



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

**Magisteruppsats**  
januari 2003

# **Från ord till handling**

- spridning och förankring  
av en vision

**Författare:**

Daniel Dalén  
Tomas Karlsson  
Marie Petersson

**Handledare:**

Kristina Eneroth  
Gunilla Nordström

## Sammanfattning

- Titel:** Från ord till handling- spridning och förankring av en vision
- Författare:** Daniel Dalén, Tomas Karlsson och Marie Petersson
- Handledare:** Ekon.dr. Kristina Eneroth och doktorand Gunilla Nordström
- Seminarie:** Strategic Management, 14-15 januari 2003
- Nyckelord:** Vision, intern marknadsföring, företagskultur, kommunikation, dialog
- Problem:** Hur kan en organisation arbeta för att individerna i organisationen ska ta till sig den uttalade visionen på ett sådant sätt att den faktiskt påverkar det dagliga arbetet?
- Syfte:** Vårt syfte är att undersöka vilka faktorer som påverkar spridningen och förankringen av visionen hos medarbetarna i organisationen
- Metod:** Studien baseras på djupintervjuer med respondenter på två fallföretag, Bilen AB och Ljuset AB. Vi har använt oss av en kvalitativ forskningsmetod för att belysa begreppet vision.
- Resultat:** Det *går* att spåra en vision i en organisation utifrån den metod vi har valt. En vision har ingen kraft i sig själv, utan måste ges liv av företagsledningen. En vision är ingenting som implementeras, utan detta är en process som ständigt måste pågå. De anställda måste både vara delaktiga i, och utvecklas med, företaget vision. Vision och företagskultur är starkt kopplade till varandra, då det handlar om att skapa samhörighet och gemenskap.

## Förord

*”Forskning består i att läsa två böcker som aldrig blivit lästa tidigare och skriva en tredje som aldrig kommer att bli läst” (Hernes, 1979, Holme & Solvang 1997: 341)*

I januari 2002 avslutade författarna till detta arbete sin kandidatuppsats och idag, ett år senare, avslutar vi ett andra gemensamt projekt, vår magisteruppsats. Detta blir det avslutande kapitlet för vårt samarbete, i alla fall för stunden, då vi nu kommer att pröva våra vingar i olika delar av världen. Men vem kan sja om vilka samarbetsmöjligheter framtiden bär med sig?

Vi vill rikta ett tack till våra handledare Kristina Eneroth och Gunilla Nordström, för ett samarbete där kritik har varit ett honnörsord, men då alltid konstruktiv sådan. Arbetet med uppsatsen har präglats av många bakslag och besvikelser, men också av glädje och av ett konstruktivt samarbete. Vi är tre individer med starka viljor, men också med ett stort förtroende för varandras kompetenser och omdömen, samt en förståelse för innebörden av talspråket ”att tala är silver, att tiga är guld”. Och visst har vi alla tre spelat viktiga, om inte nödvändiga, roller i skapandet av denna uppsats. Både Daniels strategiska tänkande, Tomas kunskaper inom organisationsteori och Maries marknadsföringskunskaper har krävts för att ge denna uppsats dess slutgiltiga utseende. Vi vill dessutom rikta ett tack till personalen på Bilén AB och Ljuset AB. Vi har funnit det mycket intressant att träffa dessa människor, vilka befinner sig i den verklighet som vår universitetsutbildning tränat oss för under snart fem år. De har lärt oss mycket om vad som egentligen väntar oss utanför universitets trygga murar och utan deras tillmötesgående hade det ej varit möjligt att genomföra denna uppsats.

Det sista rådet vi fick av våra handledare och som vi har tagit fasta på, kanske sammanfattas bäst i latinets ”in vino veritas”, ”i vinet sanningen”. Det var detta råd som ledde fram till de avslutande och kanske viktigaste kapitlen i uppsatsen. Kontentan av detta råd var: ”ut med struktur, in med filosofi”. När vi nu betraktar slutprodukten, kan vi konstatera att den har utfallit till författarnas belåtenhet och är något vi känner oss stolta över. Det är denna Du nu har i Din hand, och allt som återstår oss nu är att önska Dig trevlig läsning!

Lund en vintrig januarimorgon 2003

Daniel Dalén, Tomas Karlsson och Marie Petersson

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1	PROBLEMBAKGRUND	1
1.2	PROBLEMDISKUSSION	3
1.3	SYFTE	4
1.4	AVGRÄNSNINGAR	4
1.5	DISPOSITION	5
<b>2</b>	<b>METOD</b>	<b>7</b>
2.1	VAL AV FALLSTUDIE	7
2.2	INTERVJUER	8
2.3	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	9
2.4	TOLKNING	11
2.5	ARBETSPROCESSEN	12
2.5.1	STUDIENS GENOMFÖRANDE	12
2.5.1.1	Val av teori	12
2.5.1.2	Insamling av empiri och genomförande av analys	14
2.5.2	VÅRT FÖRHÅLLANDE TILL TEORI OCH EMPIRI	15
2.6	KÄLLKRITIK	15
<b>3</b>	<b>TEORI</b>	<b>17</b>
3.1	VAD ÄR EN VISION?	17
3.1.1	VISIONEN SOM STYRMEDEL	18
3.2	INTERN MARKNADSFÖRING	20
3.2.1	VISIONENS VÄG I ORGANISATIONEN	21
3.2.1.1	Det nya och det gamla	21
3.2.1.2	Att sprida budskapet	22
3.2.1.3	Att förstå sin roll	24
3.3	VISION OCH FÖRETAGSKULTUR	27
3.4	SAMMANFATTNING AV TEORI	31
<b>4</b>	<b>EMPIRI</b>	<b>32</b>
4.1	FÖRETAGSPRESENTATIONER	32
4.1.1	BILEN AB	32
4.1.2	LJUSET AB	33
4.2	PRESENTATION AV RESPONDENTER	35
4.2.1	BILEN AB	35
4.2.2	LJUSET AB	36
4.3	SAMMANSTÄLLNING AV RESPONDENTERNAS SVAR	36
4.3.1	BILEN AB	36
4.3.1.1	Kommunikation inom företaget	36
4.3.1.2	Individen om det egna arbetet	43
4.3.1.3	Visionens genomslag i organisationen	45
4.3.2	LJUSET AB	49
4.3.2.1	Kommunikation inom företaget	49

4.3.2.2	Individen om det egna arbetet	52
4.3.2.3	Visionens genomslag i organisationen	54
<b>5</b>	<b><u>ANALYS</u></b>	<b>58</b>
<b>5.1</b>	<b>BILEN AB</b>	<b>58</b>
<b>5.2</b>	<b>LJUSET AB</b>	<b>66</b>
<b>5.3</b>	<b>EN JÄMFÖRELSE MELLAN BILEN AB OCH LJUSET AB</b>	<b>70</b>
5.3.1	VISION OCH KOMMUNIKATION	70
5.3.2	INDIVIDENS ROLL I ORGANISATIONEN	72
5.3.3	ATT SPÅRA EN VISION	72
<b>6</b>	<b><u>AVSLUTANDE DISKUSSION</u></b>	<b>75</b>
<b>6.1</b>	<b>SLUTSATSER</b>	<b>75</b>
<b>6.2</b>	<b>ALLMÄNGILTIGA REFLEKTIONER</b>	<b>77</b>
<b>6.3</b>	<b>FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING</b>	<b>80</b>
<b>7</b>	<b><u>KÄLLFÖRTECKNING</u></b>	<b>81</b>
<b>8</b>	<b><u>BILAGOR</u></b>	<b>85</b>
	<b>BILAGA 1- INTERVJUGUIDE FÖR BILEN AB</b>	<b>85</b>
	<b>BILAGA 2- INTERVJUGUIDE FÖR LJUSET AB</b>	<b>86</b>

# 1 Inledning

*I detta inledande kapitel förklarar vi bakgrunden till ämnet samt för en diskussion kring varför vi anser att ämnet är viktigt att belysa. Utifrån detta formulerar vi uppsatsens problem och syfte. Vi redogör därefter för de avgränsningar vi gjort. Kapitlet avslutas med en disposition som visar hur vi valt att strukturera uppsatsen.*

---

## 1.1 Problembakgrund

Ford revolutionerade industrisamhället i början av 1900-talet genom att skapa möjlighet till serietillverkning. Företaget uppnådde detta genom att med hjälp av avancerad måtteknik skapa identiska bildelar, oavsett vilken person som framställde dessa. Vad företaget gjorde, var att frigöra sig från beroendet av den enskilde individens kompetens och istället kunde de lita till teknikens möjligheter. Den enskilde medarbetaren blev lika utbytbar som de delar som producerades (Womack et al 1990). I dag är situationen den omvända. De enskilda anställda är företagets viktigaste resurs och detta ställer nya krav på företagen i fråga om ledarskap. Dagens företag har i allt högre grad blivit beroende av att de anställda tar egna initiativ och använder hela sin kreativa förmåga. Ekonomiska incitament är idag inte tillräckliga motivationsfaktorer i organisationer som strävar efter att motivera medarbetare till att ta egna initiativ och arbeta fritt över företagets avdelningsgränser. Här krävs istället ett nytt ledarskap. Detta ledarskap kommer att få en ny roll, vilken innebär att företagsledare inte längre enbart kan dirigera mänskliga resurser, utan de måste dessutom kunna frigöra och mobilisera dessa resurser.

Framtidens ledarskap kommer att sätta fokus på drivkraft och handlingskraft samt på företagsledningens förmåga att få ut extraordinära insatser av ordinära människor. Detta förutsätter en positiv interaktion mellan ledaren och medarbetarna. För att få människor att känna sig fria och orädda, ska ledaren ha ett brinnande intresse för människor, kunna skapa bilder av framtiden, vara en visionär och vägvisare samt kunna förankra värderingar ([www.transearch.se](http://www.transearch.se)). De gamla styrprinciperna med order och aktivitetsstyrning fungerar inte längre i samma utsträckning i dagens företagsklimat. Det viktiga för företagsledningen blir

istället att skapa engagemang och att göra alla medarbetarna delaktiga i beslutsprocesser, vilket innebär att företagen måste arbeta med målstyrning samt delegera mer ansvar till de anställda (www.ardevo.se). Det har under 1900-talets senare år uppstått en diskussion som handlar om detta nya ledarskap. I samband med denna diskussion har företag i allt högre grad kommit att utforma olika visioner, vilket indikerar att ett paradigmskifte är på väg inom företagsvärlden (Beckéus 1988).

Redan 1960 uppmärksammade Theodore Levitt (från Enis et al 1990) i sin artikel ”Marketing Myopia” ett växande problem bland de företag som då klassades som tillväxtföretag. Företag som t.ex. järnvägsbolagen fick allt svårare att överleva. Frågan han ville ge ett svar på var varför tillväxtföretag som spåts en lysande framtid ett efter ett misslyckades. Levitts svar på denna fråga var att dessa organisationer definierade företagets syfte och företags affärsområde felaktigt. Järnvägsbolagen ansåg sig t.ex. verka inom järnvägsbranschen, när de i själva verket verkade inom transportbranschen. Ledningen i dessa organisationer, dvs. de personer som beslutade om företagets inriktning, strategi och policy misslyckades med sin uppgift. Levitt förde i denna artikel fram åsikten att ett fortsatt produktfokus skulle få katastrofala följder för många företag. Han förespråkade istället en kundorientering, vilket skulle vara det enda sättet för företagen att överleva. Företagsledningen måste betrakta sig som värdeskapare och kundtillfredsställare istället för som framställare av produkter. Denna idé måste spridas till organisationens alla delar, annars kommer företaget att sakna mening och riktning.

Det Levitt beskriver i sin artikel är än idag högaktuellt. Idag har vi dessutom satt en etikett på fenomenet; *strategi*. För att ett företag skall kunna formulera sin strategi måste två frågor först besvaras; *vilket är vårt utgångsläge* och *vart vill vi komma*. Svaret på frågan *vart vill vi komma* är företagets *vision*.

En uttalad vision, t.ex. på ett företags hemsida, kan ses som en indikation på att företaget insett att den egna organisationen inte längre kan styras på ett traditionellt sätt. Produkter får allt kortare livscykler och utvecklingen inom teknikområdet ställer högre krav på de anställda i ett företag att själva utifrån sina arbetsuppgifter identifiera vad de kan bidra med för att företaget ska nå sina mål. Senge (1995) säger att begreppet vision representerar en gemensam kraft som engagerar människor i organisationen. Syftet med visionen är att skapa samhörighet samt att öka samarbetsviljan i företaget. Genom en gemensam bild av företaget och dess framtid, ska de anställda i organisationen förenas.

## 1.2 Problemdiskussion

Enligt Basile (1996) har begreppet vision blivit ett ord som har fått en negativ klang pga. av det har använts för ofta. Både i och utanför organisationerna har vikten av en gemensam vision förespråkats och detta ibland utan att förespråkarna har haft helt klart för sig vad en vision är. Detta har i sin tur lett till en misstro till begreppet vision, vilket ofta ses som ett ”onödigt ont”, dvs. någonting en organisation ska ha bara för att det hör till. Många är skeptiska till vilken nytta en vision kan tillföra en organisation. Är visionen ett styrmedel som går att använda praktiskt i företag för att öka känslan av samhörighet?

I slutet av 1980-talet hävdade Beckérus (1988) att det pågick ett doktrinsifte ute i företagen. Detta skifte medförde en övergång från en ledarstil som styrde med detaljerade regler och direktiv till en tro på ökad frihet och mer ansvar överfördes till de enskilda medarbetarna. Hur kan visionen vara en del av detta doktrinsifte?

Begreppet vision tillhör vardagen för företagsledare och anställda i dagens organisationer. Killing & Fry (1990) menar att det är lättare att skapa en vision än att implementera den och få individerna i organisationen att tro på den. Att få visionen integrerad handlar om att få anställda att tänka och arbeta på ett nytt och annorlunda sätt, dvs. genom visionen har nya strategiska prioriteringar skapats, vilka i sin tur kräver ändringar av sättet att arbeta och uppföra sig. Detta är ingen lätt uppgift för företagsledningen. Walinskas (2000) säger att ledningen måste inspirera personalen och fånga deras uppfattning av framtiden, dvs. få de anställda att följa samma riktning som företagsledningen. Är det tillräckligt att de anställda i en organisation känner till visionens ordalydelse för att de ska inspireras till att arbeta utifrån den? Vad är det som ger visionen liv och kraft på ett sådant sätt så att den inte enbart är ord på t.ex. företagets hemsida utan även syns i praktisk handling?

Thomson (1998) menar att för att sprida visionen i en organisation, måste visionen kommuniceras till medarbetarna. Ledningen måste använda passande kommunikationsprocesser på alla nivåer för att skapa en tilltalande bild av organisationens strategi och mål på alla nivåer i företaget. Walinskas (2000) diskuterar på vilka sätt företagsledningen kan kommunicera ut visionen i organisationen. Författaren framhåller repetition som det bästa inlärningssättet, visionen måste föras fram så att personalen upprepade gånger hör den och på



så sätt lär in den, medvetet eller omedvetet. Företagsledningen kan på detta sätt visa, genom att omtala visionen upprepade gånger, att de själva tror på den. Problemet är att många företagsledare inte inser vikten av att kommunicera ut budskapet, utan dessa ser det istället som tillräckligt att ledningen vet vad som ska göras och vart företaget är på väg. Hur implementeras en vision i en organisation? Vilken roll spelar den vertikala och den horisontella kommunikationen i företaget?

*”The differentiation of an organization into various compartments has always to be accompanied by efforts at intergration.” (Watson 1994:153)*

Walinskas betonar vikten av att få individerna att känna sig viktiga, främst genom att få dessa att förstå sin roll i organisationen. Kan visionen hjälpa individen att se helheten och därigenom förstå den egna rollen i en komplex företagsstruktur? Kan visionen skapa en gemensam förståelse för vad som är viktigt för företaget i framtiden?

Utifrån ovanstående resonemang har vi formulerat följande övergripande problem:

*Hur kan en organisation arbeta för att individerna i organisationen ska ta till sig den uttalade visionen på ett sådant sätt att den faktiskt påverkar det dagliga arbetet?*

## 1.3 Syfte

Vårt syfte är att undersöka vilka faktorer som påverkar spridningen och förankringen av visionen hos medarbetarna i organisationen.

## 1.4 Avgränsningar

Vi begränsar oss i denna uppsats till att studera två företag. På dessa företag har vi valt att intervjua individer som antingen arbetar med FoU eller med marknadsföring (eller liknande uppgifter). Vi har vidare begränsat oss till att studera den av företagsledningen formulerade visionen. Vi ämnar inte fastställa de olika visionernas kvalitet, utan begränsar oss till att

studera om det finns en gemensam uppfattning hos de anställda som kan härledas till företagets vision.

## 1.5 Disposition

- Kapitel 1 Inledning:** I första kapitlet redogörs inledningsvis för uppsatsens bakgrund och den problemdiskussion som ligger till grund för uppsatsen. I kapitlet ryms också uppsatsens syfte och de avgränsningar som gjorts.
- Kapitel 2 Metod:** I kapitel två redogörs för arbetsprocessen genom metodval, teorival och källkritik. Studien baseras på djupintervjuer med respondenter på två fallföretag. Vi har använt oss av en kvalitativ forskningsmetod för att belysa begreppet vision.
- Kapitel 3 Teori:** I det tredje kapitlet följer en genomgång av de teorier som används i uppsatsen. De teorier som vi har valt att arbeta med är utvalda efter kriteriet att teorin ska ge oss en bra grund att stå på för insamlandet av vårt empiriska material. Den ska öka vår kunskap och förståelse för de upptäckter vi kommer att göra. Teorin ska även hjälpa oss att besvara vår frågeställning och uppfylla vårt syfte.
- Kapitel 4 Empiri:** I fjärde kapitlet redogörs för den empiri som har samlats in. För att göra materialet så överskådligt som möjligt väljer vi att presentera resultatet av våra intervjuer företagsvis samt uppdelat efter de teman vi använt oss av i våra intervjuer.
- Kapitel 5 Analys:** I kapitel fem redogörs för uppsatsens analys, då vi integrerar det insamlade empiriska materialet tillsammans med det teoretiska materialet. Vi analyserar först varje företag för sig, för att sedan kunna göra en jämförande analys av de båda företagen.

**Kapitel 6 Avslutande diskussion:** I det sjätte kapitlet redogörs för uppsatsens slutsatser och en diskussion förs om de mönster som vi anser oss kunna skönja i analysen. Vi ger dessutom förslag till framtida forskning.

## 2 Metod

*I detta kapitel ger vi en bild av hur vi gått tillväga för att uppnå vårt syfte med uppsatsen. Vi ger läsaren en inblick i vår arbetsprocess och redovisar hur vi samlat in vår teori och empiri. Vi avslutar kapitlet med att kritiskt granska våra källor.*

---

### 2.1 Val av fallstudie

Vi har i denna uppsats använt oss av fallbeskrivningar. I vår fallstudie studeras två organisationer, Ljuset AB och Bilen AB. Till en början avsåg vi att studera ett företag med separata avdelningar för FoU och marknadsföring. Vi tog kontakt med ett stort antal företag och presenterade vår studie för dessa. Efter en rad bakslag kom vi i kontakt med Ljuset AB och Bilen AB i sydöstra Skåne. Bilen AB var precis ett sådant företag vi sökte med en traditionell uppdelning av de funktioner vi valt att studera. Vi skulle kunna ha nöjt oss med att studera enbart denna organisation, men då vi såg att Ljuset AB valt att samla dessa funktioner under samma tak blev vi intresserade av att göra en jämförande studie. Valet av företag föll därför slutligen på dessa två och som extra bonus visade det sig att de personer som gav oss access ansåg att vår frågeställning var både viktig och intressant. Vi ansåg att detta skulle vara en mycket intressant jämförelse mellan två företag som båda har en uttalad en vision, men som är organiserade på olika sätt.

Anledningen till att vi valde att just studera individer som arbetar inom FoU- och marknadsavdelningen är att vi anser dessa präglas av olika tankesätt. Vi ser FoU som en funktion där de anställda har en teknisk bakgrund, medan personer som arbetar med marknadsföring ofta har en utbildning inom det samhällsvetenskapliga området. Språket skiljer sig mellan avdelningarna, vilket kan vara ett problem då tekniker i många fall kodar sin information, medan språket på marknadsavdelningen är präglad av kunskaper från beteendevetenskapen och tankesättet är mer humanistiskt. Som vi ser det kan det finnas en skillnad i de olika personernas sätt att se på vad som är viktigt för företaget och att detta kan vara präglad av den egna arbetsuppgiften. Marknadsavdelningen uttrycker åsikter om vad företaget kan och vill *sälja*, medan FoU-avdelningen tänker i banor av vad företaget kan och

vill *utveckla*. Frågor som uppkommer i samband med detta handlar om vilken syn dessa personer har på de olika värdeskapande aktiviteterna inom företaget. Vi såg det som intressant för vår studie att Ljuset AB valt att samla personer med både marknadsförings- och FoU-uppdrag i en gemensam avdelning.

