlitteratur, Lund.
- Trost, J. (2001). *Enkätboken*. Studentlitteratur, Lund.
- Westrup, U., Eldh, C., och Sjöbeck, K. (2005). *Skrivhandboken - Vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Institutionen för Service Management, Lunds universitet.

## Kompendium / nyhetsbrev

LIV, Ledarskap i vården, artikel; ”Feedback handlar om verksamheten – inte om att avreagera sig”. Nr 2 2008.

MiHngel, Marknadsföreningen i Helsingborg, artikel; ”Storytelling – med berättelsen som verktyg”. Nr 2 2008.

Simonsson, C. (2008). *Intern kommunikation med fokus på chefer och ledare*.

Sveriges Informationsförening, artikel; ”Fler och mer kommunikativa organisationer”. Nyhetsbrev nr 3, 14 april 2008.

Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*.

## Internet

<http://www.veidekke.no>

<http://www.veidekke.se>

<http://intranet.veidekke.se> (med inloggningsuppgifter)

## Webbdokument

[www.nordisk-kommunikation.com](http://www.nordisk-kommunikation.com), artikel; *Intern Kommunikation 2005*, Skandinavisk Benchmark.

[www.sverigesinformationsforening.se](http://www.sverigesinformationsforening.se), artikel; ”Scania satsar stort på kommunikationsforskning”.

## Material från Veidekke

Årsredovisning Veidekke 2006

Veidekke Kommunikationsstrategi

Personalhåndbok, Veidekke Entreprenør AS

Etiske regler Veidekke ASA

Veidekke gjennom 70 år – basis för bedriftskulturen

Veidekkes 20 år på Oslo Børs

Samfunnsbygging, rapport om samfunnsansvar 2006

Välkommen till Veidekke, Vår nya stolta Veidekkebyggnad är som vi själva – Uppstickare som syns överallt.

Annorlunda utmanare

Värdeskapande samspel

Programförklaring, Smaka på ordet SM-Guld!

Informationsbladet ”Utmaningen”, nr 1, maj 2007 och nr 2, oktober 2007

Tre personaltidningar: - Veidekke Magasin (utges i Norge)  
- Veidekke Ekspress (utges i Stockholm för intranätet)  
- SKÅNENYTT (utges i Skåne)

## Muntliga källor

Kristina Räthel Föreläsning 20071003

Nils-Ingvar Lundin Föreläsning 20071203

## 9 Bilagor

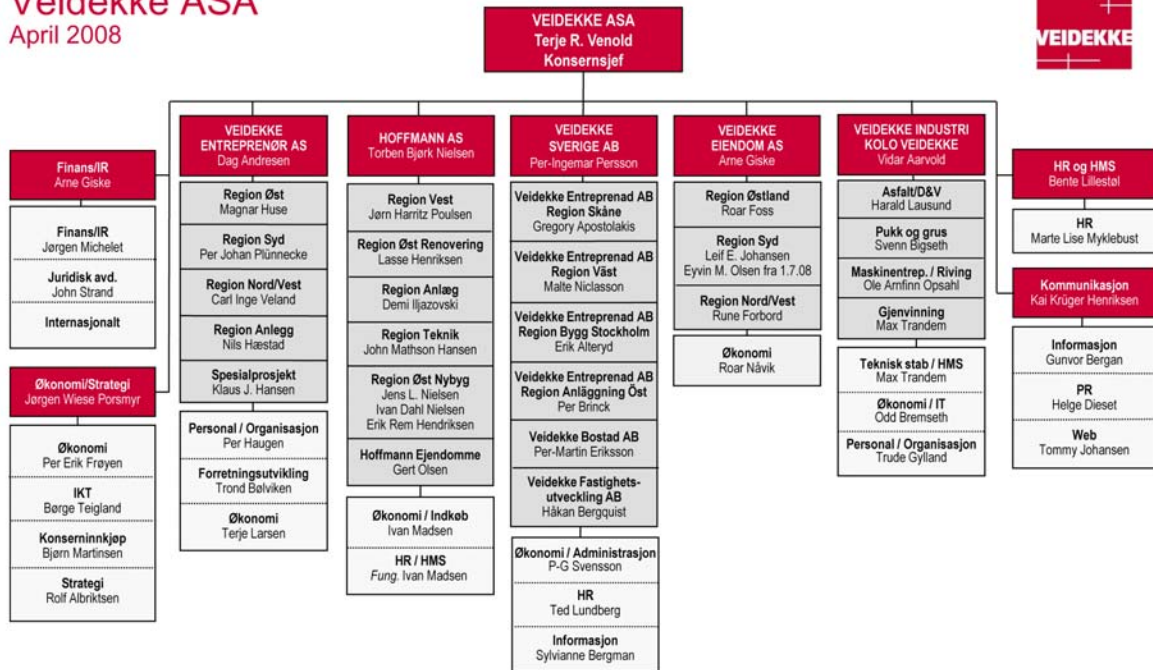
- Bilaga 1 Organisationsplan Veidekke ASA
- Bilaga 2 Intervjuguide – semistrukturerad intervju
- Bilaga 3 Våra fältobservationer
- Bilaga 4 Artikel till personaltidningen SKÅNENYTT, ”Cheferna egna ord om Veidekke”
- Bilaga 5 Artikel till personaltidningen SKÅNENYTT, ”Stort tack, Veidekke Skåne!”