## 2.2 Intervjuer

Bryman (1989) beskriver tre huvudsakliga källor till data vid kvalitativ forskning. Dessa källor är deltagandeobservation, semi- och ostrukturerade intervjuer samt undersökning av dokument.

I vår kontakt med respondenterna valde vi att använda oss av semistrukturerade intervjuer. Utifrån vårt syfte och vår problemformulering hade vi med oss en bild av det vi ville beforska och utifrån detta formulerade vi frågor som vi hoppades skulle leda intervjun i en riktning mot den information som vi önskade. Som vi ser det gav denna intervjumetod oss en möjlighet att styra intervjuerna i en på förhand bestämd riktning. Detta var en fördel då det var vår avsikt att jämföra de olika respondenternas syn på samma fenomen. Den ostrukturerade delen av intervjumetoden gav oss möjligheten att under pågående intervju fördjupa vissa frågeställningar genom att utveckla huvudfrågan med olika följdfrågor. Bryman (1989) beskriver denna metod och anser att den, till skillnad från den strukturerade metoden med frågor-svar, mer får karaktären av ett samtal.

Då vår avsikt var att undersöka sociala fenomen, såsom människors uppfattningar, tolkningar, värderingar och bedömningar, valde vi att använda oss av en kvalitativ metod. Metoden är flexibel, vilket innebär att vi under arbetets gång hade möjlighet att fånga upp nya frågeställningar och identifiera nya problem som vi ansåg berika studien.

Utifrån vår kvalitativa metod har vi vid utarbetandet av frågor haft som mål att hålla dessa så öppna som möjligt. Vi gav respondenten en övergripande bild av vad vi avsåg studera, men försökte undvika att låta denna påverka deras svar. Vi insåg att det fanns en risk att respondenten skulle påverkas av oss om vi använde oss av facktermer i vår introduktion. Vår ambition var att föra ett okomplicerat samtal med respondenterna om hur det är att arbeta i

företaget. För att lyckas med detta använde vi oss därför av en semistrukturerad metod där respondentens svar var av berättande karaktär. Målet var att locka fram respondentens:

*”ways of thinking about the issue with which the qualitative researcher is concerned, so that there is usually a preference for minimizing the degree to which they are constrained.”* (Bryman 1989:147)

Intervjuguiden (se bilagor 1 och 2) var för oss ett stöd, men vi var mycket uppmärksamma på hur respondenterna reagerade på de olika frågorna. Om en respondent visade stort intresse för en viss fråga försökte vi utröna varför just detta var så viktigt för personen i fråga. Kvale (1997) beskriver den kvalitativa forskningsmetoden som en metod som försöker täcka både det faktiska planet och meningsplanet. Det är därför nödvändigt att lyssna både till de direkt uttalade beskrivningarna och innebörderna och till vad som sägs mellan raderna. Följdfrågor syftar till att låta respondenten utveckla en tanke eller att minska risken för missförstånd.

## 2.3 Tillvägagångssätt

Vi skickade inte i förväg ut frågorna till våra respondenter. Tanken med detta var att respondenterna inte i förväg skulle sitta och fundera kring företagets uttalade vision. Vi ville fånga deras ögonblicksbild av visionen och hur denna påverkar deras dagliga arbete. Vår avsikt var att de skulle besvara frågorna utifrån sig själva och inte utifrån vad de tror är rätt svar utifrån företagets uttalade vision. Det var även viktigt för oss att våra frågor var så enkelt formulerade som möjligt för att inte påverka respondentens språk.

Genom att vi före intervjuerna diskuterade frågorna noga i gruppen försökte vi att forma en gemensam bild av hur följdfrågorna kunde komma att se ut. Vår avsikt var dock att inte formulera dessa på förhand, då detta skulle kunna leda till att vi inte skapade följdfrågorna utifrån respondentens svar. Vi beslutade att göra enbart personliga intervjuer där vi besökte intervjupersonerna på deras arbetsplats.

Via E-mail kom vi i kontakt med Benny på Bilen AB:s FoU-avdelning, Bert-Åke på Bilen AB:s marknadsavdelning samt Lovisa på Ljuset AB. Utifrån det E-mail vi skickat till företagen, samt förtydligande per telefon, valde kontaktpersonerna ut lämpliga respondenter.

Det var vår ambition att få balans i vår studie genom att intervjua lika många personer på båda företagen. Det visade sig att december inte var den bästa månaden att komma med den här typen av förfrågningar. Efter lite påtryckningar från vårt håll och ansträngningar från företagens sida, kunde de erbjuda oss sex personer på Bilen AB och fyra personer på Ljuset AB (se källförteckning).

Under pågående studie upptäckte vi att de respondenter vi träffade på Bilen AB:s marknadsavdelning arbetade i en affärsenhet som heter Bilkomponenten. Vi fick förklarat för oss att Bilkomponenten är en fristående del inom Bilen AB-koncernen och att denna affärsenhet nyligen har fått en ny chef som formulerat en egen vision för Bilkomponenten. Eftersom en av våra viktigaste frågor var formulerad direkt utifrån Bilen AB:s vision blev vi först bekymrade. Bilkomponentens nya vision visade sig dock innehålla samma formuleringar som Bilen AB:s, men under rubriken ”vår ambition”. Detta gjorde att de frågor vi redan använt när vi träffat FoU-avdelningen inte behövde omformuleras.

Varje intervju inleddes med att vi gav respondenten en kort presentation av oss själva och det vi ämnade studera. För att skapa dynamik och inte uppfattas som en ”tyst mur” hade vi delat upp intervjun så att vi i gruppen turades om att ställa frågor. Anledningen till att vi gjorde detta var att vi ansåg att det skulle bli en konstig situation om tre personer sitter mitt emot en respondent och två av dem är tysta. Vår avsikt med detta var att avdramatisera intervjusituationen och ge den karaktären av ett vanligt samtal. Vi var noga med att uttrycka oss så enkelt som möjligt för att inte styra in respondenten med ett språk präglat av facktermer. Vi förklarade att vår studie omfattade ytterligare ett företag och att vår avsikt var att jämföra företagen. Intervjun inleddes med att vi bad om lov att använda bandspelare, då vi eventuellt skulle komma att citera respondenterna. En av våra respondenter, Lena, önskade intervjuas utan att bli inspelad.

På Bilen AB varade varje intervju mellan 70 och 90 minuter och ingen intervju behövde avbrytas pga. att respondenten var tvungen att återgå till arbetet. Detta gjorde att vi kände oss fria att ställa de följdfrågor som uppstod under intervjuerna och kunde genomföra intervjuerna utan att tänka på klockan. Att vi kunde genomföra intervjuerna utan tidspress, gjorde att vi kunde använda tystnaden som ett redskap. Genom att inte genast avbryta respondenterna med nästa fråga då han eller hon hade svarat, kunde vi ge respondenten betänketid, vilket i några fall ledde till intressanta följdresonemang. På Ljuset AB upplevde vi respondenterna som mer

stressade av själva intervjusituationen och tidspressen var dessutom större. Intervjuerna på Ljuset AB blev mellan 60 och 70 minuter långa.

Intervjuerna utfördes avdelningsvis under tre dagar (Bilen AB:s FoU- och marknadsavdelning, samt Ljuset AB:s marketing resources-avdelning). För oss var detta viktigt då vi inte ville att ännu inte intervjuade respondenter skulle samtala med redan intervjuade personer om frågorna. Anledningen till att vi ser detta som viktigt är att de svar vi sökte skulle vara spontana och fritt formulerade, detta då vi anser att visionen är något som ska genomsyra organisationen och därför på ett omedvetet plan påverka individerna i en organisation i deras dagliga arbete.

Ingen av de intervjuade personerna önskade vara anonym i uppsatsen, men vi har valt att anonymisera personerna och företagen. Anledningen till detta är att vår uppsats syfte inte är att belysa de två fallföretagen. Fallföretagen är istället ett redskap för oss och det är fenomenet vision vi vill belysa.

Vi är i stort sett nöjda med den empiri våra intervjuer gav oss, men efter genomarbetning och analys insåg vi att vi missat en viktig fråga. Frågan som vi önskar att vi hade ställt är ”hur tror du att företaget ser ut om tio år?”. Svaret på denna fråga hade kanske hjälpt oss att ytterligare kunna analysera visionens förmåga att skapa en gemensam bild av företagets framtid.

## 2.4 Tolkning

Vi har i presentationen av empirin gjort en sammanställning utifrån respondenternas svar på våra frågor. Vi har provat olika uppställningar på empirin och funnit att en uppdelning där respektive företag behandlas separat, uppdelat på, i Bilen AB:s fall, FoU- och marknadsavdelningen, och i Ljuset AB:s fall, avdelningschef samt underordnade, ger bäst överskådlighet.

Som vi ser det är informationsbearbetning alltid förknippat med en risk att vi som författare tolkar intervjuutsagor utifrån våra egna referensramar och därmed färgar informationen. Vi



har därför försökt hålla vår empiriska text så ren som möjligt från egna omskrivningar, då vi anser att denna typ av omskrivningar alltid innebär en risk att det som återges är en tolkning.

Alvesson & Sköldbberg (1994) menar att forskarens tolkningsrepetoar begränsar möjligheterna eller ökar benägenheten att tolka på ett visst sätt. Tolkningsrepetoaren leder till att vissa tolkningar får gå före andra, även i de fall då det är möjligt att tolka på ett annat sätt. Författarna anser att det som är viktigt är bredden och mångfalden av tolkningsrepetoaren. Genom att vår grupp består av tre skribenter med olika inriktning inom företagsekonomi (marknadsföring, organisation och strategi) anser vi att vår tolkningsrepetoar breddas, vilket minskar risken för alltför endimensionella tolkningar.

## 2.5 Arbetsprocessen

### 2.5.1 Studiens genomförande

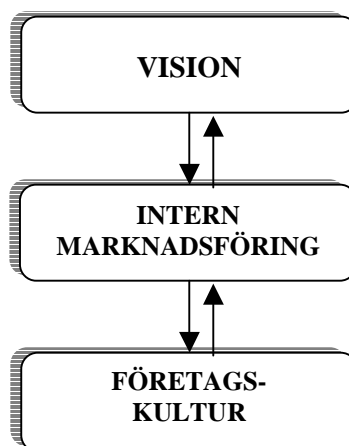
I början av detta arbete, försökte vi som grupp genomföra vårt arbete med hjälp av de verktyg som den moderna informationsteknologin har försett oss med. Genom E-mail och kommunikation via ICQ, försökte vi kommunicera internt i gruppen då vi var geografiskt spridda. Efter en tid insåg vi dessa fantastiska hjälpmedels begränsningar då kommunikationen blev torftig och vi hade svårt för att skapa en gemensam bild av det vi ville åstadkomma med vårt arbete. Vi bestämde oss därför att träffas dagligen och den dynamik som då uppstod påverkade skapandeprocessen och kreativiteten minst sagt positivt. Vi upptäckte att mentala lösningar ofta släppte då vi promenerade tillsammans och pratade om annat än de problem vi hade hängt upp oss på.

#### 2.5.1.1 Val av teori

Genom handledning och omfattande materialinsamling har vi kunnat avgöra vilka författare som haft störst inflytande och påverkan inom vårt ämne. På detta sätt har vi kunnat begränsa oss till den litteratur som vi anser är av störst intresse för oss i vårt arbete att belysa fenomenet

vision. Genom att i början av arbetsprocessen göra en omfattande litteratursökning, ansåg vi oss öka tillförlitligheten av teorin, då detta gav oss en bild av vilka författare som kan anses som allmänt erkända och vägledande inom de valda områdena.

Vår första uppgift var att definiera begreppet *vision* utifrån insamlad information. Efter detta började vi se hur ramen för arbetet skulle se ut och vi kunde urskilja tre hörnstenar i den teoretiska ansatsen. Förutom *vision* skulle vi också använda oss av teoriområden med anknytning till *intern marknadsföring* och *företagskultur*. Eftersom det är vår ambition att spåra visionen i organisationen valde vi ut dessa teoriområden som verktyg. *Visionen* är ett styrmedel för företagsledningen i en organisation, vilken ska utgöra en gemensam kraft och engagera människor i organisationen. Den ska skapa samhörighet genom att förmedla en gemensam bild av framtiden (Senge 1995). Som hjälpmedel för att föra ut visionen i organisationen används *intern marknadsföring*. Den interna marknadsföringen kommunicerar visionen till medarbetarna (Thomson 1998), vilka måste förstå det som kommuniceras och motiveras till att arbeta utifrån visionen (Arnett et al 2002). *Företagskultur* är en i organisationen gemensam syn på vad som är gott och ont, rätt och fel (Watson 1994). Vi ser en koppling mellan visionen och företagskulturen. Vi anser att det är möjligt för företagsledningen att påverka företagskulturen genom att kommunicera ut värderingar genom t.ex. företags vision.



Figur 2.5.1 Sambandet mellan begreppen vision, intern marknadsföring och företagskultur

Informationsinsamlingen inleddes med artikelsök i databaser, främst vid Lunds universitetsbibliotek med sökord som *vision*, *relationship marketing*, *internal marketing*, *management*, *corporate culture*, *leadership* och *strategy*. Vi fortsatte informationssökningen genom att läsa tidigare skrivna uppsatser med anknytning till vårt ämne. Vidare sökte vi böcker via databaser tillhörande bibliotek i Skåne-regionen. Vi fick oss även viss information och litteratur tilldelad av våra handledare Kristina Eneroth och Gunilla Nordström.

### 2.5.1.2 Insamling av empiri och genomförande av analys

I första skedet var tanken att genomföra vår studie på enbart Bilen AB, men efter att ha kommit i kontakt med Ljuset AB, som valt att samla personer som arbetar med marknadsföring och FoU på samma avdelning, bestämde vi oss för att göra en jämförande studie. Tanken var att undersöka visionens möjlighet att skapa en gemensam förståelse hos dessa personer om vad som är viktigt för företaget i framtiden. Detta visade sig vara genomförbart på Bilen AB, men inte på Ljuset AB, då detta företag inte hade möjlighet att ge oss access till respondenter på samma renodlade sätt som Bilen AB. Vi har därför valt att dela upp empirin på två olika sätt, där empirin från Bilen AB redovisas funktionsuppdelat och empirin från Ljuset AB delas upp på en chef och tre anställda. Vi har i vår uppsats valt att anonymisera såväl företagen som respondenterna. Vår avsikt med detta är att värna om inblandade parter integritet samt att rikta läsarens intresse mot fenomenet vision och inte mot företagen. För att underlätta för läsaren att hålla isär de anställda på de två företagen, har vi valt att använda mansnamn på de anställda på Bilen AB och kvinnonamn på de anställda på Ljuset AB. Dessutom har alla anställda samma initialbokstav som företaget de arbetar på.

Utifrån respondenternas svar kunde vi urskilja tre teman som vi använde i uppdelningen av empirin, *kommunikation inom företaget*, *individerna om det egna arbetet* samt *visionens genomslag i organisationen*. Denna uppdelning tar vi med oss i vår analys, varpå två olika analysstrukturer uppkommer. Dock följer dessa samma teoretiska referensramar.

I analysen analyserar vi först varje företag för sig. Därefter gör vi en jämförelse mellan de båda företagen utifrån tre huvudsakliga perspektiv. Det första vi gör är att försöka vi skapa en bild av hur de anställda upplever att visionen kommuniceras ut till dem. Därefter försöker vi se om visionen har ett genomslag i det dagliga arbetet utifrån individens syn på det egna

arbetet. Slutligen försöka se om vi kan spåra visionen i de svar de olika respondenterna har givit oss. En fråga som vår empiri inte besvarar, är hur pass förankrad visionen är på hierarkiska nivåer under de personer vi intervjuat. Eftersom vi anser att begreppet vision är hårt kopplat till kultur, vore det intressant att även få en bild av hur de som arbetar ute i de olika processerna ser på visionen. De personer vi har intervjuat befinner sig i någon form av chefsposition och i denna roll ingår möten där visionen ges ett visst utrymme. Med detta menar vi att vi inte kan uttala oss om visionens genomslag i organisationen under de personer vi har intervjuat.

### 2.5.2 Vårt förhållande till teori och empiri

Som vi ser det har vi utgått från en abduktiv arbetsprocess. Vi började i gruppen att utifrån diskussioner kring vår bild av verkligheten bygga upp en teoretisk referensram. Detta kan liknas vid början till en abduktiv metod som har sin utgångspunkt i empirin. Vi använder dock inte teorin för att framställa och pröva olika hypoteser. Teorin blir istället ett hjälpmedel för att förklara olika företeelser som den insamlade empirin åskådliggör. Ambitionen med arbetet blir därmed att belysa och förklara på vilket sätt intern marknadsföring och kommunikation inverkar på visionens genomslag i två studerade organisationer.

## 2.6 Källkritik

Vid urvalet av respondenter var vår möjlighet att påverka begränsad. De personer vi intervjuade valdes ut av våra kontaktpersoner på respektive företag och avdelning. Det var vår förhoppning att intervju personer som i sitt dagliga arbete arbetade med FoU och marknadsföring på det praktiska planet. De personer vi träffade hade samtliga någon form av övergripande funktion på sin avdelning, vilket i stort innebär att vi intervjuade personer med administrativa uppdrag. Detta anser vi är till vår nackdel då dessa ofta deltar i möten där frågor som rör vision diskuteras. Vi kan därför inte analysera hur visionen påverkar anställda under denna organisatoriska nivå.

De teorier vi använt är hämtade från litteratur och artiklar som behandlar de teoriområden som vi anser oss behöva för att utföra vår studie. Då vi anser det omöjligt att läsa in sig på all

litteratur inom dessa stora teoriområden, har vi valt att försöka identifiera författare som förefaller tongivande och stilbildande inom respektive område. Vi har dock försökt att finna litteratur som är skriven så nära nutid som möjligt. Vi anser därmed att samtidskravet är uppfyllt.

Vi anser att det är till vår fördel i studien att vi kunde genomföra intervjuerna på ett sådant sätt att de redan intervjuade respondenterna inte fick möjlighet att diskutera frågorna med de kommande respondenterna. Detta uppnåddes genom att intervjuerna utfördes avdelningsvis under en och samma dag. Detta i kombination med att intervjufrågorna inte skickades ut i förväg, gjorde att respondenterna inte kunde påverka varandra. Vi anser därmed kravet på beroendekritik vara uppfyllt.

Vi är av uppfattningen att de svar respondenterna på Bilén AB gav oss var deras egna, medan respondenterna på Ljusset AB upplevdes som mer benägna att svara utifrån företaget och inte utifrån sig själva. Vi anser därmed att kravet på tendenskritik inte är uppfyllt och läsaren får utifrån denna information bedöma kvaliteten på den empiri vi redovisar. Denna dissonans i empirin försöker vi bearbeta i analysen, då vi ser detta faktum som viktig empiri i sig själv.

## 3 Teori

*I detta kapitel återger vi teorier som är relevanta för att bygga upp en förståelse kring vår problemformulering och vårt syfte. Kapitlet börjar med en genomgång av teorier som behandlar begreppet vision och dess betydelse för organisationen. Därefter lyfter vi in teorier som behandlar intern marknadsföring och företagskultur.*

---

### 3.1 Vad är en vision?

En organisations vision handlar om mål som sträcker sig längre än grundläggande prestationsvariabler, t.ex. vinst och tillväxt. Visionen är en känsla av övergripande syfte som enar organisationens medarbetares prestationer (Grant 2001).

Senge (1995) talar om visionen som en gemensam kraft som engagerar människor i organisationen. Visionens syfte är att skapa samhörighet och att öka samarbetsviljan inom organisationen. De anställda ska förenas genom en gemensam bild av företaget och dess framtid. Alla i organisationen kommer då att sträva efter att uppnå ett gemensamt mål. Skapandet av en vision handlar inte bara om företagsledningens vilja att förmedla en organisations målsättningar, utan även vetskapen om att människor har ett starkt behov av att känna samhörighet. Visionen är ett styrmedel som uppmanar till utveckling och som håller ett företag på rätt kurs i pressade situationer. En gemensam vision ska leda till att en organisations medarbetare motiveras till att dela med sig av sina tankar och känslor och framförallt våga erkänna både personliga och organisatoriska brister. Författaren menar att det i en organisation kan vara både tidskrävande och svårt att utvecklas tillsammans, men en gemensam vision kan underlätta denna process. Visionen har som uppgift att skapa en så stark samhörighet att medarbetarna inte längre känner att det är aktieägarnas eller företagsledningens vision, utan en gemensam vision. Den gemensamma visionen påverkar de anställdas inställning till företaget. Kan man få fram känslan av "vår vision" i en organisation har implementeringen av visionen lyckats. Det är lättare att motivera medarbetare till att arbeta för något de känner sig personligt kopplade till och engagerade i. Det som

företagsledningen strävar efter är att medarbetarna ska känna ansvar för hela organisationen och inte bara för sina personliga åtaganden.

Kenny (1994) menar att visioner kan ses som futuristiska ideal för en organisation. En organisation behöver, precis som individer, något att se fram emot, drömmar som driver dem framåt och som visar vart organisationen är på väg och varför. Detta är ett sätt för företagsledningen att uppmuntra de anställda att realisera sina drömmar genom värderingar och principer som delas av individerna i organisationen.

Eneroth & Malm (2000) menar att visionen inte bara är ett instrument för företagsledningen att visa vägen till framtiden, utan också ett filter mot omvärlden. Signaler utifrån ska i mindre utsträckning påverka organisationen, vilken istället, med visionen som drivkraft, ska försöka utvecklas självständigt. Eneroth & Malm menar att visionen, då den filtrerar bort utifrån kommande signaler och impulser, ger en organisation möjlighet att utveckla sig själv. Visionen är en länk mellan organisationens förflutna och dess framtid.

*"We will argue that in order for a vision to be successful it has to be perceived as trustworthy in relation to the organization's past and its identity"* (Eneroth & Malm 2000:122)

Vår definition av begreppet vision som vi kommer att utgå ifrån i detta arbete är följande: *Visionen är ett styrmedel som ska utgöra en gemensam kraft och engagera människor i organisationen. Den ska skapa samhörighet i organisationen genom att förmedla en gemensam bild av framtiden.*

### 3.1.1 Visionen som styrmedel

*"A great vision can serve a useful purpose by just a few key people. But the power of a vision is unleashed only when most of those involved in an enterprise or activity have a common understanding of its goals and direction."* (Kotter 1996:85)

Ett företag som vill överleva med sin affärsverksamhet måste fokusera på kärnkompetensen och hålla uppe innovationstakten. För att lyckas med detta behöver man upprätta en *strategisk vision*. En strategisk vision ska ligga till grund för ett långsiktigt strategiskt tänkande, vara en

komparativ fördel gentemot andra aktörer och stimulera till att sätta upp mål för framtiden (Keng-Howe Chew & Chong 1999).

Problematiken med att få individerna i en organisation att tänka långsiktigt är något som behandlas av Senge (1995). Författaren menar att det ofta är svårt att motivera individer till ett långsiktigt tänkande, då det ligger i människans natur att vilja se resultatet av det de varit med att åstadkomma. Att de uppgifter som utförs idag för att skapa bättre förutsättningar för framtiden, kanske så långt fram i tiden att den som utför handlingen inte får uppleva konsekvenserna av den, är inte tilltalande för individen. Individen vill gärna själv se resultatet av det egna arbetet.

Visionen ska representera en förståelse för de anställda att se var organisationen befinner sig nu och vart man är på väg. Det är en sorts vägvisare som ska visa på hur de målsättningar som finns i organisationen uppnås. Visionen ska ge de anställda riktlinjer för framtiden och på så sätt motivera dem och ge deras arbete en innebörd (Basile 1996). Senge (1995) menar att en grundläggande faktor för att engagera individer är att detta engagemang bottnar i individens egna värderingar och ambitioner. Det är viktigt att alla känner att visionen har skapats gemensamt genom att individernas personliga uppfattningar har sammanförts. På så sätt känner medarbetarna att de har deltagit i skapandet av denna gemensamma vision. Den gemensamma vision blir då för individen ”min vision”, vilken är en del av det som för organisationen är ”vår vision”. Basile (1996) hänvisar till en empirisk undersökning gjord av John Kotter och James Heskett från Harvard Business School. I denna undersökning studerades ett tiotal företag i 20 branscher under elva års tid. Resultaten, som återges i boken ”*Corporate Culture and Performance*” visar att företag med en visionär kultur i många fall var överlägsna företag utan en sådan kultur.

Eneroth & Malm (2000) menar att något som ofta negligeras i organisationer är behovet av att kontinuerligt återskapa visionen för att inte fastna i gamla vanor. Ändras miljön runtomkring företaget måste den egna organisationen fås att följa med i utvecklingen genom att ändra visionen. Detta sker genom att alltid ha bra kommunikation mellan ledning och anställda och en god adaptionsförmåga till det rådande ekonomiska klimatet.

Samspelet mellan organisationens vision och dess medarbetare är viktigt. Arnett et al (2002) talar om tre sätt att skapa överensstämmelse mellan vision och personal. Företaget kan genom



att anställa personer som passar ihop med visionen, genom att utbilda medarbetarna så att de matchar visionen eller genom att motivera anställda till handlingar och attityder som går i linje med visionen uppnå denna överensstämmelse. Denna process kallas ofta *intern marknadsföring*.

## 3.2 Intern marknadsföring

Utvecklingen i 1980-talets marknadsföringslitteratur visade på en övergång från traditionell transaktionsmarknadsföring till relationsmarknadsföring. Begreppet relationsmarknadsföring blev sedan mycket populärt under 1990-talet (Tufvesson 2002). Denna typ av marknadsföring betonar vikten av långvariga relationer, inte bara med externa kunder, utan även med andra intressenter. Grönroos (1994) definierar relationsmarknadsföring som följer:

*”to establish, maintain and enhance relationships with customers and other partners, at a profit, so that the objectives of the parties involved are met. This is achieved by a mutual exchange and fulfilment of promises.”*  
(Grönroos 1994:9)

En av dessa viktiga intressentgrupper är organisationens medarbetare. Christopher et al. (1991) talar om att företag har sex olika marknader där den interna marknaden, dvs. medarbetarna, är en. Det är till dessa som den interna marknadsföringen riktas. Det finns två aspekter av intern marknadsföring. Den första handlar om den interna kunden, dvs. varje person som arbetar i organisationen har både en leverantör och en kund. Syftet är att förbättra kundservicen och höja kvaliteten i organisationen. Den andra aspekten handlar om att få all personal att arbeta tillsammans på ett sätt som överensstämmer med organisationens vision, strategi och mål.

Vinsten av effektiv intern marknadsföring är en reduktion av de barriärer som finns mellan olika funktioner i en organisation (Dibb 1996). De anställda i en organisation har viktiga kunskaper och insikter att bidra med även inom andra områden än deras huvudsakliga. Ett exempel på ett sådant område är marknadsföring. T.ex. vet FoU-personal vad som utvecklas på andra håll utanför det egna företaget, tekniker förstår vad som är möjligt att producera och leverera, anställda på finansavdelningen bringar realism och försäljarna är de som har

kundkontakten. Genom att engagera en mix av personal kan marknadsföringen effektiviseras (Simkin 2002). Varey & White (2000) förespråkar en övergång från traditionellt avdelningsarbete, där avdelningar arbetar isolerat från varandra, till en mer öppen kommunikation och samarbete inom organisationerna. De säger att det råder ett ömsesidigt beroende mellan olika avdelningar vilket är viktigt att uppmärksamma. De ser ett behov av att bredda deltagandet i att konstruera mening, identitet, kunskap och gemensamma mål.

### 3.2.1 Visionens väg i organisationen

#### 3.2.1.1 Det nya och det gamla

Kotter (1996) beskriver i åtta steg hur förändringsarbete i företag kan genomföras. I detta förändringsarbete är visionen en viktig del. Företagsledningen måste förbereda sin organisation och göra den mottaglig för förändring genom att påvisa riskerna med att fortsätta i gamla hjulspår. Organisationen skall även ges insikten att behovet av förändring är akut och det är i detta läge som en ny vision kan presenteras. Individerna i organisationen är öppna för att ta emot visionen eftersom de vill veta vart företaget är på väg. Visionen ska vara tydlig och koncis, vilket innebär att företagsledningen ska kunna kommunicera ut den på fem minuter och på denna tid locka fram både förståelse och intresse för den. Vidare understryks vikten av att visionen kommuniceras ut i organisationen, inte enbart via olika dokument, utan det är även viktigt att olika ledare i organisationen försöker synliggöra den i sitt dagliga arbete.

Gratton (1996) diskuterar problemen med att implementera en vision:

*”For strategy researchers and practitioners alike, one of the key emerging trends of the last decade has been an increasing awareness that successful implementation of business strategy and vision in part results from the strength of the alignment between strategic intent and the behaviour of individuals and teams.” (Gratton 1996:290)*

Enligt författaren har organisationens medlemmars värderingar, motivation och beteende avgörande betydelse för organisationens resultat.

Killing & Fry (1990) säger att det är en stor och viktig händelse att skapa en vision i ett företag. Denna vision ska också vara underlag för den strategi som ska få företaget att nå upp till de målsättningar som finns inom organisationen. Det är dock lättare att skapa en vision än att implementera den och få individerna i organisationen att agera utifrån den. Att integrera en vision handlar om att förmå de anställda att tänka och arbeta på ett nytt och annorlunda sätt. En ny vision innebär nya strategiska prioriteringar. Dessa prioriteringar kräver i sin tur ändringar av sättet att arbeta och uppföra sig på, något som är en svår uppgift för företagsledningen. Ledningen måste inspirera personalen och fånga deras uppfattning av framtiden. De anställda måste inspireras till att följa den av företagsledningen formulerade visionen. Senge (1995) menar att det är efter själva skapandet av den gemensamma visionen som det stora arbetet börjar; att förmedla och förankra den till de anställda. Att skapa och utveckla en gemensam vision ska vara en del av det dagliga arbetet för företagsledare. Det är en ständigt pågående process och en central del av ledarskapet. Personer i ledande positioner måste vara medvetna om att visionen är skapad utifrån deras förhållningssätt och bild av var organisationen befinner sig och vart den är på väg.

För att en organisation skall få sina medarbetare att arbeta åt samma håll, krävs således först och främst en vision, men även effektiv intern marknadsföring.

### 3.2.1.2 Att sprida budskapet

Varey & Lewis (1999) tar upp de av Arndt (1979) identifierade stora uppgifterna för intern marknadsföring:

- Intern spridning av information.
- Utveckling av kompetens.
- Utveckling och underhåll av incitaments- och motivationssystem.

Det är viktigt att arbeta hårt med att förmedla en vision ut till hela organisationen, ingen vision kan bli förstådd om den inte kommuniceras ut till de anställda på ett effektivt sätt (Walinskas 2000). Innehållet ska vara attraktivt och lätt att ta till sig (Killing & Fry 1990). Thomson (1998) menar att för att kunna sprida visionen i organisationen, måste de interna marknadsföringskanalerna kommunicera visionen till medarbetarna. För att lyckas med detta

måste effektiva kommunikationsprogram utvecklas. Ledningen måste använda passande kommunikationsprocesser på alla nivåer för att skapa en tilltalande bild av organisationens strategi och mål på alla nivåer i företaget. Författaren säger att massmarknadsföringstekniker idag ofta används för att bedriva intern marknadsföring. Dessa tekniker negligerar de olika segmenten av anställda som finns i organisationen och tar heller ingen hänsyn till medarbetarnas individualitet. När information med hjälp av dessa tekniker sprids nedåt i organisationen påverkas förståelsen negativt. Det är inte alltid de mottagare som meddelandet var avsett för som absorberar informationen. Detta skapar förvirring för de som absorberar meddelanden som ej var menade för dem och osäkerhet hos de som missar meddelanden. Ett ytterligare problem uppstår i de fall då de anställda helt enkelt inte förstår meddelandena. Ny teknologi som kommunikationssystem, t.ex. intranät och E-mail, skapar ingen förståelse i sig pga. avsaknaden av dialog. Denna teknologi bidrar enbart till kunskapsskapande när de anställda har viljan och möjligheten till ömsesidig kommunikation och samarbete. Gratton (1996) diskuterar vikten av en väl fungerande kommunikation i organisationer, såväl vertikal som horisontell. Författaren säger att de beslut rörande medarbetarna som fattas i organisationer ofta avhjälpes kortsiktiga problem och behov. Lite eftertanke ägnas åt hur dessa beslut kommer att påverka organisationens framtid. Konsekvensen av en sådan taktik blir att medarbetarna möts av en stor mängd blandade och ofta motsägelsefulla meddelanden. Detta gör att de anställda har svårt att förstå vad som förväntas av dem.

Walinskas (2000) menar att de anställda måste lära sig visionen genom att ta den till sig. Detta sker på olika sätt för olika individer pga. att människor lär sig på olika sätt. Vissa individer föredrar att lära genom att lyssna medan andra lär sig genom att utföra det praktiskt. Att kommunicera ut en vision på ett standardiserat sätt är således svårt. Här är det viktigt att företagsledningen skapar en vision som når ut till alla olika individer. Ett sätt att förmedla ut budskapet skulle kunna vara att stimulera anställda emotionellt genom att ge en bild av hur det skulle se ut om visionens mål uppnås.

Kotter (1996) betonar vikten av att en vision kommuniceras ut i organisationen. Utöver de vanliga informationskanalerna som finns i organisationen måste företagsledningens agerande i det dagliga arbetet återspegla visionen. Författaren anser att en företagsledning ska använda alla olika kommunikationsmedel och ta tillvara varje tillfälle som ges för att förmedla och förankra företags vision. Kotter lyfter fram olika sätt som kan vara viktiga för att effektivt kommunicera ut visionen:

- *Simplicity*: Språket ska vara enkelt och fritt från jargong och tekniska termer
- *Metaphor, analogy and example*: Förmedlaren av visionen ska sträva efter att ge mottagarna en bild av visionens innebörd. En verbal bild säger mer än tusen ord.
- *Multiple forms*: Alla möjligheter att sprida visionen ska tas tillvara. Visionen ska förmedlas vid stora som små möten, via interna dokument och personaltidningar, vid formella och informella kontakter.
- *Repetition*: Visionens budskap sjunker in först då mottagarna har hört det upprepade gånger.
- *Leadership by example*: Företagets ledare måste uppträda i enlighet med visionen, då ett motsägelsefullt beteende från deras sida skulle överskugga all annan kommunikation och spridning av visionen.
- *Explanation of seeming inconsistencies*: Tvetydigheter måste förklaras av företagsledningen för att detta inte ska underminera trovärdigheten i all annan kommunikation.
- *Give and take*: Tvåvägskommunikation är alltid mer effektiv än envägskommunikation.

Eneroth (1997) diskuterar vikten av att ha en ”stor ledare” i organisationer. Denna stora ledare, som ofta är karismatiskt, kan styra in organisationen på rätt spår. Detta är möjligt, då den store ledaren kan förutse framtida händelser. Författaren refererar till Westley & Mintzberg (1989), vilka menar att visioner kan sägas förkroppsligas genom det sätt på vilket ledarskap utövas i organisationen. Fokus hamnar då på ledarens förmåga att föra ut visionen i organisationen, snarare än på själva visionen. Walinskas (2000) menar att problemet är att många företagsledare inte inser vikten av att kommunicera ut budskapet, utan de ser det istället som tillräckligt att ledningen vet vad som ska göras och vart företaget är på väg

### 3.2.1.3 Att förstå sin roll

Arnett et al (2002) menar att det är viktigt att alla medarbetare förstår organisationens vision, för att de ska kunna förstå sin roll i organisationen. Det kan t.ex. handla om att känna till vilka ansvarsområde varje individ har. När medarbetarna vet vad som förväntas av dem är

sannolikheten större att de uppfyller sina åtaganden och känner sig tillfreds med sitt arbete. När de inte vet vad som förväntas av dem kan de känna sig frustrerade, vilket påverkar arbetsprestationen negativt. Christopher et al (1991) säger att det är viktigt att föra fram klara och tydliga meddelanden i organisationen för att undanröja alla tvivel om vad som är avsikten med dessa. Författarna uppmärksammar dock att alla individer har sina egna sätt att uppfatta, förstå och värdera meddelanden. Alla har sina egna föredragna sätt vad gäller att lyssna, lära och lösa problem, vilket hänger samman med språk, familj, livserfarenhet och kultur. Walinskas (2000) diskuterar på vilka sätt företagsledningen kan kommunicera ut visionen i organisationen så att de anställda utför sina arbetsuppgifter på bästa möjliga sätt. Ett sätt att få de anställda att förstå innebörden av visionen är att förklara varför man gör exempelvis en förändring, varför företaget vill dominera en marknad och inte en annan, varför det är viktigt att få lojala kunder och att skapa en trivsamt arbetsmiljö. Ofta gör de anställda vad företagsledningen förväntar sig utan att koppla detta till organisationens övergripande strategier och vision. Walinskas menar dock att det bästa arbetet utförs av individer som vet och förstår syftet med det som de gör. Repetition är det bästa inlärnings sättet och att en vision måste föras fram så att personalen upprepade gånger hör den och på så sätt lär in den, medvetet eller omedvetet. Walinskas diskuterar vikten av att få individer att känna sig viktiga, detta främst genom att ge dem en känsla av att de har inflytande i företaget. Det är de anställda som är själva grunden till att ledningen överhuvudtaget kan förverkliga visionen.

Arnett et al (2002) menar att effektiv intern marknadsföring kan motivera de anställda till att arbeta utifrån visionen genom att öka medarbetarnas tillfredsställelse och stolthet över sitt arbete. Dessa variabler leder i sin tur till ett positivt beteende hos de anställda, ett fenomen som kan användas av ledningen för att få de anställda att uppträda på önskvärdt sätt. Tillfredsställelse handlar om medarbetarnas emotionella utvärdering av sitt arbete. En medarbetare som är tillfreds med sitt arbete känner att ifall han/hon betar sig på ett passande sätt, kommer detta att belönas av organisationen. De anställda kommer därför att försöka utföra sina arbetsuppgifter på bästa möjliga sätt. Stolthet representerar en tro på att man är kompetent och att andra har en positiv bild av en. Detta leder till att medarbetare uppför sig i enlighet med gällande normer. Medarbetarna känner att de kan påverka organisationens framgångar och anser att organisationen är meningsfull, effektiv och en viktig del av samhället. Enligt Thomson (1998) väljer en organisations anställda själva hur mycket emotionella resurser, energi och intellekt de vill investera för att hjälpa till att uppnå organisationens mål. Om de anställda inte känner sig engagerade och involverade kan de välja

att lämna organisationen, eller värre, de stannar kvar i organisationen men är då känslomässigt oengagerade. Detta leder till att arbetsinsatsen försämras. Thomson menar att de personer som arbetar i en organisation inte kan betraktas som anonyma anställda, utan som individer. Författaren menar att skillnaden mellan en individ och en anställd är att en anställd kan ges direktiv, han kan styras, vilket ej låter sig göras med en individ. Bergenhenegouwen et al (1996) refererar till Hamel & Prahalad (1990), vilka menar att det är de anställdas skicklighet och motivation som är avgörande för företagets möjlighet att nå de mål som ställts upp för verksamheten. Qubein (2000) talar om vikten av att inspirera de anställda. Genom att visa de anställda hur de kan göra det mesta möjliga av sina förutsättningar samt att ge dem något att sträva mot kan en organisation öka personalens motivation. Författaren menar att genom att formulera vision baserad på värden de anställda kan identifiera sig med har organisationen tagit ett första steg i skapandet av en fungerande vision. Genom att uppmuntra personalen och stärka deras självkänsla, skapar organisationen medarbetare som känner sig delaktiga och som kan identifiera sig med organisationens vision. Medarbetare som är väl förtrodda med organisationens vision och som vet hur de bidrar till att uppfylla denna, ser en mening i sitt arbete.

Watson (1994) menar att målet för den enskilde individen, såväl som för organisationen, är långsiktig överlevnad. De individer som, genom att bli anställda, deltar i och bidrar till verksamheten i en organisation, har kanske inte som första prioritet organisationens mål. Watson menar att individen måste förstås utifrån sina egna värderingar och mål, såsom t.ex. att tjäna sitt levebröd, arbeta med intressanta uppgifter eller nå hög status. Att leda en organisation blir då ett försök att samordna alla olika parter värderingar och mål genom en serie av strategiska utbyten mot det övergripande målet, vilket är långsiktig överlevnad för organisationen. För att individerna i en organisation ska känna sig motiverade till att dagligen göra sitt bästa, måste de känna att det är en investering i deras egen framtid. Författaren menar att detta är grunden för det strategiska utbytet. Ett företag utbyter varor och tjänster, men även värderingar och symboler. Centralt för all mänsklig social interaktion är en utbytesprocess och detta utbyte är strategiskt format. Det handlar enligt Watson om långsiktig överlevnad, för företaget såväl som för individen. Handling är en produkt av interaktion mellan individens tankar, behov, värderingar och prioriteringar. Detta leder till att leda ett företag inte kan ses som en process där företaget formulerar en strategi som sedan verkställs av organisationen och de individer som verkar i denna. Människan har ett behov av att känna kontroll över sitt liv men detta betyder inte att det är makt som eftersträvas. Enligt Watson är det ledningens

uppgift att forma en organisation där individen kan förstå sig själv och sin roll. Människan har ett behov av att känna kontroll över sitt liv men detta betyder inte att det är makt som eftersträvas. Watson menar att en individs ovilja mot en viss förändring inte skall tolkas som att personen i fråga inte förstår förändringens värde för organisationen. Individen kan mycket väl inse fördelarna med en vis förändring ur organisationens perspektiv, men ställer sig samtidigt frågan; vad betyder detta för mig? Individen måste därför ges möjlighet att forma sin egen strategi och förstå hur den egna rollen påverkas av de förändringar som genomförs.