# Organisationsplan Veidekke ASA

Bilaga 1

Veidekke ASA  
April 2008



Källa: [www.veidekke.no](http://www.veidekke.no)

# Intervjuguide - semistrukturerad intervju

Bilaga 2  
1 (2)

## Introduktion

Vilka vi är och vad vi skriver om.

Intervjun bandas, men används bara för transkribering.

Intervjun är konfidentiell, inga namn förekommer. De är endast för vår egen ordning.

Om ni vill fundera över någon fråga får ni gärna återkomma.

## Basfakta

Namn

Yrke

Avdelning

Hur länge har du arbetat här?

Har du jobbat i branschen tidigare? Var?

## Informationen vi vill åt handlar om:

- **Sociala frågor:** trivsel och samarbete
- **Feedback:** prestationer, beröm och kritik
- **Strategisk information:** visioner, mål, strategier och organisationsförändringar
- **Värderingsinformation:** organisationens värdegrund, syn på ledarskap och medarbetarskap, olika policies med mera.

## Arbetsdagen

- Vad är dina arbetsuppgifter/ansvar?
- Vem ansvarar du för?
- Vad för typ av information är du beroende av i din arbetsvardag?
- Hur får du denna info? (personlig kontakt, e-post, möten, anslagstavlor, telefon, personaltidningar, intranätet)
- Vad får du för annan information? Hur?
- Anslagstavlor? Vilken typ av info?
- Tre personaltidningar. Vilken funktion tycker du dem fyller?
- Vad för typ av information vill du ha möjlighet att ta del av?

## Kontakt med chefer / ledning

- Hur ser kontakten ut mellan dig och närmste chef?
- Hur ser kontakten ut mellan dig och ledningen/staben ut?
- Hur ser kontakten ut mellan dig och dina kolleger (andra PC, AC, avd.chefer)?
- Är det någon information du saknar från ledningen/staben?
- Får du den feedback du behöver? Vem ger dig feedback?
- Hur tolkar du ditt kommunikationsansvar?
- Upplever du att det är tydligt vad ledningen har för förväntningar på dig som ledare, när det gäller kommunikation?

## Möten

2 (2)

- Vilka möten är du med på?
- Vem finns med på dessa möten?
- Vad är syftet med dessa möten?
- Hur fungerar de möten du är med på?
- Hur vill du beskriva ett effektivt möte? Hur ska det se ut?
- Hur går du sedan vidare med informationen från mötena?

## Datoranvändning / PC

- Använder du datorn i ditt arbete? Till vad då? Hur mycket?
- Hur är tillgängligheten till dator på din arbetsplats? (För vem och var)

## Veidekkes företagskultur

- Veidekke huset (Visa bild). Vad betyder detta för dig?
- Känner du till Veidekkes vision och mål?
- På vilket sätt har du fått information om MI?
- Vad betyder MI för dig personligen?
- Hur känns det att gå till jobbet? Trivs du? Vad gör att du trivs/ inte trivs?
- Hur vill du beskriva din arbetsgivare Veidekke Skåne med 3 ord?

## Övrigt

- På vilket sätt skiljer sig Veidekke från andra företag i byggbranschen?
- Förra året växte Veidekke från 250 till 400 anställda. Har det påverkat dig? Hur?

Får vi återkomma till dig med följdfrågor?

Här nedan redovisar vi samtliga fältobservationer vi gjort i studien.