I detta arbete kommer vi att använda begreppet intern marknadsföring på följande sätt; *för att en organisations vision skall kunna spridas i hela organisationen på ett sådant sätt att den genomsyrar all verksamhet, måste de interna marknadsföringskanalerna användas för att först kommunicera visionen till medarbetarna, medarbetarna måste förstå det som kommuniceras och slutligen måste de ges möjlighet att, i interaktion med andra, förstå sin egen roll i organisationen.*

Genom att individer ges möjlighet att tillsammans diskutera och forma en bild av sin roll i organisationen kan det som företagsledningen kommunicerar ut bearbetas av de som ingår i organisationen. I denna process ges individerna en möjlighet att bilda sig en egen uppfattning om det budskap som företags vision förmedlar. Den gemensamma förståelse som byggs upp mellan individerna utgör grunden för framväxten av en gemensam *företagskultur*.

### 3.3 Vision och företagskultur

Hatch & Shultz (2001) menar att det är ett svårt och dessutom tids- och resurskrävande arbete att skapa en företagsidentitet. Ofta skapas t.ex. en ny slogan som företagsledningen hoppas ska förena både anställda och kunder. Det är dock viktigt att nå ut till alla på ett mer personligt plan. För att lyckas skapa en fungerande organisation måste tre grundläggande element kopplas samman; *vision, kultur* och *image*. Att sammanföra dessa tre element kräver, då de består av olika externa och interna intressenter, vilja och skicklighet från företagsledningens sida. Visionen kan sägas skapas av ledningens förhoppningar, kulturen är organisationens värderingar utifrån de anställdas beteende och attityder medan företags image skapas externt, t.ex. av aktieägarnas intryck av organisationen. Författarna betonar



vikten av att ha en väl fungerande kommunikation i organisationen samt hur viktigt det är att företagsledningen är drivande och ser vad som fungerar respektive inte fungerar i företaget.

I en klassisk artikel ger Linda Smircich (1983) en överblick av utvecklingen av kulturbegreppet ur ett organisationsteoretiskt perspektiv. Hon ger en överblick över hur begreppet kultur utvecklats i forskningen som kritisk variabel och rotmetafor. En bild ges av vilka faktorer som ligger till grund för olika resonemang kring begreppet kultur.

- Kultur som oberoende variabel

Sett ur detta perspektiv är kultur en given oberoende variabel och ses inte som direkt påverkbar. Istället får kultur karaktären av förklarande variabel. Kulturen ses som ett givet faktum och hänförs ofta till nationella egenheter. Kulturen är en kontext i vilken organisation innefattas.

- Kultur som en intern variabel

Här ses organisationen som producent av sin egen kultur. En organisation är ett socialt instrument för att producera varor och tjänster. Som en biprodukt utvecklar organisationen en egen kultur som tar sig till uttryck i att ritualer, legender och ceremonier uppstår. Kultur definieras som ett socialt eller normativt klister som håller ihop organisationens olika delar. Den är ett uttryck för de normer och sociala ideal som delas inom organisationen. Dessa manifesteras genom symboler som myter, ritualer, berättelser, legender och ett specifikt språk. Grundtanken är att en stark kultur som stöttar företagets övergripande strategi leder till framgång. Kulturen ses som en variabel som låter sig skapas och formas och dess utveckling kan därför styras av en företagsledning.

- Kultur som rotmetafor

Kultur ses inte som något en organisation har utan som något den är. Rotmetaforen går bortom synen att organisationer kan liknas vid maskiner eller organismer. Organisationer måste förstås och analyseras utifrån ett antropologiskt perspektiv och därför förstås utifrån sig själva. Organisationen är analog med kulturen. Kognitivt kan organisationen ses som ett nätverk av subjektiva meningar eller ramar av referenser som individerna i organisationen i varierande grad delar. Utifrån sett liknar detta en slags karta bestående av olika regler. Kulturen kan även ses som ett system av delade innebörder och symboler. Att studera kultur handlar då om att försöka tolka olika symboler utifrån den studerade kulturens perspektiv.

Organisationen analyseras utifrån hur individer tolkar och förstår sina upplevelser och hur dessa tolkningar påverkar deras handlingar. Den sociala strukturen, eller kulturen, är inget eget oberoende objekt utan existerar som ett oregelbundet mönster av symboliska relationer och upprätthålls genom interaktion mellan individer. Även här studeras språk, symboler, myter, berättelser och ritualer. Dessa ses dock inte som kulturellt givna, utan som delar av en pågående process där den mening som är fundamental för organisationens existens skapas och formas.

Peters & Waterman (1982) presenterar i sin bok resultatet av en undersökning som omfattade 62 amerikanska företag från olika branscher. Utifrån olika produktivitetsmått sökte de identifiera de mest framgångsrika för att sedan studera dessa. Författarnas utgångspunkt är ett missnöje med det rationella ledarskapsparadigm som fokuserat på kostnader och analytiska verktyg istället för på de människor som ingår i en organisation. De mest framgångsrika företagen är enligt författarna de som ger människor i organisationen frihet, vilket frigör positiva krafter som experimentlusta och skapandet av innovativa entreprenörer i organisationen.

Peters & Waterman (1982) vänder sig emot synen på människan som endast reagerande på olika yttre omständigheter. De ser individen som sökande efter mening i en social gemenskap. Alla i organisationen ska enligt författarna inspireras till att våga ta egna initiativ inom ramen för företagets kultur. Ledarens roll i dessa organisationer blir att göra tillvaron meningsfull för medarbetarna. På ett i det närmaste sektliknande sätt ska organisationen indoktrineras med bilder som ska ge verksamheten innehåll och mening. Företagskulturen ska förmedla vilka variabler som verkligen betyder något och vilka värderingar som betraktas som de rätta i organisationen. Dessa gemensamma trossatser och gemensamma värderingar ska vara så starka att de inte endast går att acceptera på ett ytligt plan. De ska vara så starka att medarbetaren antingen tror på dem eller lämnar organisationen. För att detta ska lyckas blir företagskulturen den grundläggande vägen till styrning av verksamheten. Genom denna typ av styrning menar författarna att en organisation blir effektivare och mer responsiv till förändringar och snabbare kan möta marknadens krav. Detta möjliggörs genom att organisationen inte kontrolleras med regler och procedurer som förlamar och hämmar kreativiteten. Genom att bygga en stark kultur där medarbetarna styrs av gemensamma värderingar kan organisationen styras och bli vad författarna kallar en ”mästerlig organisation”.

Watson (1994) menar att för att styra en organisation genom att skapa en viss kultur, måste de variabler som står till förfogande förstås. Watson menar att det krävs förståelse för fyra grundelement för att förstå innebörden av kultur och hur denna kan användas för att styra organisationer. Först är det förståelse för människans natur som är grunden för att kunna se vilken roll som kultur har för människor. Sett ur detta perspektiv är kultur skapad av människan för att hjälpa oss att hantera komplexa sociala mönster. Eftersom vi inte kan veta rätt handling i varje situation finns kulturen som en ram inom vilken vi kan anpassa våra handlingar. Den förser oss med riktlinjer, värderingar och normer som hjälper oss att forma och verifiera våra handlingar.

Det andra som måste förstås är människans begränsade rationalitet. Beslutsfattande sker enligt författaren inte alltid utifrån matematiska kalkyler där olika alternativ studeras och värderas. Många beslut i företag och i det vardagliga livet är ett slags navigerande i mörker och då kan kulturen vara som en vägvisare för hur vi bör agera. Vi kan aldrig känna till alla fakta och vår förmåga att processa information är begränsad. Kulturen är då till hjälp i beslutsfattandet som en bärare av värderingar om vad som är rätt och fel. Denna typ av värderingar, som är Watsons tredje grundsten, förmedlas ofta genom myter, sagor och hjälteberättelser. En kultur är till en del ett moraliskt system. Det hjälper oss att bygga vår identitet och att skapa mening i det kaos som omger oss och ger oss svar på existentiella frågor. Som fjärde och sista element tar Watson upp språket, inte bara som verktyg för kommunikation, utan i varje mänsklig process, då det används vid tänkande och vid beslutsfattande. Att tänka och tala är att utsätta sig för andra människors tankar och argument. Det är en del av den process då vi prövar våra tankar och värderingar mot andras. Detta är ett sätt att finna mening för oss själva och mot vår omvärld utifrån våra tankar och handlingar. Watson menar att en kultur inte kan skapas av företaget utan den skapas i interaktionen mellan individen och gruppen.

Watson definierar kultur som:

*”a set of meanings to be shared by all members of the organisation which will define what is good and bad, right and wrong and what are appropriate ways for members of the organisation to think and behave”.* (Watson 1994:111-112)

Watson (1994) menar att en kultur kan utläsas i de beteenden som följer av den och den förmedlas genom allt från de kläder som personalen bär, till hur byggnader och lokaler är utformade. Den stora bäraren och förmedlaren av en kultur är dock språket, som visar vilka värderingar och principer som utgör kulturens kärna.

*"We know a culture primarily through language."* (Watson 1994:112)

Vår definition av begreppet kultur är som följer; *företagskultur är en i organisationen gemensam syn på vad som är gott och ont, rätt och fel. Vi anser att det är möjligt för företagsledningen att påverka detta genom att kommunicera ut värderingar genom t.ex. företagets vision.*

### 3.4 Sammanfattning av teori

*Visionen* är ett styrmedel som ska utgöra en gemensam kraft och engagera människor i organisationen. Den ska skapa samhörighet i organisationen genom att förmedla en gemensam bild av framtiden. För att visionen skall kunna spridas i hela organisationen på ett sådant sätt att den genomsyrar all verksamhet, måste de *interna marknadsföringskanalerna* användas för att först kommunicera visionen till medarbetarna, medarbetarna måste förstå det som kommuniceras och slutligen måste de motiveras till att arbeta utifrån visionen. Medarbetarna måste ges möjlighet att förstå sin egen roll i förhållande till visionen. Det blir företagsledningens uppgift att bidra till denna förståelse samt till skapandet av en *företagskultur* bestående av värderingar som är gott och ont, rätt och fel.

## 4 Empiri

*I detta kapitel presenterar vi i korthet respektive fallföretag. Vi inleder med en företagspresentation och därefter återger vi respektive företags vision. Vi ger också en bild av hur vi upplevde respektive företag vid våra besök. Därefter följer en presentation respondenterna. Avslutningsvis presenterar vi den empiri som ligger till grund för uppsatsen.*

---

### 4.1 Företagspresentationer

#### 4.1.1 Bilén AB

Bilén AB är tillverkare och leverantör av komponenter till bilindustrin. Företaget startades 1875 under namnet Skrandan AB. Företaget har under årets lopp bytt namn flera gånger, men köptes 1989 av tyska Automobil AG och fick då sitt nuvarande namn Bilén AB.

Bilén AB har cirka 700 anställda och omsätter drygt 2 600 mkr. Företaget har huvudkontor och produktion i en stad i sydöstra Skåne samt dotterbolag och mindre produktionsenheter i flera andra länder. Bilén AB ingår i den tyska Bilén AG-koncernen, som har drygt 10 000 anställda över hela världen och omsätter cirka 23 miljarder svenska kronor. Koncernchefen heter Heinrich Schmalen och tillträdde 1999.

Verksamheten är indelad i tre huvudsakliga områden; Bilkomponenten, Kardanknuten och Styrväxeln.

Bilén AB:s vision lyder:

*”For our customers, we are the preferred partner that offers complete solutions. Our core values are: respect for individuals, innovation, working together, goal orientation.”*

Bilkomponentens ambition lyder:

*”Med Bilkomponenten Koncept ska vi vara den bästa samarbetspartnern på marknaden och erbjuda optimala lösningar för alla, utifrån var och ens lokala förutsättningar.”*

Bilen AB:s hemsida på Internet innehåller omfattande information om företaget och som vi uppfattar det riktar den sig till omvärlden på ett humanistiskt sätt. Företaget använder sin hemsida för att kommunicera ut en bild av företaget som bygger på värderingar lika mycket som på kunskaper inom tillverkning av bilkomponenter. Till företagets årsredovisning (2001) medföljer en bilaga, i vilken olika chefer beskriver sin syn på företaget. De beskriver, direkt till de som arbetar i företaget och till externa intressenter, de värderingar de står för och hur de ser på företagets vision.

Vid våra besök på företaget uppfattade vi stämningen som gemytlig och avslappnad. Vi upplevde respondenterna som ohämmade och trygga då de svarade på våra frågor. Innan varje intervju ställde respondenterna intresserade frågor kring vårt arbete och vi fick en känsla av att det fanns ett intresse kring vårt ämne. Vi upplevde att respondenterna själva styrde över den tid de avsatt för att svara på våra frågor och det gav oss ett ostressat och tryggt intryck. Då vi skulle träffa Benny var denne försvunnen, men efter ivrigt sökande av Berthold dök han upp med ett brett leende och den glada ursäkten att han satt och fikade. Intervjun med Benny inleddes sedan med att han gav oss en företagspresentation som fokuserade på Bilen AB:s miljöarbete. Vi fick en stark känsla av en öppenhet och hjärtlighet i företaget, t.ex. hälsade de vi mötte i korridorerna glatt på oss.

#### 4.1.2 Ljuset AB

Ljuset AB är en av de ledande leverantörerna i världen av lågenergilampor baserad på energisparteknologin ABC. Ljuset AB grundades i Sverige 1983. 1994 blev Ljuset AB medlem av Searchlight Group, ett dotterbolag till det amerikanska börsnoterade Sunlight Corporation.

Ljuset AB-gruppen består av fyra tillverkningsenheter och ett tjugotal säljbolag runt om i världen. Företaget omsätter idag 650 mkr. I Ljuset AB-gruppen finns sammanlagt ca 500 anställda, varav drygt hälften arbetar i Sverige.

Ljuset AB:s vision lyder:

*"Lead the development, production and marketing of low energy light bulbs, based on or related to the ABC, for the global market."*

Företagets nuvarande hemsida (en ny hemsida lanseras under våren 2003) består i stort sett av en teknisk presentation av de produkter och tjänster som företaget har att erbjuda. Däremot har vi tagit del av den företagspresentation som företaget använder för att utåt ge en bild av företaget. Vi finner i denna ingen presentation av företaget vad gäller dess organisation eller vilka värderingar de vill kommunicera ut till omvärlden. Den visar däremot upp stora bilder på företagets produkter i olika miljöer.

Vid vårt besök på Ljuset AB lyckades vi, efter en del om och men, hitta vår kontaktperson Lovisa. Vi var mycket noga med att vara ute i god tid, då Lovisa på förhand hade sagt att de var hade mycket att göra och att det var bäst att vi kom i tid. Hon förklarade för oss att hon hade ont om tid och inledde ganska omgående med en presentation av Ljuset AB, vilken i stort sett gick ut på att visa företagets produkter. Den andra personen vi skulle träffa hade precis blivit mamma och vi fick därför träffa en ersättare till henne, Lucinda.

Vi förstod då vi kom till företaget att de hade mycket att göra och att Lovisa verkligen hade fått anstränga sig för att kunna avsätta både sin egen och övriga respondenters tid till våra intervjuer.

Då vi valde Ljuset AB som fallföretag, gjorde vi detta utifrån tron att de hade samlat de funktioner vi avsåg studera under samma tak. Vi upptäckte att så inte var fallet, då vi för att träffa de olika personerna var tvungna att uppsöka två olika adresser.

## 4.2 Presentation av respondenter

### 4.2.1 Bilen AB

**Benny** (FoU) är *Head of Recycling* och hans arbetsuppgifter går ut på att gå på möten där han försöker sälja in budskap och skapa förståelse för problem som FoU-avdelningen arbetar med. Han har en övergripande funktion och arbetar mot Bilens AB:s alla olika affärsenheter. Benny har en doktorsexamen och har arbetat på Bilens AB i fem år.

**Berthold** (FoU) är *R&D Manager* och kommer från moderbolaget i Tyskland. Han har arbetat på Bilens AB i Sverige i drygt ett år. Vid intervjutillfället hade han en månad kvar att arbeta i Sverige, innan han skulle återvända till sitt hemland. Berthold beskriver sitt dagliga arbete som att samordna de olika forskarnas insatser i företaget.

**Bruno** (FoU) är *Project Manager R&D*. Han anser att hans arbetsuppgifter mycket går ut på att vara en brygga mellan FoU- och marknadsavdelningen. Bruno har själv varit med och designat denna tjänst, eftersom han anser att kommunikationen mellan dessa båda avdelningar är viktig för företaget.

**Bert-Åke** (mf) är *marknadsassistent* och är bl.a. ansvarig för Bilens AB:s interntidning.

**Birger** (mf) är *försäljningschef* för Sverigemarknaden och hans arbete handlar om säljstöd och går ut på att utarbeta broschyrer, jobba nära reklambyråer och ta fram produktblad. Birger har tidigare arbetat som säljare på Bilens AB.

**Börje** (mf) är *applikationsingenjör* och hans arbete går ut på att sälja företagets produkter genom att tillsammans med kunderna ta fram lösningar på de olika problem som kunden har.



## 4.2.2 Ljuset AB

**Lena** är *Market Communications Manager* och arbetar med marknadsföring. Hon har arbetat på företaget i två år, men har tidigare varit inhyrd på företaget som konsult. Hon har en högskoleexamen i ekonomi.

**Lilian** har titeln *Information Engineer*. Hon är ingenjör och arbetar med företaget intranät, vilket hon har gjort i fyra år.

**Lovisas** titel är *Marketing Manager*. Hon sitter i Ljuset AB:s företagsledning, är avdelningschef och därmed chef över Lena, Lilian och Lucinda. Hon är ingenjör och har arbetat sig upp i företaget.

**Lucinda** har titeln *R&D Engineer*. Hon är ingenjör och arbetar med utvecklingen av företagets olika lampor.

## 4.3 Sammanställning av respondenternas svar

### 4.3.1 Bilén AB

#### 4.3.1.1 Kommunikation inom företaget

#### **Röster från FoU-avdelningen**

På frågan om vilken funktion i företaget som Berthold anser får mest uppmärksamhet från företagsledningen, svarar han att alla funktioner i företaget tillför värde och att det är kombinationen som är det viktiga. Han säger att det kortsiktigt är marknadsföringsavdelningen som företagsledningen prioriterar.

På samma fråga svarar Benny:

*“I alla företag egentligen är det den som drar in pengarna.”*

Många av enhetscheferna kommer från marknadssidan och saknar erfarenhet från andra funktioner, vilket han anser vore idealiskt. Benny anser att marknadssidan får mest uppmärksamhet från företagsledningen. Han beskriver utvecklingen i branschen från 1950-talet och framåt. Tidigare fanns det en underkapacitet i branschen, vilket gjorde att det som producerades såldes utan att någon direkt marknadsföring behövdes. I dag är situationen den omvända, vilket har lett till att marknadsföringen blivit en allt viktigare funktion i företagen. Benny anser dock att det är de tre funktionerna marknadsföring, FoU och produktion som tillsammans löser kundernas problem. Men han understryker att det ändå är marknadsfunktionen som är i fokus, då det är den som drar in pengar.

Bruno anser att företagsledningen fokuserar mest på marknadsföring, men att även produktionen får stor uppmärksamhet.

Berthold anser att kommunikationen i hela företaget fungerar bra, då människor cirkulerar i organisationen och möten där nya kontakter knyts arrangeras årligen. Han anser inte att det behövs skapas diskussionsforum. Bilen AB-koncernen arrangerar större möten där människor som arbetar med FoU inom olika enheter träffas under flera dagar och där kontakter med olika människor skapas. Han säger att det är viktigt att veta var alla befinner sig i organisationen och att veta vem som besitter en viss kunskap.

Benny säger att Bilen AB har försökt arbeta med att skapa interna kommunikationsvägar. Han nämner E-mail och diskussionsgrupper som några exempel. Han säger att detta inte alltid fungerar så väl som det borde och att han ibland får veta vad som sker inom Bilen AB genom sina kunder:

*”Ofta så får man reda på av kunden att vi hade den och den här och besökte och sysslade med det och det.”*

Benny säger att även då personer sitter vägg i vägg, vet de inte vad grannen sysslar med, vilket leder till onödigt dubbelarbete. Han anser att det är viktigt att människor provar på olika arbetsuppgifter för att skapa en förståelse för andra funktioner i organisationen. Detta görs på eget initiativ och är ingenting som styrs från företagsledningens sida.

Bruno säger att Bilen AB arrangerar olika sorters träffar, där det är upp till den enskilde medarbetaren att bygga sina egna informella nätverk. Han beskriver Bilen AB som ett företag med många olika nätverk som ibland överlappar varandra, men att det även finns luckor mellan de olika nätverken. Han anser att det finns ett förståelsegap mellan de som arbetar med FoU och de som arbetar på marknadsavdelningen. Han tar upp skillnaden i tidsperspektiv mellan de som arbetar med FoU och marknadsfrågor:

*”Marknadsföraren ska då förstå att man ska utveckla något som han eller hon kan sälja först om fem år och här har man ofta lite kortare perspektiv... marknadsfolk kan tycka att tre månader är lång sikt.”*

Bruno tar som exempel på detta upp att det kan vara svårt att i förväg få marknadsförarna att förstå behovet av vissa analyser, då de anser att detta är slöseri med pengar.

Bruno anser att ändå det finns en bra fungerande tvåvägskommunikation mellan FoU och marknadsföring. Helt nya idéer kommer från forskningshåll och lämnas till marknadsavdelningen för försäljning, men ofta är det så att marknadsavdelningen kommer med förslag till modifieringar av befintliga produkter och då försöker FoU-avdelningen lösa denna uppgift. Bruno anser att det kan vara svårt att sälja sina idéer till marknadsavdelningen, då de inte talar samma språk.

Det som Berthold anser karakteristiskt för ett bra internt samarbete är att de som deltagit får en känsla av att ha lyckats förena kompetenser och nått målet tillsammans. De inblandade ska även få en känsla av att arbetet de utfört är viktigt för företaget. Han säger att människor som jobbar med FoU och marknadsföring är i daglig kontakt med varandra och på de möten som FoU-avdelningen har deltar även människor från produktions- och marknadsavdelningarna. Han säger att det finns en fungerande tvåvägskommunikation mellan forsknings- och marknadsavdelningarna:

*”Det är marknadskillar som försöker hitta kunders problem och sedan frågar oss; kan ni hjälpa den här kunden på den här sidan?”*

Därmed avgör FoU-avdelningen huruvida det går att finna en lösning på kundernas problem. Om svaret på denna fråga är ja, blir detta ett projekt som kan genomföras. Berthold beskriver ett samspel mellan kunderna, marknadsföringsavdelningen och FoU-avdelningen.

Marknadsföringsavdelningen identifierar tillsammans med kunderna problem som behöver lösas och kommunicerar sedan dessa till FoU-avdelningen. Därefter tar FoU-avdelningen själv kontakt med kunden för att närmare analysera problemet. Dettas ser Berthold som ett bra sätt att arbeta på för att undvika överlappningar mellan de olika funktionerna. Ett problem i förståelsen mellan funktionerna, är enligt Berthold de olika tidsperspektiv som avdelningarna arbetar utifrån. FoU har en tidshorisont på två till tre år, medan marknadsföringsavdelningen har tre till sex månader på sig att få ut produkten på marknaden.

Benny säger att ett bra internt samarbete är ett som präglas av att alla kan arbeta tillsammans över gränserna och att prestige och hierarki inte blir till ett hinder. Ibland upplever Benny att de olika funktionerna inte har energi till att hjälpa varandra eftersom arbetsbelastningen är hög. Istället prioriteras då den egna avdelningens arbete. Ett problem i kommunikationen mellan de olika funktionerna är enligt Benny att det kan vara svårt att övertyga marknadsavdelningen att ersätta en gammal produkt med en ny, då denna initialt inte är lika lönsam som den som den ersätter. Att introducera nya produkter är alltid förknippat med en viss risk:

*”man vet vad man har, men inte vad man får”*

Bruno säger att ett bra internt samarbete är ett där det sker ett utbyte av erfarenheter.

Benny berättar att för två och ett halvt år sedan tillträdde en ny koncernchef på Bilen AB, Heinrich Schmalen. Schmalen drog upp nya riktlinjer för koncernen och skapade därmed en ny vision som kommunicerades ut via olika företagsinterna dokument. Benny säger att:

*”Visionen är någonting som ska finnas, men du kan tolka den väldigt olika.”*

Benny anser att den nya visionen har medverkat till att skapa en ny attityd i företaget.

Bruno säger att Bilen AB:s vision inte är något som kommuniceras ut dagligen, men när den nya visionen skulle implementeras reste koncernchefen runt till alla Bilen AB:s större anläggningar och höll informationsmöten med alla som arbetade på dessa. Han presenterade den nya visionen och åhörarna gavs möjlighet att ställa frågor kring den.

Berthold säger att det händer att företagets vision diskuteras på olika möten och att det görs försök att uppdatera denna.

### **Röster från marknadsavdelningen**

Birger säger att FoU- och marknadsavdelningen får mest uppmärksamhet av företagsledningen, men på olika sätt. Han anser förhållandena mellan företagets olika funktioner har förändrats de senaste åren. De olika funktionerna har blivit alltmer integrerade genom att de har gemensamma möten där de tillsammans diskuterar problem som rör produktion, FoU och marknadsföring.

Börje anser att försäljningen får mest uppmärksamhet av företagsledningen och att marknaden fokuseras. Han säger:

*”Det är alltid så att det är marknaden som fokuseras, vare sig det går bra eller dåligt.”*

Bert-Åke anser sig inte kunna avgöra vem som får mest uppmärksamhet av företagsledningen, men anser att marknadsavdelningen får den back-up som de behöver.

Birger säger att det finns ett forum där forsknings-, marknads- samt produktionsansvariga träffas och diskuterar olika frågor som har aktualiserats. Bilkomponenten har ett Intranät, men Birger säger att:

*”man håller på och frågar sig internt hela tiden på Bilkomponenten varför används det här inte tillräckligt mycket, varför skriver ingen i det?”*

Idag används Intranätet mest för att söka information som t.ex. telefonnummer till personer inom organisationen. Kommunikationen mellan FoU- och marknadsavdelningen beskriver Birger som:

*”FoU och marknad lever olika liv, man jobbar på olika sätt”*

Han anser att det finns en stor skillnad i språk mellan dessa funktioner. Även om det kan vara svårt för forsknings- och marknadsavdelningarna att förstå varandra, så är det viktigt att dessa möts så att FoU styrs mot det behov som finns på marknaden. Birger menar att FoU- och marknadsavdelningarna ser olika på vad som är viktigt, men att det måste vara på detta sätt. FoU driver projekt som marknadsförare har svårt att se nyttan med, men där kunskap som kommer till nytta i framtiden genereras. Han anser att kommunikationen mellan de olika funktionerna blivit bättre:

*”Förr så hände det mycket att FoU kom med en påse prover och sa att det här kan ni titta på och sedan fick säljaren titta närmare på marknaden.”*

Som situationen är nu anser Birger att nya produkter initieras såväl av marknads- som av FoU-avdelningen.

Börje säger att Bilen AB arbetar för att få företagets olika delar att kommunicera med varandra genom att hålla olika möten två till tre gånger om året. Även om dessa möten riktar sig till en viss funktion inom företaget, som vid t.ex. säljmöten och marknadsmöten, beivras dessa också av människor från FoU- och produktionsavdelningen. Börje ser inga problem i kommunikationen mellan FoU- och marknadsavdelningen. Han säger ändå att tidigare, då hela Bilkomponenten var lokaliserat under samma tak i en annan byggnad, fanns det en informell kommunikation som nu gått förlorad. Börje anser att det finns en skillnad i hur människor med olika bakgrund och yrkesinriktning uttrycker sig, vilket leder till ett kommunikationsgap mellan de olika funktionerna.

På frågan hur Bilen AB arbetar för att få företagets olika delar att kommunicera med varandra, svarar Bert-Åke att det utgår information från informationsavdelningen till samtliga avdelningar på företaget, men att han inte vet hur man kommunikationen mellan de olika avdelningarna ser ut. Bert-Åke påpekar dock att information sprids även genom att olika personer i organisationen åker ut på de olika avdelningarna och informerar. Han påpekar att Bilkomponenten tidigare som helhet var samlade under ett tak och att det då fanns en väl fungerande informell kommunikation. Flytten av de olika avdelningarna medförde att den dagliga kontakten försvann. Numera träffas man på mer officiella möten och den gamla ”Bilkomponenten-andan” har gått förlorad.

För Birger innebär ett bra internt samarbete:

*”korta beslutsvägar och att man vet vart man ska vända sig när man har en problematik runt någonting”*

Han utvecklar detta med att det är viktigt att kunna gå direkt till en informationskälla utan att först gå omvägar i företagets hierarki. Detta gör att informationen som förmedlas inte förvanskas genom att passera olika led.

*”Ett bra internt samarbete bygger på att man går tvärs i organisationen men att man håller alla informerade uppåt och nedåt.”*

Börje anser att det viktiga för ett internt samarbete är:

*”respekt för individen och att man förstår varandra”*

Han säger att det är viktigt att alla försöker uttrycka sig på ett sätt som gör att alla förstår, för att kommunikationen ska fungera. Han menar att det gäller att alla jobbar mot ett gemensamt mål och att ett bra internt samarbete är ett som alla inblandade parter tjänar på.

Ett bra internt samarbete karakteriserar Bert-Åke som:

*”att vi trivs tillsammans och att vi har förståelse för våra respektive arbeten”*

Birger säger att Bilkomponenten sedan några månader tillbaka har en ny chef (Kent Larsson), som utarbetat en ny vision som gäller för Bilkomponenten. Den nya chefen:

*”trummar på på ett helt annat sätt än vi gjort tidigare.”*

Enligt Birger arbetar Bilkomponenten hårt med att föra ut denna vision och han anser att detta är ett viktigt arbete.

Börje anser att den nya visionen kommuniceras ut på ett bra sätt till de som arbetar på Bilkomponenten. Visionen har kommunicerats ut och diskuterats på de möten som marknadsavdelningen har haft sedan den formulerades av den nya chefen.

#### 4.3.1.2 Individen om det egna arbetet

##### **Röster från FoU-avdelningen**

För Benny är det viktigt att arbeta utifrån visioner och ha tydliga mål, men även att han ges frihet att själv kreativt söka nya vägar för att lösa problem. Ett problem som Benny beskriver är att det är svårt att veta när man har gjort ett bra arbete. Som han ser det är positiv feedback någonting som inte delas ut, utan det gäller att lyssna till de små signalerna och själv ställa frågor angående den egna prestationen. Det som driver Benny i hans dagliga arbete är att hitta så bra lösningar till Bilen AB som möjligt och att tillsammans med sina kollegor skapa en trivsamt arbetsmiljö.

Berthold anser att det i det dagliga arbetet är viktigt att fokusera arbetet på rätt sätt och att ta hand om människor i organisationen, då dessa är viktiga resurser. Berthold vet att han har gjort ett bra arbete när han ser nya produkter på marknaden. Han går in på den kulturella skillnaden mellan Sverige och Tyskland och beskriver skillnaden mellan dessa två länders belöningsystem inom Bilen AB-koncernen. I den tyska delen har belöningsystemet större betydelse och bonussystemet har stor påverkan på den totala årslönen. Han anser att vi i Sverige inte har något riktigt bonussystem, utan att:

*”det är bara småpengar som delas ut här”*

Då vi frågar Berthold vilket som är hans viktigaste mål i det dagliga arbetet ber han oss att stänga av bandspelaren och beskriver därefter det specifika projekt han just nu arbetar med. (Av respekt för respondenten beskriver vi inte mer av svaret vi fick.)

Bruno anser att det viktigaste i hans arbete är kommunikation. Han beskriver sitt arbete som att vara en länk mellan FoU och marknadsföring. I detta arbete har han lärt sig att förstå de språk som talas i de olika funktionerna. Detta är ett aktivt val från hans egen sida och företaget har börjat visa allt större intresse för denna kommunikationsbrygga. Viktigt för honom i hans arbete är att han kan stå för kvaliteten i sitt arbete och att motparten är nöjd. För



att veta om han har gjort ett bra arbete får han själv söka feedback och respons. Ofta kommer positiv feedback fram indirekt, genom att:

*”någon har hört någon säga...”*

Det viktiga för Bruno i hans dagliga arbete är nöjda interna och externa kunder.

### **Röster från marknadsavdelningen**

På frågan om vad som är viktigt för Birger i hans arbete svarar han att det är att kunna erbjuda produkter med hög kvalitet samt kunna erbjuda kunden totallösningar till konkurrenskraftiga priser. Han anser att han gör ett bra arbete om han lyckas hjälpa säljarna i deras dagliga arbete samt medverka till en positiv försäljningsutveckling. Birger anser att en positiv marknadsutveckling är ett bevis på att han har gjort ett bra arbete. Den feedback han får kommer från de medarbetare som ingår i den lilla försäljningsorganisation om sex personer som han arbetar i. Birgers mål i det dagliga arbetet är att ta fram broschyrer, erbjuda säljstöd och svara på frågor från försäljarna.

För Börje är det viktigt att utvecklas som person och att utveckla företaget:

*”att man kan påverka sin egen situation och inte bara stämplar in och ut”*

Börje menar att det är viktigt att företaget ger personalen möjligheter att utvecklas på ett sätt så att individens förutsättningar tas tillvara. Han säger att det är viktigt att själv ta ansvar för den egna karriären och driva på sin egen utveckling. Viktigt för honom i hans dagliga arbete är att hjälpa kunden på kundens hemmaplan, men även den sociala kontakten med kollegorna är viktig. Han anser att alla måste hjälpas åt för att skapa en trivsamt arbetsmiljö. Börje avgör ifall han gjort ett bra arbete genom att självkritiskt granska det egna arbetet och att lyssna till kunden. På frågan om han får feedback från cheferna svarar han:

*”hör man ingenting så är det bra”*

Börjes mål i det dagliga arbetet är att bli bättre på sina arbetsuppgifter som applikationsingenjör genom att utveckla en bättre förståelse för kundernas processer.

För Bert-Åke innebär att göra ett bra arbete att utvecklas inom sitt område. Han säger att han själv känner när han gjort ett bra arbete, men får ibland även feedback från sina kollegor och från sin chef. Bert-Åke säger att det generellt är snålt med positiv feedback i företaget, men:

*”sköter man sina saker hela tiden och inte får något negativt så utgår man ju ifrån att det är positivt”*

#### 4.3.1.3 Visionens genomslag i organisationen

##### **Röster från FoU-avdelningen**

Berthold anser att den mest betydelsefulla förändringen i organisationen under de senaste åren är en stor omorganisation där de olika affärsområdena renodlas. Han anser att Bilen AB idag måste fokusera på sina kärnområden och delas upp i tydliga businessenheter.

Bruno beskriver ett ägarbyte som ägde rum 1989 som den viktigaste händelsen. Företaget köptes då av tyska Automobil AG. Fördelen med detta vara att den nya ägaren även de var ett bilkomponentföretag med en mer långsiktig syn på utveckling. Han säger:

*”Tidigare ägare var mycket mer fokuserade på att tjäna pengar, köpa och sälja företag.”*

Följden har blivit att företaget har investerat i nya produktionsanläggningar och Bruno anser att detta har lett till att fokus har gått från produktion till en mer kundnära verksamhet.

Benny anser att tillträddandet av en ny tysk koncernchef är den viktigaste händelsen. Denne chef kom in i organisationen med en tydlig vision, som aktualiserade strategiska frågor som att arbeta med en kraftigare expansion:

*”Koncernledningen har innan bara precis räknat pengar men inte lagt sig i verksamheten. Nu lägger man sig i och försöker styra mot den gemensamma visionen.”*

Han anser att Bilen AB:s nya vision ännu inte har fått full genomslagskraft i organisationen, men att den ändå har styrt in företaget på rätt väg. Sedan han började på företaget för fem år sedan har man växlat från ett kortsiktigt tänkande till att skapa långsiktiga strategier:

*”När jag kom för fem år sedan så blev jag rätt så skrämmd när man frågade folk- och vart ska vi? och det var levande frågetecken.”*

Benny anser det mycket viktigt att ha en långsiktig strategi i företag som bedriver forskning. Detta för att skapa en gemensam bild av det företaget vill uppnå. Eftersom det är först efter det att en ny koncernchef har tillsatts som dessa frågor har aktualiserats. Företaget har ombildats från att ha varit oberoende enheter till att vara kopplade till koncernledningen, som numera arbetar med strategiska frågor.

Benny anser att Bilen AB måste fokusera på företagets kärnverksamheter och lyfta fram de saker företaget är framgångsrikt på. Han menar att Bilen AB konkurrerar i en mogen bransch och att det därför är svårt att etablera sig på nya områden. Det blir därför viktigt att bredda utbudet inom de nischer de redan verkar och på så sätt stärka sin position.

Bruno anser att det viktigaste för Bilen AB idag är:

*”att som koncern bli stor och stark och vacker, att bli en ledande leverantör till bilindustrin.”*

Bruno säger att Bilen AB, för att kunna fortsätta vara konkurrenskraftiga i framtiden, måste arbeta med strategi och ta in omvärlden i visionerna:

*”Man är fortfarande relativt fokuserad vid sin egen värld och den är lite mindre än hela världen.”*

När vi ber Bruno utveckla vad han menar med strategi, säger han att det främst är nätverket inom Bilen AB som måste utvecklas. Detta måste göras för att slippa göra samma misstag mer än en gång och sprida kunskap på ett sätt som gör att det går att applicera. Bruno säger att Bilen AB arbetar aktivt med kunskapsspridning genom att tillhandhålla en plats på Intranätet där material presenteras.

Benny ser det som viktigt för framtiden att utveckla en större förmåga att ta till sig ny kunskap och inte försöka lösa nya problem med gammal kunskap. Han nämner IT- och telekomföretagen som exempel på företag där hela kulturen är uppbyggd för att kunna hantera den snabba förändringstakten i branschen. Bilen AB har arbetat med produkter med mycket lång livscykel. Benny menar att:

*”därför har man inte skapat den kulturen att man måste ständigt förnyas, det behovet har ökat avsevärt de senaste tio åren”.*

På frågan om vad företaget måste arbeta med för att i framtiden vara konkurrenskraftiga replikerar Berthold:

*”snabbare, snabbare och alltmer snabbare”*

Berthold går in på skillnaden mellan tyska och svenska företag. I Tyskland är tiden mellan idé och produkt på marknaden kortare än i Sverige. Han beskriver trögheten som ett organisatoriskt problem och inte som ett tekniskt. Moderna bilkomponenter har en kortare livscykel och måste därför ut på marknaden snabbare.

Benny säger att för att Bilen AB ska bli den leverantör som kunden väljer är det viktigt att leverera en lösning på kundens problem och att bygga förtroende på lång sikt. Kunden ska uppleva att Bilen AB både förstår deras problem och kan leverera rätt lösning på det.

Berthold anser att det som är viktig för Bilen AB, är att bli den ”preferred partner” som visionen beskriver. Genom att skapa innovativa lösningar och få ut sina produkter i rätt tid på marknaden, kan detta mål nås.

Bruno anser att avgörande för att Bilen AB ska bli den partner som kunderna väljer är företagets storlek. Marknaden förändras och kunderna är inte längre små enskilda enheter, utan stora världsomspännande koncerner. För att kunna leverera till dessa måste Bilen AB vara ett globalt företag, dvs. det är inte längre lika viktigt med lokala lösningar.

### **Röster från marknadsavdelningen**

Birger anser att den stora händelsen är att Bilkomponenten fått en ny chef som har en annan syn på försäljning och sättet att bemöta kunderna. Han påpekar att denna chef inte är internt rekryterad, utan kommer in med nya idéer. Detta är något som han ser på fler ställen i organisationen och som enligt Birger är positivt då det gör att:

*”man börjar ifrågasätta saker och titta på olika alternativ på ett annat sätt, både arbetssätt och hur man hanterar olika saker internt”.*

Birger säger att all förändring är positiv, då han anser att förändring leder till utveckling.

Börje ser tillträddandet av en ny, externt rekryterad, chef som en viktig händelse på företaget. Bilkomponenten har tappat marknadsandelar och det är därför viktigt att få in personer med nya idéer i organisationen. Det är viktigt att arbeta förutsättningslöst och prestige får aldrig stå i vägen då det gäller att ta fram den bästa lösningen. Börje menar att det viktigaste målet för företaget idag är att ta marknadsandelar och att kunna hjälpa kunden på kundens hemmaplan genom att erbjuda lösningar som gör att kunden sparar pengar.

Bert-Åke ser tillträddandet av den nya Bilkomponentenchefen som en viktig händelse i företaget. Den nye chefen har omorganiserat verksamheten och inriktat arbetet mot att sälja helhetslösningar till Bilkomponentens kunder. Bert-Åke anser att Bilkomponentens viktigaste mål är att knyta kunderna närmre Bilkomponenten och leverera helhetslösningar. Hela organisationen måste inriktas på att skapa en närmre relation till kunden. Det är viktigt att lyssna till kunden för att utifrån denna input utveckla verksamheten och att arbeta långsiktigt genom att vårda sina kundrelationer.

Birger anser att Bilen AB:s viktigaste mål idag är att tjäna pengar. För att detta ska vara möjligt måste företaget bredda kunskapen, fylla på med nya produkter och öka förståelsen för kundens behov.

Birger säger att för att Bilen AB skall kunna vara konkurrenskraftiga i framtiden måste företaget producera bra produkter av hög kvalitet samt vara flexibla mot kunden.