Datum	Aktivitet	Deltagare	Vår roll	Plats
11 december 2007	Möte	Personalchefen på Veidekke Skåne, Hilde och Christin	Samtalspartner	Veidekke Skånes gamla huvudkontor, Lund
7 februari 2008	Informellt möte	Kai Henriksen, Kommunikationsdirektör Veidekke Koncernen, Hilde och Christin	Samtalspartner	Grand Hotell, Lund
14 februari 2008	Informellt möte	Kai Henriksen och Hilde	Samtalspartner	Grand Hotell, Lund
15 februari 2008	Möte	Personalchef och regionchef på Veidekke Skåne, Hilde och Christin	Aktiva deltagare	Veidekke Skånes huvudkontor, Lund
Vecka 9 2008	5 intervjuer	2 Avd.chef., 3 AC, Hilde och Christin	Intervjuare	Huvudkontoret
3 mars 2008	Måndagsmöte	Avdelningen Bygg och Hilde	Observatör	Huvudkontoret
3 mars 2008	Kalkylmöte Bygg	Avd.chef., 2 AC, personalsamordnare och Christin	Observatör	Huvudkontoret
7 mars 2008	PC möte, Anläggning	Prc, PC, AL och Hilde	Observatör	Huvudkontoret
Vecka 10 2008	6 intervjuer	PC, Hilde och Christin	Intervjuare	Huvudkontoret/ byggarbetsplatser
12 mars 2008	Ledningsgruppsmöte, Anläggning	Avd.chef, AC, Prc, kalkyl och Hilde	Observatör	Huvudkontoret
28 mars 2008	MI – introduktion	PC, entreprenadingenjör och Hilde	Observatör	Huvudkontoret
3 april 2008	Internt informationsmöte om TellHus™	50-tal anställda på Veidekke, Hilde	Observatör	Huvudkontoret
3 april 2008	Officiell invigning av huvudkontoret	Anställda i Veidekke, koncernledningen, inbjudna kunder och gäster	Observatörer	Huvudkontoret
4 april 2008	Möte, Anläggning	AC, Prc och Hilde	Observatör	Huvudkontoret
4 april 2008	Intern invigning	Anställda med respektive, Hilde	Observatör	Huvudkontoret

## Chefernas egna ord om Veidekke

Under vårterminen har vi gjort vårt examensarbete i kommunikation här på Veidekke Skåne. Ämnet för vår uppsats har varit internkommunikation, och vi har bland annat intervjuat mellanchefer från både Bygg och Anläggning.

En av frågorna i våra intervjuer har varit: "Kan du beskriva Veidekke med tre ord?" Svaren vi fick var för trevliga för att gömmas bort i en akademisk rapport, därför vill vi också sprida dem där de hör hemma; på Veidekke!

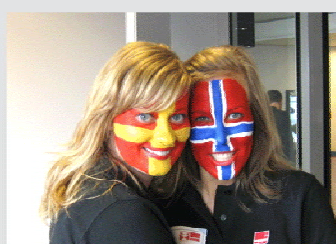
Text, foto och grafisk form: Christin Lundberg och Hilde Skar Olsen



"Glädje! Roligt att jobba, allas lika värde, bra ägare"

"Nybygggaranda, entusiasm, säkerhet; stöd från Norge och tron på oss"

"Entusiastisk"



"Lite nytänkande (MI och hur man hanterar människor), utvecklingsbenäget (företaget), stabilt"

"Mänskligt, professionellt, väldigt målfokuserat"



"Mångkulturellt (folk från flera företagskulturer, målinriktat (t.ex. SM-Guld), framgångsrikt"

"Nytt-nyhet-nytänk, säkerhet, omtanke"



### Stort tack, Veidekke Skåne!

Medan ni har byggt hus har vi konstruerat en akademisk uppsats. Vårt arbete har varit en spännande avslutning på vår magisterexamen i kommunikation. Vi har fått lära oss mycket om internkommunikation, hur viktig den är och hur svårt det kan vara ibland! Vi har också lärt känna Veidekke och en bransch vi inte kunde så mycket om innan vi kom hit. Nu är uppsatsen klar och förhoppningsvis kan våra förslag stimulera till vidare utveckling i ert företag.

Vi vill tacka alla som har ställt upp på intervjuer och bjudit in oss till möten. Vi vet att ni har mycket att göra så TACK för att ni tog er tid och delade med er av era kunskaper och erfarenheter. Utan er ingen uppsats!

Stort tack till Petter som öppnade dörren till Veidekke och som har hjälpt oss jättemycket längs vägen. Stort tack också till Gregory och Kai (i Oslo) som gav oss ett viktigt bidrag till vår uppsats genom att ge en första inblick i Veidekke Skånes organisation och koncernens kommunikationsstrategi.

Slutligen tack till alla er andra som vi har hälsat på och pratat med över en kopp kaffe eller i något annat sammanhang. Vi kan bara konstatera att det finns många glada och trevliga medarbetare på Veidekke!

**Vi har hatt det gøy på jobben!**

Med vänliga hälsningar  
Hilde och Christin



Fotograf: Stefan I Luusko