*”När en kund sitter någonstans ute på sin anläggning och ser ett problem så vill ju vi att de ska tänka Bilkomponenten.”*

Bert-Åke säger att för att Bilen AB skall kunna fortsätta vara konkurrenskraftiga är det viktigt att företaget inte viker undan för konkurrenterna och att det slåss för sin position på marknaden. Bilkomponenten har haft monopol tidigare och nu måste organisationen som helhet bli bättre.

För att bli ”preferred partner” måste Bilen AB enligt Börje ha tillräckligt med kunskap och kompetens om kundens processer för att kunna lösa deras problem.

Birger anser att Bilen AB ska bli kundernas ”preferred partner” genom att vara en del av kundens totala process och genom att varumärket Bilkomponenten ingjuter förtroende och förknippas med rent vatten.

Bert-Åke menar att för att Bilen AB skall kunna bli kundernas ”preferred partner”, måste företaget ha de bästa produkterna och att ta hand om sin personal och vidareutveckla de som är beredda att satsa på en karriär inom företaget.

## 4.3.2 Ljuset AB

### 4.3.2.1 Kommunikation inom företaget

#### **Avdelningschefens röst**

Enligt Lovisa är företaget enligt tradition väldigt marknadsorienterat, men samtidigt väldigt teknikintensivt. Hon säger att det som släpat efter på Ljuset AB är produktion och produktionsutveckling.

Lovisa säger att företaget har ett omfattande informationssystem, men att det är den enskilde individens ansvar att ta till sig informationen. De tillfällen då de anställda träffas över avdelningsgränserna infaller oftast en gång per år och är kopplade till någon form av presentation av företagets verksamhetsberättelse.

Lovisa anser att ett bra internt samarbete är ett där parterna är överens om målen och levererar enligt dessa.

På frågan om hur visionen kommuniceras ut i företaget svarar Lovisa:

*”nä alltså, jag vet inte om man någonsin kan säga att det fungerar för hur vet man att visionen är fullt insåld”*

Hon hävdar att företaget arbetar med att prata om strategierna som strategipaket och säger:

*”mycket av det är ju företagsledningens uppgift att bara tjata om strategierna så att man verkligen förstår att det ger någonting för den enskilde människan i företaget”*

Lovisa beskriver framtagandet av den nya strategin som en bottom-up-approach på strategiarbete och nästan alla tjänstemän var med och gjorde, som hon uttrycker det, SWOT-övningar.

### **Röster från Ljuset AB**

Lucinda säger att försäljning och marknad får mest uppmärksamhet från företagsledningen. Hon säger vidare att ett sätt som Ljuset AB arbetar på för att få företags olika delar att kommunicera med varandra är genom att erbjuda de anställda kurser där de träffas och knyter nya kontakter. Lucinda fortsätter:

*”Då är det en massa folk från olika avdelningar och så får man konfronteras lite under de här kurserna”*

Hon anser att det inom företaget pratas om att kommunicera och hon påpekar att det är högt till tak på Ljuset AB, då de anställda kan säga vad de tycker. Det finns dock inga forum för denna typ av diskussioner, utan dessa får de skapa själva. Hon berättar att informationen på Ljuset AB hittas genom att fråga sig fram. Lucinda säger att förutsättningarna för att ett internt samarbete ska fungera bra är att alla vet vad de andra gör.

På frågan om vilken funktion i företaget som får mest uppmärksamhet från företagsledningen säger Lilian:

*”Jag vet inte, men jag tror att det är marknadssidan, det är mycket där försäljning och pengar genereras”*

Lilian, som har arbetat med intranätet i fyra år, har under de senaste två åren upptäckt att användandet har ökat. Att använda intranätet för att sprida information, är dock ingenting som är uttalat av företagsledningen. Hon anser snarare att det är de som utvecklar systemet som uppmanar övriga i organisationen att ta tillvara dess möjligheter.

På frågan om hur visionen kommuniceras ut i företaget svarar Lilian:

*”Man träffar inte på den i sitt dagliga arbete. Däremot blir det en presentation av nästa års plan nästa vecka, då drar de igenom allt i detalj om visioner”.*

Hon säger att visionen även finns på intranätet.

Lena säger att det är forsknings- och produktionsavdelningarna som får mest uppmärksamhet från företagsledningen. Hon säger att företagsledningen alltmer har börjat uppmärksamma reklam och marknadsföring och hon känner att hon under den senaste tiden jobbar i medvind. Företaget börjar inse vikten av att ha ett starkt varumärke.

Då Lena svarar på frågan om hur Ljuset AB arbetar för att få företagets olika delar att kommunicera, handlar svaret mycket om vad som ska komma i framtiden. Ljuset AB har redan ett intranät där information om vad som händer i organisationen sprids, och Lena säger att detta används alltmer i organisationen. Hon säger att hon arbetar med att skapa en balans mellan teknik och mjuka värden. Som exempel tar hon upp att den nya Internetsidan som ska presenteras våren 2003, där företaget försöker skapa en image av att det är människan som står i centrum. Hon säger att detta är viktigt för att internt och externt skapa en bild av Ljuset AB som ett företag som sätter kunden i centrum. Detta måste genomsyra hela företaget och inbegripa allt ifrån utformning av fakturor till företagstidningen.

Lena hävdar att ett bra internt samarbete bygger på att alla litar på att det finns expertkompetens inom organisationen. Det gäller att skapa ett gränsland där olika kompetenser kan mötas och förståelsen för varandra ökar. För att kunna göra detta måste det finnas respekt och ödmjukhet för den kompetens andra i organisationen besitter. Det går inte att i ett företag alltid veta vad alla andra gör, men intranätet har bidragit till att öka spridningen av både ren information och kunskap om vad de andra i företaget arbetar med. Hon säger att det däremot inte finns någon direkt uttalad strategi från företaget för att öka kommunikationen, utan detta är upp till den enskilde medarbetaren.

Lena anser att visionen kommuniceras ut i företaget. Hon säger att det för närvarande pågår ett arbete med att utarbeta en ny hemsida där visionen ska avspeglas. Det pågår även ett arbete



med en ”visionsbok” som ska spridas både internt och externt. Hon beskriver hur visionen i framtiden kommer att bli mer synlig genom att den indirekt ska lyftas fram i broschyrer, intranät och kundtidningar. Hon visar exempel på en broschyr hon arbetar med för närvarande, där vision och strategi indirekt lyfts fram genom att dessa genomsyrar textmaterialet.

#### 4.3.2.2 Individen om det egna arbetet

##### **Avdelningschefens röst**

Enligt Lovisa är det viktigt att utvecklas i sitt arbete och att göra ett bra arbete innebär för henne att hennes avdelning levererar nya och bättre produkter. Detta är viktigt då konkurrenterna kopierar deras produkter och Ljuset AB måste därför vara först med förbättringar. Lovisa får feedback både från sin chef och från sina kunder. Hon vet att hon har gjort ett bra arbete då produkterna blir väl emottagna på marknaden dvs. en snabb försäljningsökning. Lovisa säger att det är svårt att mäta hur bra en arbetsuppgift utförs. Företaget gjorde förra året en stor personalattitydsundersökning där alla anställda fick svara på 200-300 frågor, vilket enligt Lovisa resulterade i kurvor och diagram. Lovisa säger att några av företagets viktigaste mål är att uppnå nyckeltal, t.ex. ROI, uppställda av de amerikanska ägarna.

##### **Röster från Ljuset AB**

Viktigt för Lucinda i hennes arbete är att hon arbetar med någonting som hon kan stå för. Även förhållandet till arbetskamraterna är viktigt för henne samt det sätt som chefen behandlar henne på. Hon anser dessutom att det är viktigt att det finns förväntningar på henne och det arbete hon utför. Att göra ett bra arbete innebär för Lucinda att hennes självkänsla höjs. Hon vet att hon har gjort ett bra arbete genom att hon får feedback från sin chef, från säljare och från de som använder företagets produkter. Lucinda berättar att hennes mål i det dagliga arbetet är de mål som är gemensamma för gruppen. Mer specifikt innebär detta att kunna prediktera vad som händer inuti lågenergilamporna samt att kunna göra lamporna mer effektiva.

Viktigt för Lilian i hennes arbete är att få en helhetsbild av hur företaget fungerar, för att på bästa sätt kunna utföra sitt arbete med intranätet och informationsspridning. På frågan om vad det innebär att göra ett bra arbete svarar Lilian:

*”när folk i min omgivning är nöjda och glada”*

Lilian säger att den feedback hon får ofta kommer då någonting inte fungerar. Hennes mål i det dagliga arbetet är att bli bättre på det hon gör, att utvecklas som person och att lära sig mer.

Viktigt för Lena i hennes arbete är:

*”att skapa en förståelse i säljledet för marknadsföring och för varumärket”*

Lena säger att det är viktigt att skapa en attitydförändring i den egna organisationen så att övriga funktioner på Ljuset AB inser värdet av marknadsföring. I hennes arbete är det viktigt att skapa en bra intern kommunikation för att få de anställda att förstå:

*”vad vi gör och var vi finns”*

Lena säger att detta är viktigt, framförallt för säljarna, vilka inte bara ska sälja en produkt, utan också förmedla en bild av organisationens värderingar.

Att göra ett bra arbete innebär för Lena att skapa en förståelse både internt och externt för företagets produkter. Hon säger att det är viktigt att de egna säljarna förstår hur det presentationsmaterial som marknadsföringsavdelningen tar fram ska användas, för att därigenom öka kundernas förståelse för Ljuset AB som säljare av helhetslösningar och inte enbart av produkter. Lena vet att hon har gjort ett bra arbete genom en ”gut feeling”. Hon säger att hon själv får söka positiv feedback, men då hon märker att det material marknadsavdelningen framställer efterfrågas, ser hon det som en positiv signal. Hon berättar att företaget använder sig av referensgrupper för att testa nytt material, och från dessa får hon kontinuerlig feedback. Lena mål i det dagliga arbetet är att skapa förståelse och förändring i organisationen. Hon anser att denna förändring innebär en attitydförändring i företaget, där alla förstår att det är kunden som står i centrum.

### 4.3.2.3 Visionens genomslag i organisationen

#### **Avdelningschefens röst**

Lovisa säger att Ljuset AB för åtta år sedan blev uppköpta av Sunlight Corporation och enligt henne är detta den viktigaste händelsen på företaget under de senaste åren. Lovisa har svårt för att identifiera andra viktiga händelser, men efter lite betänketid tar hon upp en ny produkt där ny teknik används. Lovisa säger att det är svårt att svara på vilket Ljuset AB:s viktigaste mål idag är, och säger att det beror på vem man frågar och att hon då måste ta på sig olika roller.

Hon hävdar att det främst är aktieägarnas intressen som måste tas tillvara. Hon berättar vidare att Ljuset AB har flera olika strategier men lyfter fram ”innovation leadership”, vilket handlar om att bryta ny mark och att ligga i teknikens framkant. Hon säger att det även finns strategier för logistik, kundrelationer och produkttillgänglighet.

På frågan om vad Ljuset AB måste arbeta med för att kunna vara konkurrenskraftiga i framtiden svarar Lovisa med att beskriva en process som har pågått i två år, vilken går ut på att utveckla företagets strategi. Denna har engagerat 50-70 tjänstemän som satt i sju-åtta grupper och gjorde SWOT-analyser. Detta arbete har utmynnat i sju strategier och ett stort antal projekt som mer eller mindre går in i all verksamhet. Lovisa säger:

*”Vi har ett annat projekt som vi kallar lågenergilampa som är den största vi har idag... och det är direkt kopplat till strategi, att vi behöver nå dit men vi vet inte hur”*

På frågan om vad som är avgörande för att Ljuset AB ska vara den leverantör en kund väljer, svarar Lovisa:

*”sådana frågor kan man inte svara på på fem minuter för det är ju hela vår verksamhet som... vi pratar mera om att man ska ha en affärsmodell som är sund och att det inte finns bitar i den som man kan plocka, det är ju hela vägen allt som strategipaketet beskriver. Vi måste vara bra på produktutveckling, vi måste vara bra på marknadsföring, vi måste ha starkt varumärke, vi måste vara tillgängliga för kunden där kunden finns, vi måste ha ett globalt integrerat produktionssystem, vi måste ha ett globalt integrerat logistiksystem, vi måste ha bra kontakt med forskningsinstitut som kan ge oss det sista, vi måste ha bra kontakt bakåt via våra materialleverantörer”*

Lovisa säger att hon inte kan plocka ut en sak eftersom det är det många av deras konkurrenter gör:

*”vi ska inte vara billigast, vi tycker att våra kunder ska betala lite mer för att få de bästa produkterna, kvaliteten är liksom en given egenskap, alla har bra kvalitet idag, de som inte har det är inte med i matchen”*

### **Röster från Ljuset AB**

Lucinda säger att det har varit flera omorganisationer sedan hon började på företaget 1997. Vid frågan om vilken som är den viktigaste händelsen på företaget under senare år, svarar hon att det som hon först tänker på är den senaste omorganisationen. Denna omorganisation innebar att en ny grupp skapades; marketing resources. I denna grupp ingår numera FoU-avdelningen där hon jobbar. Hon upplever den nya organisationen som plattare och säger:

*”Efter omorganisationen är jag mer knuten till projekt, alltså till kundrelaterade projekt.”*

På frågan om vilket som är Ljuset AB:s viktigaste mål idag, börjar Lucinda sitt svar med att återge Ljuset AB:s mål; att bli världsledande med att tillverka, marknadsföra och utveckla lågenergilampor. Hon säger att för att kunna nå dessa mål måste företaget ha:

*”en låg kostnad och en slimmad organisation och du måste kunna vara flexibel, snarare med betoning mot flexibel, att anpassa sina produkter till marknadens krav.”* *”Vi måste ha kontakt med kunden hela tiden och anpassa våra produkter efter deras krav.”*

Lucinda anser att samarbetet med kunderna är viktigt för den fortsatta konkurrenskraften och säger att det som krävs är att vara:

*”Lyhörd för kunderna och att kunna räkna ut vad som gäller i framtiden, det kombinerat med att vara en bra organisation där de här förändringarna kan genomföras.”*

Lucinda säger att det måste finnas en förståelse mellan de olika funktionerna, vilket leder till att arbetet blir intressantare och roligare. Hon säger:

*”Alla kunskaper kommer in då det gäller att göra rätt produkt, det krävs en marknadsanalys, vad kommer de att köpa, och sedan krävs det att från den marknadsanalysen ska utvecklingsavdelningen kunna dra ner detta till en produkt som blir så effektiv och billig som möjligt”*

Lucinda anser att förtroendet mellan Ljuset AB och dess kunder är viktig. Hon säger att:

*”det är bättre att veta att någonting är lite halvdant än att inte veta det, då kan man acceptera det när man får reda på det. Det är det som ökar förtroendet.”*

Lucinda säger att det även är viktigt att Ljuset AB inte bara erbjuder kunden en produkt, utan att de även erbjuder kunskap om hur kunden ska använda den.

Lilian nämner ett antal omorganisationer samt att företaget blev uppköpt för ett antal år sedan som de viktigaste händelserna inom företaget under de senaste åren. Hon anser att omorganisationerna har varit viktiga, då företaget har expanderat sedan det startade och organisationen därför måste anpassas i takt med dessa. Lilian anser att Ljuset AB:s viktigaste mål idag är att skapa en organisation som sprider information mellan företagets olika enheter. Hon säger:

*”Man ska inte slösa bort tid, man ska inte göra samma fel på olika ställen, därför är det viktigt att alla har tillgång till samma information”*

Lilian säger att Ljuset AB måste arbeta med produktutveckling, produktionsteknik samt att sänka priserna för att vara konkurrenskraftiga i framtiden. Dock hävdar hon:

*”Men viktigast är marknadsföring, att träffa kunder och att skaffa nya kunder och behålla de gamla.”*

Lilian säger att Ljuset AB måste profilera sig som kunskapsföretag, det räcker inte enbart att producera lågenergilampor då kundens och Ljuset AB:s kompetens alltmer flyter samman.

Lilian hävdar att utbytet av kunskap mellan Ljuset AB och kunden är viktigt för att företaget ska bli den leverantör som kunden väljer. Ljuset AB ska kunna erbjuda kunden all den information som behövs då de utvecklar nya produkter.

Lena säger att den viktigaste händelsen på Ljuset AB under senare år var när företaget delades upp i två separata bolag. När Lena började på Ljuset AB för två år sedan saknade företaget en reklamavdelning. Tidigare sköttes detta av en inhyrd konsult, men idag har Ljuset AB en egen reklamavdelning där fem personer arbetar heltid med marknadsföring. På frågan om vilket som hon anser är Ljuset AB:s viktigaste mål idag, svarar Lena att det är fem olika mål. Dessa mål räknar Lena upp i följande ordning; lönsamhet, att organisationen ska fungera tillsammans, att ha bra personal, att fokusera på kunderna samt att ha en hög teknisk kompetens. Hon hävdar att idag är produktionsteknologin i centrum, men att företaget alltmer har börjat fokusera på helhetslösningar där Ljuset AB även erbjuder kunderna kompetens i form av olika tjänster. Lena säger att företagets tekniska kompetens måste kombineras med en ekonomisk insikt för att Ljuset AB ska kunna fortsätta vara konkurrenskraftiga. Detta krävs för att företaget ska kunna framställa produkter som är billiga att tillverka och som fungerar bättre.

Lena säger att för att Ljuset AB ska kunna vara den leverantör som kunden väljer måste företaget arbeta med att ge rätt argument till rätt personer. Hon säger att företaget i grunden har en mycket bra produkt, men att Ljuset AB måste bli bättre på att anpassa den information de sprider, beroende på vem mottagaren är. Hon menar att i takt med att Ljuset AB integrerat sin kompetens med kundernas, rör de sig uppåt i kundföretagets beslutskedja. Lena hävdar att Ljuset AB även måste arbeta med sin image, så att kunderna uppfattar Ljuset AB som ett företag som utöver produkt även kan leverera kompetens.

## 5 Analys

*Vi inleder vårt analyskapitel med att analysera våra två fallföretag var för sig och avslutar med att göra en jämförelse mellan de båda företagen. Vi börjar jämförelsen med att analysera hur de anställda upplever att visionen kommuniceras ut till dem. Därefter försöker vi se om visionen har ett genomslag i det dagliga arbetet utifrån individens roll i organisationen. Slutligen försöker vi se om vi kan spåra visionen i de svar de olika respondenterna har givit oss.*

---

### 5.1 Bilén AB

Vi har i vårt teoriavsnitt definierat begreppet vision som ett styrmedel som ska utgöra en gemensam kraft och engagera människor i organisationen. Visionen har som uppgift att skapa en så stark samhörighet att medarbetarna inte längre känner att det är aktieägarnas eller företagsledningens vision, utan en gemensam vision. Det som företagsledningen strävar efter är att medarbetarna ska känna ansvar för hela organisationen och inte bara för sina personliga åtaganden. Vi har ur vår empiri försökt spåra om det hos respondenterna finns en ansvarskänsla som sträcker sig utanför den egna avdelningen och de egna arbetsuppgifterna. Vi upplever att samtliga respondenter på Bilén AB i sina svar indikerar att det är företaget som helhet som måste utvecklas för att kunna fortsätta vara konkurrenskraftiga. Detta tar sig i uttryck på olika sätt. De personer som arbetar med FoU är samstämmiga angående att det är alla funktioner i företaget som tillför värde och att det är kombinationen som är det viktiga. Prestige och hierarki får inte bli ett hinder för utbyte av erfarenheter. Vi finner i företaget ett öppet flöde av information som till huvudsak uppfattas som ett kompetensutbyte över avdelningsgränserna, men som vi ser det medför detta en positiv bieffekt. Känslan av gemenskap stärks då människor träffas öga mot öga och kontakterna bildar ett informellt nätverk inom Bilén AB. Att byta information i en organisation handlar inte bara om hårda fakta, utan även om att känna en mänsklig gemenskap. Då två personer möts antar vi att gemensamma intressen som inte enbart rör företagsangelägenheter kan komma att diskuteras, vilket utvecklar det som från början var en kontakt till en relation.

På Bilen AB finns det en stark förståelse för att det är viktigt att förena kompetenser och att nå mål tillsammans. De som arbetar på marknadsfunktionen för liknande resonemang som de från FoU-avdelningen kring att det är företaget som helhet som skapar värde. Ett bra internt samarbete anses bygga på att hela organisationen integreras och att information sprids. Birger (mf) säger att:

*”ett bra internt samarbete bygger på att man går tvärs i organisationen men att man håller alla informerade uppåt och nedåt.”*

Vi ser en stor samstämmighet mellan de båda funktionerna angående det gemensamma ansvaret som alla måste ta för företaget, även om de uttrycker det på olika sätt. Då Berthold (FoU) anger vad som är karakteristiskt för ett bra internt samarbete säger han att det är då de som har varit inblandade får en känsla av att ha lyckats förena sina kompetenser och att de nått målet tillsammans. Börje (mf) beskriver, som vi ser det, samma sak genom att säga att alla jobbar mot ett gemensamt mål och att ett bra internt samarbete är det som alla inblandade parter tjänar på. Denna insikt om att det är det som de anställa åstadkommer gemensamt inom företaget, genom samarbete mellan företagets olika funktioner, som är nyckeln till framgång, visar på ett ansvarstagande som går längre än till den egna funktionen. Varey & White (2000) förespråkar en övergång från traditionellt avdelningsarbete, där avdelningar arbetar isolerat från varandra, till en mer öppen kommunikation och samarbete inom organisationerna. De säger att det råder ett ömsesidigt beroende mellan olika avdelningar, vilket är viktigt att uppmärksamma. Vi ser på Bilen AB en förståelse för detta ömsesidiga beroende samt för vikten av fungerande kommunikation och samarbete mellan företagets avdelningar. Detta är en mycket värdefull insikt, då detta blir en del av företagets kultur. Att gemensamt integreras blir i denna kultur inte enbart en möjlighet som erbjuds, utan en förutsättning för att lyckas. Integrationstanken blir en bild av vad som är gott och rätt i organisationen. På detta sätt visar företaget att integration och kommunikation inte bara är något som företagsledningen säger sig anse vara viktigt, utan det byggs in i företagets värderingsstruktur. Anledningen till att vi poängterar detta, är att vi tror att få företagsledare skulle säga att integration och kommunikation *inte* är viktigt. Därför är det för oss intressant att studera det genomslag dessa företeelser har, dvs. ifall det är något som prioriteras. Att i företag identifiera vad som är viktigt leder troligen till långa listor med många punkter, men det är då dessa rangordnas som ett företag bekänner färg. Ett företag som utger sig för att ledas av och samlas kring en



gemensam vision, visar att det menar allvar först då det skapar forum för de anställda att mötas och rita kartor tillsammans.

I teoriavsnittet definierar vi visionen som ett redskap för att skapa en gemensam bild av framtiden och av vad som krävs för att organisationen ska överleva. Visionen ska ge de anställda riktlinjer för framtiden och på så sätt motivera dem och ge deras arbete en innebörd. Respondenterna på Bilen AB har tagit fasta på uttrycket ”preferred partner”, vilket är en del av Bilen AB:s vision. Dessa ord förefaller ha stor innebörd för de anställda på företaget och utgör det gemensamma målet. Detta är för oss en intressant formulering, då den både är styrande och befriande. Styrande är den såtillvida att den är gemensam för samtliga i organisationen och har ett budskap som är universellt. Befriande är den genom att den inte anger vilken väg som är den rätta utan lämnar det öppet. Organisationen ges därför möjlighet till flexibilitet och ingen speciell kompetens utpekats som viktigare än någon annan. Här är det intressant att se till hur Bilen AB har utvecklats över tiden. Den internationella konkurrensen har ökat, vilket lett till att man inom Bilen AB har fått en ny roll på marknaden. Tidigare var företagets situation den att det befann sig på en marknad där allt som företaget producerade redan hade en kund och försäljning bestod i att bekräfta en order. Vi hävdar att Bilen AB har överlevt denna förändring på marknaden genom att inse sin nya roll som leverantör istället för enbart producent. Som producent av bilkomponenter är det idag på väg att integreras i kundens process och för att detta ska lyckas måste organisationen som helhet förstå sin nya roll. ”Preferred partner” skapar inom Bilen AB den så avgörande bilden av den gemensamma framtiden, vilket vi menar utgör grunden för en gemensam företagskultur. Vi ser på Bilen AB en tydlig koppling mellan visionens ”preferred partner” och respondenternas svar, dvs. företagskulturen. Benny (FoU) säger att för att Bilen AB ska bli den leverantör som kunden väljer är det viktigt att leverera en lösning på kundens problem och att bygga förtroende på lång sikt. Kunden ska uppleva att Bilen AB både förstår deras problem och kan leverera rätt lösning på det. Börje (mf) menar att det viktigaste målet för företaget idag är att kunna hjälpa kunden på kundens hemmaplan genom att erbjuda lösningar som gör att kunden sparar pengar. Vi ser här att visionens formulering ”preferred partner” har skapat en gemensam uppfattning om att Bilen AB måste arbeta för att knyta kunden närmre företaget. Vi tror att detta kan utgöra basen för Bilen AB:s affärsverksamhet i framtiden. Företag integreras alltmer och det egna företagets renommé är inte längre isolerat till den egna verksamheten, utan kopplad till både kunder och leverantörer. Ett företag som vill utge sig för att vara miljömedvetet och vill uppfattas som socialt ansvarstagande, måste kunna lita på sina

leverantörer eftersom dagens mediaklimat kan leda till negativ ”spill over-effekt”. En långsiktig relation mellan två företag bygger inte längre enbart på förhållandet mellan produkt och pris utan på en gemensam syn på moraliska och etiska frågor. Ur detta perspektiv får ”preferred partner” en djupare innebörd som ligger bortom kortsiktigt ekonomiskt tänkande, men som kan leda till stabila relationer med kunder som bygger på både ideologi och ekonomi. Som vi ser det måste en vision flytta fokus från kortsiktigt ekonomiskt tänkande till en mer långsiktig syn på företaget och dess utveckling. Att företagets mål är att tjäna pengar är ingenting som behöver kommuniceras ut i organisationen, då detta är en självklarhet för alla anställda. Även om uttrycket ”preferred partner” tolkas olika inom Bilen AB, har respondenterna från de olika avdelningarna bildat sig en uppfattning om vad som krävs av dem för att bli just detta. Uttrycket ”preferred partner” anser vi vara något som de anställda kan identifiera sig med och att det hjälper dessa att se meningen med sitt arbete. Vi har utifrån respondenternas svar kunnat utläsa att de begrepp som återkommer är förändringsvilja och kundfokus.

Den som tittar på olika företags hemsidor kommer på ett stort antal av dessa att påträffa en verbaliserad vision. En fråga som då kan ställas är huruvida denna vision verkligen används som styrmedel i dessa företag. Troligen är det så att många visioner är skapade utifrån en allmän förväntning om att en vision ska finnas och inte utifrån en djupare insikt om att visionen ska ligga till grund för en värderingsstruktur som ska genomsyra hela organisationen. På Bilen AB fick vi uppfattningen att visionen var någonting som lanserades med pompa och ståt och den följdes upp med internt material, där de anställda på egen hand fick arbeta med att skapa sig en egen förståelse och djupare bild av den. Vi ser även att detta arbete följs upp t.ex. genom att det till Bilen AB:s årsredovisning finns en bilaga där de olika enhetscheferna förmedlar visionen genom olika texter. Vi menar därför att Bilen AB är på rätt väg, då de arbetar med visionen som en process. Vi anser att detta arbete aldrig får avstanna när det väl har inletts.

De teorier vi hittat som behandlar begreppet vision, utelämnar som vi ser det en svår och viktig pedagogisk fråga. En företagsledning som på allvar menar att de vill använda visionen som ett styrmedel, måste inse att detta på ett högst påtagligt sätt förändrar deras egen roll. Företagsledningen måste vara beredd att avstå en viss kontroll och lita till sin organisations förmåga att själv kunna avgöra vad som måste göras. På detta sätt kommer strategiska beslut att tas på fler nivåer i företaget och toppledningens uppgift blir då att arbeta med att utveckla

en företagskultur som de vågar lita på. För att belysa detta, använder vi oss av följande metafor:

*Föräldrar till tonåringar hamnar någon gång i situationen då deras barn för första gången själv ska ut på fest. Detta leder ofta till en moralpredikning om livets farligheter från de oroliga föräldrarna. Denna brukar oftast mötas av ett mer eller mindre instämmande nickande från tonåringen, men dess effekt är troligen mycket begränsad. Det som är viktigt i denna metafor, är att föräldrarna har haft femton år på sig att ge sitt barn goda värderingar och det är dessa som nu avgör hur kvällen kommer att avlöpa. Att arbeta med värderingar är ett långsiktigt arbete, både för föräldrar och för företag.*

Ett problem som Walinskas (2000) uppmärksammar, är att många företagsledare inte inser vikten av att kommunicera ut budskapet, utan de ser det istället som tillräckligt att ledningen vet vad som ska göras och vart företaget är på väg. Författaren säger också att det är viktigt att arbeta hårt med att förmedla en vision ut till hela organisationen, ingen vision kan bli förstådd om den inte kommuniceras ut till de anställda på ett effektivt sätt. Vi fick på Bilen AB veta att det för två och ett halvt år sedan tillträdde en ny koncernchef, Heinrich Schmalen. Schmalen drog upp nya riktlinjer för koncernen och skapade samtidigt en ny vision som kommunicerades ut i organisationen. Schmalen reste runt till samtliga större enheter inom Bilen AB-koncernen och presenterade personligen den nya visionen. Vid dessa presentationer inbjöds samtliga anställda att delta och dessa gavs möjlighet att ställa frågor kring, och diskutera, visionen med koncernchefen. Här finner vi en möjlig förklaring till det genomslag vi anser att Bilen AB:s vision fått. Koncernchefen visar genom sitt stora engagemang att det är någonting viktigt som håller på att hända. Känslan av gemenskap måste ha stärkts i företaget, då Schmalen personligen inledde en dialog med hela organisationen, och inte enbart utvalda tjänstemän. Vi kan här inte låta bli att dra en parallell till vår svenska guru Ingvar Kamprad, som under hela sin verksamhets tid och även därefter, visat stort intresse för samtliga anställda och deras åsikter och idéer.

På Bilen AB förstärktes lanseringen av den nya visionen genom att olika företagsinterna dokument spreds i organisationen. En visionsbok delades ut till samtliga anställda, där visionen utvecklades i korta ordalag. Det fanns i boken även plats att skriva in egna åsikter och kommentarer om visionen och tanken var att denna skulle utgöra ett diskussionsunderlag för de anställda. Berthold (FoU) säger att det händer att företagets vision diskuteras på olika möten och att det görs försök att uppdatera denna. Detta kopplar vi samman med Walinskas (2000), som menar att en vision bäst lärs in genom repetition och att en vision måste föras

fram så att personalen upprepade gånger hör den och på så sätt lär in den, medvetet eller omedvetet. Vi anser att Bilen AB tog ett stort krafttag då de lanserade sin nya vision. Ingen i organisationen utelämnades och företaget visade att visionen var viktig, genom att försöka skapa en gemensam förståelse kring den. På så sätt känner medarbetarna att de har deltagit i skapandet av den gemensamma visionen. Enligt Senge (1995) blir den gemensamma visionen då för individen ”min vision”, vilken är en del av det som för organisationen är ”vår vision”.

Vikten av att ha en karismatisk ledare i organisationer diskuteras av Eneroth (1997). Författaren refererar till Westley & Mintzberg (1989), vilka menar att visioner kan sägas förkroppsligas genom det sätt på vilket ledarskap utövas i organisationen. Fokus hamnar då på ledarens förmåga att föra ut visionen i organisationen, snarare än på själva visionen. Vi har i våra intervjuer kunnat utläsa att företagsledningens agerande måste ha gjort ett starkt intryck på individerna i organisationen. En anledning till detta stora genomslag kan vara en effekt av att en karismatisk ledare förde ut ett budskap. Koncernchefen Schmalen har tidigare arbetat som missionär, vilket vi anser skulle kunna innebära att han övat upp sin förmåga att förmedla ett budskap. Enligt Benny (FoU) har den nya visionen medverkat till att skapa en ny attityd i företaget.

Vi finner det intressant att då affärsenheten Bilkomponenten fick en ny chef, utarbetade denna tillsammans med personal på Bilkomponenten en egen anpassad vision, men vars rötter finns i Bilen AB-koncernens vision. Eneroth & Malm (2000) säger att något som ofta negligeras i organisationer är behovet av att kontinuerligt återskapa visionen för att inte fastna i gamla vanor. Ändras miljön runtomkring företaget måste den egna organisationen fås att följa med i utvecklingen genom att ändra visionen. De vi intervjuade på Bilkomponenten ansåg detta arbete mycket viktigt och Birger (mf) poängterade att han arbetade hårt med att föra ut den nya visionen. Vi förstod på de personer vi intervjuade att de ser visionen som ett viktigt styrmedel. Vi tolkar detta som att det har byggts upp en medvetenhet i företaget angående visionens viktiga styrande effekt. Den nya chefen på Bilkomponenten kom till ett ”dukat bord”, då det redan fanns en förståelse för och insikt om visionens positiva styreffekter. Med andra ord skulle vi vilja säga att Bilen AB har utvecklat en företagskultur där visionen som styrmedel uppfattas som både gott och rätt. Med dessa viktiga insikter i ryggen måste det ha varit ett inspirerande arbete för både den nya chefen och övriga inblandade att utarbeta en egen vision, skapad utifrån insikter om Bilkomponentens behov och möjligheter. Det vi anser oss se här är engagerade och motiverade medarbetare, som lagt grunden till en gemensam

utveckling. Vi upplevde att respondenterna i mycket hög grad såg en samstämmighet mellan sina personliga mål och Bilkomponentens mål.

Gratton (1996) diskuterar vikten av en väl fungerande kommunikation i organisationer, såväl vertikal som horisontell. Benny (FoU) menar att:

*”visionen är någonting som ska finnas, men du kan tolka den väldigt olika”.*

Ovanstående citat är viktigt då det påvisar behovet av att skapa samstämmighet. Även om en vision vertikalt kommuniceras ut så att den når alla i organisationen anser vi inte att detta i sig leder till samstämmighet. Som vi ser det gäller det att utifrån visionen skapa något större som förenar individerna. Bilen AB visar, medvetet eller omedvetet, att de sätter ett stort värde på direktkontakt mellan människor. Vi vill inte påstå att de har en möteskultur, då detta oftast tolkas som någonting byråkratiskt negativt, men vi upplever att de informella kontakter som skapas utgör ett viktigt nätverk inom företaget. Bilen AB sammanför personer från olika funktioner och från världens alla hörn under konferenser som varar flera dagar. Under dessa dagar ges de anställda möjlighet till att bygga upp en gemensam identitet, då de som deltar utsätts för andra Bilen AB-anställdas tankar och argument. Det är inte en alltför djärv gissning att anta att intressanta anföranden följs upp över en informell kopp kaffe, som leder till fria diskussioner, där nya idéer uppstår. Visionens betydelse i detta sammanhang är att om den lyckas förmedla en gemensam bild av företaget och dess framtid, får en styrande effekt. Om Senge (1995) och Watson (1994) har rätt, kommer denna typ av diskussioner att påverka de anställdas inställning till företaget och känslan av ”vår vision” kommer att stärkas.

Vi vill betona vikten av att ha en väl fungerande kommunikation i organisationer. Några av respondenterna berättar att det finns ett intranät på Bilen AB, vilket skulle kunna användas som ett diskussionsforum. Detta fungerar dock dåligt och bidrar inte till att skapa kontakt på det individuella planet. Idag används intranätet mest för att söka information som t.ex. telefonnummer till personer inom organisationen. Thomson (1998) menar att ny teknologi som kommunikationssystem, t.ex. intranät och E-mail, inte skapar förståelse i sig pga. avsaknaden av dialog. Denna teknologi bidrar enbart till kunskapsskapande när de anställda har viljan och möjligheten till ömsesidig kommunikation och samarbete.

En sak som tydligt framgår i intervjuerna med respondenterna på Bilén AB, är att företaget förefaller ha identifierat behovet av att människor träffas öga mot öga. Som de beskriver dessa möten är det inte enbart av karaktären informationsmöten, utan det förefaller finnas ett icke uttalat syfte att ge de anställda möjlighet och tid att knyta nya kontakter. Vi finner det intressant att dessa möten alltid överskrider funktionsgränserna. Även om ett möte arrangeras utifrån ett FoU-syfte, bjuds alltid någon eller några personer från de övriga funktionerna in. Birger (mf) anser att förhållandet mellan företagets olika funktioner har förändrats de senaste åren. De olika funktionerna har blivit alltmer integrerade genom att de har gemensamma möten där de tillsammans diskuterar problem som rör produktion, FoU och marknadsföring. Vi ser i detta en stark koppling till det som Peters & Waterman (1982) kallar individens sökande efter mening i en social gemenskap. Författarna menar att alla i en organisation ska inspireras till att våga ta egna initiativ inom ramen för företagets kultur. Författarna påvisar vikten av en gemensam kultur, men redovisar dåligt hur denna faktiskt skapas. Smircich (1983) menar att ett sätt att se kultur är att se det som en intern variabel som låter sig skapas och formas och dess utveckling kan därför styras av företagsledningen. Vi anser att företagsledningen har en möjlighet att påverka företagets kultur genom en vision, men de måste samtidigt erbjuda individerna i organisationen en möjlighet att gemensamt skapa en bild av denna vision. Utifrån de intervjuer vi har gjort med personer på Bilén AB, upplever vi att det finns stor förståelse både för den egna funktionens, och för de andra funktionernas, roll. Även om det ibland kan uppstå problem i kommunikationen mellan funktionerna, så finner vi inte hos någon respondent att de anser att företagsledningen prioriterar någon funktion omotiverat. Det finns inom Bilén AB en förståelse och respekt för de olika funktionernas värdeskapande, vilket vi anser leder till en ödmjukhet som underlättar kommunikationen inom företaget. Visionen upplevs som gemensam och företagets kultur utvecklas kring denna. Vi anser att detta leder till ökad flexibilitet och lyhördhet inom organisationen.

Enligt Simkin (2002) har de anställda i en organisation viktiga kunskaper och insikter att bidra med även inom andra områden än deras huvudsakliga. Med visionen som ett gemensamt diskussionsämne och genom att Bilén AB ger sina anställda möjligheter till en fri dialog över funktionsgränserna, ser vi här en möjlighet till att klassiskt avdelningstänkande minskar och en gemensam kultur ges möjlighet att växa fram.

Som avslutande sammanfattning anser vi att Bilen AB:s vision går att spåra hos våra respondenter. Det vi tar fasta på är dels den kulturella aspekten, dvs. att visionen och dess styrande verkan upplevs som positiv, samt att den bidragit till att skapa en gemensam bild av Bilen AB och dess framtid. Tydligast ser vi detta i den stora samstämmighet som råder angående hur företaget ska arbeta med förhållandet till sina kunder. Vi ser även att företagsledningen har vågat släppa kontrollen över detaljer och vi antar därför att de litar till sin vision och dess styrande verkan.

## 5.2 Ljuset AB

I vår analys av den empiri vi inhämtat genom respondenterna på Ljuset AB, måste vi välja ett annorlunda angreppssätt än det vi använder på Bilen AB. Vi börjar därför med att fristående analysera den bild vi får av Ljuset AB genom Lovisas intervjuvar, eftersom hon sitter i Ljuset AB:s företagsledning. Detta innebär att vi i vår analys huvudsakligen ser henne som representant för företagsledningen. Som vi ser det är Lovisa inte bara mottagare av visionen, utan även förmedlare och delaktig i skapandet av denna. Detta ger oss här en möjlighet att inte enbart spåra visionens genomslag i organisationen, utan vi försöker även se om vi i de svar vi får från Lovisa kan se vilka tankar som ligger bakom den. Som vi i vårt teoriavsnitt definierade vision, så var en av de viktigare punkterna att visionen skulle kommuniceras ut till hela organisationen i syfte att skapa samhörighet och förmedla en gemensam bild av framtiden. Lovisa ger oss intrycket av att visionen inte har fått något större genomslag i organisationen som styrmedel. Företagsledningen har formulerat en vision, men vi förstår utifrån de svar Lovisa ger oss att de inte har givit den liv genom att med kraft kommunicera ut den i organisationen. Precis som Walinskas (2000), ser även vi ett problem i att många företagsledare inte inser vikten av att kommunicera ut budskapet, utan de ser det istället som tillräckligt att ledningen vet vad som ska göras och vart företaget är på väg.

Ljuset AB har lagt ner stor möda och energi i arbetet med att staka ut en väg för företaget. Under två års tid har olika grupper av tjänstemän arbetat med SWOT-analyser och detta arbete har resulterat i sju strategier som företaget ska följa. Vi tror att detta arbete har hjälpt de inblandade att skapa en tydlig bild av vad som är viktigt för företaget för att i framtiden vara konkurrenskraftiga. Vi anser dock att Ljuset AB i denna situation vore behjälpta av att

utifrån detta stora arbete underlätta för organisationen att förstå de olika strategierna om de fick ett gemensamt mål att sträva mot. Som vi ser det har inte Ljuset AB, genom att skapa sju olika strategier, lagt grunden för ett tydligt framtida mål. Att ett företag är en komplex struktur där många olika kompetenser ska förenas, gör det extra viktigt att det finns ett tydligt mål att förenas kring. Killing & Fry (1990) poängterar att visionens budskap ska vara attraktivt och lätt att ta till sig. En tydlig vision skulle kunna vara ett hjälpmedel för Ljuset AB, då det skulle kunna underlätta för de anställda att förstå de sju strategierna i ett större perspektiv. Följande citat från Lucinda illustrerar detta på ett bra sätt:

*”När man läser igenom de här målen så är det liksom ja men visst det här är viktigt, allting är viktigt, och sedan då behöver jag ju inte komma ihåg det för jag tycker ju att de är viktiga.”*

Av respondenterna på Ljuset AB förstår vi att företaget har en uttalad vision, men att det inte görs några större ansträngningar för att kommunicera ut denna till hela organisationen. Det som kommuniceras ut är de sju olika strategierna. Därför blir det intressant att försöka spåra en gemensam bild av vad som är viktigt för framtiden hos de olika respondenterna på företaget. Finns det en gemensam bild av vad som är viktigt för framtiden även då företaget som vi ser det inte kommunicerar ut sin vision?

Lovisa beskriver det som hon benämner strategipaket, med att säga att Ljuset AB måste vara bra på produktutveckling, på marknadsföring, ha ett starkt varumärke, vara tillgängliga för kunden, ha ett globalt integrerat produktions- och logistiksystem samt ha bra kontakter med forskningsinstitut och materialleverantörer. Ljuset AB befinner sig i en mogen bransch och måste därför arbeta hårt med företagets samtliga funktioner för att bibehålla sin konkurrenskraft. Teorierna kring begreppet vision handlar ofta om att visionen ska ligga till grund för skapandet av en gemensam bild av framtiden. Som Basile (1996) uttrycker det, ska visionen representera en förståelse för de anställda att se var organisationen befinner sig nu och vart man är på väg. Det är en sorts vägvisare som ska visa på hur de målsättningar som finns i organisationen uppnås. Visionen ska ge de anställda riktlinjer för framtiden och på så sätt ge deras arbete en innebörd. Vår uppfattning är att visionen ska hjälpa de anställda att se sig själva och sitt dagliga arbete i ett större sammanhang, att lyfta blicken från det egna skrivbordet och den egna korridoren. Visionen ska inspirera de anställda till att tänka förutsättningslöst och stimulera kreativiteten hos den enskilde, men samtidigt styra mot ett gemensamt mål. Lucinda beskriver detta problem på ett mycket bra sätt. Hon anser att de sju



strategierna, och de sju mål som dessa är förknippade med, är tydliga och att ledningen är bra på att basunera ut dessa, men att de är lite väl många. Vi anser att Ljuset AB går miste om visionens samhörighetsskapande möjligheter. De sju strategierna förmedlar vad som är viktigt för företaget, men de uppfyller ändå inte samma syfte som en vision. Visionen skulle kunna hjälpa individerna i organisationen att förstå syftet med de olika strategierna på ett bättre sätt. Lucinda beskriver strategierna i korta ordalag och vi får uppfattningen att strategierna är utformade funktionsvis. Visionen skulle kunna utgöra ett viktigt komplement till strategierna och som Senge (1995) säger skapa samhörighet och öka samarbetsviljan inom organisationen. Thomson (1998) menar att det är viktigt att de anställda känner sig engagerade och involverade i organisationen. Om organisationen inte bjuder in de anställda till att bidra till skapandeprocessen, anser vi att individens kreativitet hämmas och att arbetsinsatsen försämras pga. att de anställda känner sig känslomässigt oengagerade.

Då vi kom i kontakt med Ljuset AB fann vi det intressant att studera deras marketing resources-avdelning, eftersom vi trodde att företaget hade samlat människor med olika bakgrund och kompetens i denna avdelning och att de arbetade under samma tak. Varey & White (2000) menar att det råder ett ömsesidigt beroende mellan ett företags olika avdelningar och förespråkar därför en mer öppen kommunikation inom företaget. Då vi besökte Ljuset AB och träffade våra respondenter, upptäckte vi att vi hade missuppfattat situationen något. Lovisa och Lucinda arbetar i en byggnad, medan Lilian och Lena arbetar i en annan. Vår föreställning var att Ljuset AB hade försökt överbrygga det fysiska avståndet mellan dessa individer och att dessa människor befann sig på samma plats. Detta visade sig vara fel. Som vi uppfattar det var dessa olika individer samlade under samma chef, men syftet föreföll inte vara att öka den direkta kontakten mellan individerna och på så sätt främja kommunikationen mellan dessa. Respondenterna gav oss inte uppfattningen att den öppna kommunikation som Varey & White (2000) förespråkar, är något som företaget aktivt arbetar med.

Lovisa säger att företaget är väldigt marknadsorienterat, men vi fick uppfattningen att det är teknologi och tekniker som står i centrum. Den bild som företaget via sin hemsida förmedlar ut till omvärlden är till stor del uppbyggd kring de produkter företaget kan leverera. Företaget är skapat och uppbyggt av tekniker och Lena, som är ekonom och arbetar med marknadsföring, ger oss intrycket av att hon har arbetat aktivt för att öppna upp företagsledningens ögon för att försöka förändra denna bild av företaget och istället sätta människan i centrum. Lenas huvudsakliga arbetsuppgift handlar om att ta fram

broschyrmaterial, men vi anser att hon själv är en drivande kraft i att även i dessa försöka förmedla en bild av företaget som inte enbart består av siffror och tekniska data. På Lena förstår vi att Ljuset AB arbetar med att lyfta fram sin vision alltmer, bl.a. ska en visionsbok spridas både internt och externt. Kanske är det så att Ljuset AB befinner sig i en brytpunkt då vi besöker företaget. Kanske har företagsledningen börjat inse att sju strategier blir svåra för organisationen att hantera och att en gemensam vision skulle kunna ge dessa strategier mening och innebörd åt de enskilda individerna i organisationen.

Ljuset AB har som vi tidigare konstaterat många strategier, men internkommunikation förefaller inte vara något som prioriteras i dessa. Lilian, som arbetat i fyra år med att utveckla företagets intranät, anser att det är viktigt med väl fungerande internkommunikation för att undvika onödigt dubbelarbete. Hon påtalar dock att det inte är företagsledningen, utan hon själv och hennes kollegor, som uppmanar övriga i organisationen att sprida information. Den enda av respondenterna som beskriver en direkt funktionsöverskridande kommunikation är Lucinda. På kurser som Ljuset AB erbjuder sina anställda träffas personer från olika avdelningar och där kan de knyta nya kontakter. I övrigt finner vi inte att Ljuset AB bedriver något aktivt arbete med att föra samman individer på ett sådant sätt så att personliga kontakter kan utvecklas till personliga relationer. Vi vill här göra en distinktion mellan kommunikation och dialog. När kommunikation diskuteras är det ofta utifrån perspektivet att sprida olika typer av information. Ljuset AB erbjuder sina anställda internkommunikation genom att företaget har ett intranät. Denna typ av teknologi skapar enligt Thomson (1998) ingen förståelse i sig pga. avsaknaden av dialog, utan bidrar enbart till kunskapsskapande när de anställda har viljan och möjligheten till ömsesidig kommunikation och samarbete. Vi bedömer att det finns en risk i att sätta alltför stor tilltro till de digitala mötesplatsernas förmåga att skapa relationer mellan människor. Vi ser en avsaknad av den informella kommunikationen, detta trots att företagsledningen menar att FoU- och marknadsavdelningarna befinner sig under samma tak. Detta leder till att möjligheterna till att utveckla informella nätverk inom företaget minskar och möjligheten att utveckla en känsla av gemenskap går förlorad. Watson (1994) menar att individer måste ges möjlighet att i dialog med andra själv skapa sig en bild av den egna organisationen och den egna rollen i denna. I dialogen prövas de egna värderingarna mot andras och en gemensam företagskultur kan då utvecklas. Enligt Peters & Waterman (1982) är de mest framgångsrika företagen de som ger människor i organisationen frihet och på så sätt frigörs positiva krafter som experimentlusta och skapandet av innovativa entreprenörer i organisationen.

Respondenterna ger oss inte en bild av att vara direkt detaljstyrda av företagsledningen, då de ofta själva, hos sina medarbetare, söker feedback. Respondenterna ser personlig utveckling, gruppen och organisationen som viktigt. Den som skiljer sig mest här är Lena, vars mål på ett tydligt sätt inbegriper hela företaget och hon arbetar med att försöka skapa en attitydförändring i företaget. De personer vi har intervjuat på Ljuset AB har en tydlig bild av vad som förväntas av dem i det dagliga arbetet, men vi har svårt för att hitta en gemensam bild av vad som är viktigt för framtiden.

Som avslutande sammanfattning anser vi att Ljuset AB:s vision inte går att spåra hos våra respondenter. Vad respondenterna anser viktigt för företaget är knutet till deras egna arbetsuppgifter och de förefaller inte ha någon gemensam bild av vad som är viktigt för Ljuset AB i framtiden. Även då respondenterna arbetar på samma avdelning, ser vi brister i den interna kommunikationen vilket kan vara hämmande för framväxten av en gemensam företagskultur.

## 5.3 En jämförelse mellan Bilen AB och Ljuset AB

### 5.3.1 Vision och kommunikation

Båda våra fallföretag har en uttalad vision, men som vi ser det, utifrån de svar våra respondenter har givit oss, använder de sina visioner på olika sätt. Utan att på förväg känna till det, har det visat sig för oss att företagen Ljuset AB och Bilen AB på ett högst påtagligt sätt belyser problematiken och möjligheterna med att styra utifrån en vision. Bilen AB har lyft fram sin vision och via olika kommunikationskanaler synliggjort denna för de anställda. Visionen lanserades till hela organisationen av den nya koncernchefen. Genom att avsätta tid för att kommunicera ut visionen, både för sig själv och för all personal inom koncernen, antar vi att det var koncernchefens avsikt att förbereda organisationen på ett nytt ledarskap. Ljuset AB har i sin vision en möjlighet att förstärka de sju strategier som har arbetats fram, genom att använda visionen som en enande kraft. För att detta ska vara möjligt är det viktigt att den

interna kommunikationen i företaget inte enbart inriktar sig på spridning av information, utan även öppnar upp för dialog. Kotter (1996) lyfter fram åtta steg för att genomföra en förändring i ett företag. Det första steget går ut på att organisationen ska förberedas och göras mottaglig för förändringen och för en ny vision. Den metod författaren redovisar för detta är att påvisa hur dåligt det gamla är och därigenom göra individerna i organisationen medvetna om det akuta behovet av förändring. Vi vill gärna ställa detta mot Watson (1994), då vi anser att Kotter inte tar itu med de mekanismer som ligger bakom förändringsovilja. Watson menar att oviljan till förändring inte beror på individens oförmåga att se det bra i det nya och det dåliga i det gamla ur företagets perspektiv. Oviljan till förändring beror istället på att individen inte fått en möjlighet att bilda sig en egen uppfattning om det nya och hur den egna rollen kommer att påverkas. Detta vill vi koppla till Bilen AB, som vi anser erbjuder sina anställda goda möjligheter till dialog. Som Watson (1994) uttrycker det, är det inte bara företaget som har en strategi, utan varje individ i organisationen har sin egen strategi. Han menar att dialog mellan människor ger möjlighet att pröva olika värderingar mot andras, och att det är denna process som kan leda fram till samstämmighet kring vad som är gott och ont, rätt och fel, dvs. en gemensam företagskultur.

Ledningen inom Bilen AB-koncernen verkar sätta värde på det personliga mötet mellan människor, då de som vi ser det lägger stora tidsmässiga och ekonomiska resurser på att människor från olika funktioner och geografiska områden ska träffas. Bilen AB har som vi ser det inte gått i fällan att se intranät och E-mail som själva mötet mellan människor, utan ser detta mer som ett första kontaktskapande steg till att träffas öga mot öga. På Ljuset AB uppfattar vi däremot att företagets intranät är platsen för själva mötet. Att vi framhåller detta som viktigt i en uppsats som handlar om vision, är att vi inte kan komma ifrån den tydliga kopplingen som vi ser mellan vision och företagskultur. Att skapa en gemensam bild av framtiden är en del i att skapa en gemensam mening för de enskilda individerna i organisationen. Vi hävdar att kommunikation är mer än att bara flytta information mellan olika individer. Känslan av samhörighet skapas inte genom att information lagras i gemensamma databaser, utan den uppstår först då individer i en gemenskap får pröva sina åsikter och värderingar mot andras. Den kontakt som kan uppstå mellan två individer över en kopp kaffe får inte underskattas. Vi upplever på Bilen AB en större koppling mellan de olika respondenterna och att de har en tydligare bild av sin roll för företaget som helhet än respondenterna på Ljuset AB.

### 5.3.2 Individens roll i organisationen

Vi upplever samtliga respondenter som engagerade, men de två företagen skiljer sig åt på en väsentlig punkt. Många av de svar vi får från respondenterna på Ljuset AB indikerar för oss en instängdhet i den egna rollen. Engagemanget är starkt knutet till att bli bättre på det man redan kan och vi tolkar detta som att bristen på en vision leder till att de anställda sluter sig i sitt eget skal. Att hantera världen utanför företaget blir företagsledningens uppgift och vi ser i detta den stora risken att det blir svårt för de anställda att förstå hur det egna arbetet bidrar till företaget som helhet. Respondenterna på Bilen AB gav oss i många av sina svar intrycket av att de själva blickade ut i världen och funderade över den egna rollen i företagets komplexa struktur. På Bilen AB uppfattade vi att respondenterna hade en förståelse för att det är helheten som skapar värde, men att de samtidigt kunde se sin egen roll i denna helhet. Vi uppfattade en företagskultur där ödmjukhet inför varandras kompetens präglade samarbetet i organisationen.

Om visionen lyckas förmedla en gemensam bild av framtiden, dvs. ett gemensamt mål att sträva mot, menar vi att detta är en motivationsfaktor som kommer att vara företaget till stor gagn. Den som ser målet framför sig har lättare att bilda sig en egen uppfattning om vad som krävs och vad denna själv kan bidra med för att nå dit. Ett tydligt mål har även den effekten att det kan lyfta fram den där lilla extra motivationen och frigöra kreativitet som annars skulle gå organisationen förlorad. Följande citat är starkt, men vi låter det ändå illustrera vår poäng:

*"Den som har ett varför att leva för kan uthärda nästan varje hur".*  
Friedrich Nietzsche

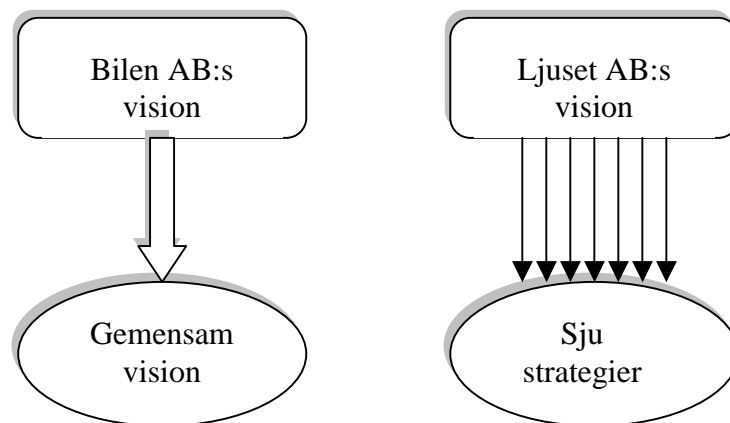
Vi har i denna analys identifierat att våra två fallföretag har olika sätt att arbeta med sin vision. Det företag som har blåst liv i sin vision genom att försöka få den att genomsyra organisationens arbete, har fått den, som vi ser det, mycket positiva bieffekten att de som arbetar där kopplar sitt personliga ansvar till hela företaget.

### 5.3.3 Att spåra en vision

I jämförelsen mellan de två fallföretagen anser vi att det hos respondenterna på Bilen AB går att se en samstämmighet i vad som är viktigt för företaget i framtiden. Då vi i vårt sökande

efter visionen tagit fasta på att den ska förmedla en gemensam bild av framtiden finner vi två olika förklaringar. Vi skulle kunna säga att den ena går att förklara utifrån visionsteori och den andra utifrån teorier om företagskultur. Att det på Ljuset AB inte går att spåra visionen utifrån de kriterier vi har använt oss av, har sin förklaring i att företagsledningen inte använder visionen som styrmedel. På Bilen AB anser vi oss kunna se att visionen haft genomslag ute bland de anställda. Vi finner som tidigare nämnts två förklaringsmöjligheter till detta. Den första är att visionen i sig innehåller ett attraktivt budskap som de anställda har kunnat ta till sig och att den därför blivit ”vår vision”. Detta i kombination med att den kommunicerades ut på ett sätt att ingen kunde missuppfatta att företagsledningen verkligen ansåg att visionen var ett viktigt styrmedel. Den andra förklaringen vi finner är att Bilen AB har en företagskultur som utvecklats genom att anställda möts och att det personliga mötet är något som givits tid och utrymme i företaget. Som vi i teorin har lyft fram kan denna typ av möten leda fram till att en gemensam bild av vad som är gott och ont, rätt och fel över tiden genereras.

Med följande modell vill vi illustrera hur vi anser att fallföretagen behandlar sin vision:



Figur 5.3.3 Olika sätt att behandla en vision

Bilen AB är det företag som vågar släppa detaljstyrningen och litar till sina anställdas förmåga att utifrån visionen själva identifiera, definiera och lösa problem. På Ljuset AB anser vi att företagsledningen har försökt att uppnå samma syfte genom att utarbeta sju olika strategier. På Ljuset AB anser vi att företaget med hjälp av SWOT-analyser har identifierat och definierat problemen, och överlåter till de anställda att lösa dessa. Som vi ser det skulle en vision kunna hjälpa Ljuset AB såtillvida att den skulle kunna ge de sju strategierna en

tydligare innebörd. Visionen skulle hjälpa de anställda att finna en gemensam mening och därigenom hjälpa de anställda att förstå den egna rollen i organisationen på ett tydligare sätt.

## 6 Avslutande diskussion

*I detta kapitel redogör vi för de slutsatser som vi anser att analysen ger underlag för. Med utgångspunkt från problemformuleringen för vi en diskussion om hur företaget kan arbeta med sin vision för att den ska få genomslag i det dagliga arbetet. Vi avslutar kapitlet med att göra allmängiltiga reflektioner utifrån de kunskaper vi under arbetets gång har införskaffat, samt ger förslag till framtida forskning inom området.*

---

### 6.1 Slutsatser

Vi inleder våra slutsatser med att friska upp läsarens minne genom att upprepa vår problemformulering, vilken lyder:

*Hur kan en organisation arbeta för att individerna i organisationen ska ta till sig den uttalade visionen på ett sådant sätt att den faktiskt påverkar det dagliga arbetet?*

Vi har i vår studie kommit i kontakt med två företag som båda håller sig med en formulerad vision. Då vi kom i kontakt med de båda företagen, bildade vi oss lite motvilligt en uppfattning om att det gamla bilföretaget Bilen AB med sin långa historia skulle vara styrt på ett traditionellt sätt och att Ljuset AB som i våra ögon på ett framsynt sätt valt att samla människor med olika funktion och kompetens i en avdelning. Under arbetets gång då vi analyserat dessa båda företag har vi successivt reviderat denna uppfattning. Efter insamling och genomgång av vår empiri, insåg vi att vår förutfattade mening inte stämde överens med verkligheten. Vi har kommit till slutsatsen att Bilen AB inte bara har en vision, utan även tagit det avgörande steget att verkligen pröva dess styrande förmåga. Här träffar vi respondenter som bildat sig en egen uppfattning om företagets framtid och det är intressant att konstatera att vi finner en samstämmighet mellan respondenternas bild av vad som är viktigt för företaget. På fallföretaget Ljuset AB upplever vi att respondenterna är inlåsta i sina egna funktioner och det faktum att de rent organisatoriskt är samlade på samma avdelning inte har främjat framväxten av en gemensam syn på framtiden. Vi menar därför att visionen i sig inte har någon egen kraft, utan det är först då den ges liv av företagsledningen som organisationen



kan ta den till sig. Teorierna kring begreppet vision säger att budskapet måste vara attraktivt, men vi hävdar att denna attraktivitet inte enbart är en formuleringsfråga, utan att företagsledningen har en viktig pedagogisk uppgift i det visionärt styrda företaget.

Att säga att en vision är någonting som implementeras, anser vi är en något naiv förenkling av begreppet, då detta enligt oss inte kan frigöras från det mer allomfattande området företagskultur. På Bilen AB har visionen fått ett, som vi ser det, tydligt genomslag, vilket kan förklaras av att företagets koncernchef med all önskvärd tydlighet visade att ett doktrinskifte inom ledarskapet på företaget skulle ske. Hur företagsledningen efter detta har fortsatt processen med det visionära ledarskapet kan vi inte uttala oss om, men vi ser att affärsenheten Bilkomponenten själv tagit initiativet till att fortsätta processen. Utifrån koncernens vision har de lagt ner tid och möda på att utveckla en egen vision och vi anser därför att detta tyder på att vision som styrmedel fått ett genomslag i organisationen.

Utifrån vår analys finner vi två möjliga förklaringar till att det inom Bilen AB finns en större överensstämmelse mellan respondenternas syn på vad som är viktigt för företaget i framtiden. Då vi möter respondenterna på Ljuset AB säger sig dessa vara medvetna om att företaget har en vision som finns att läsa på deras intranät, men ingenstans finner vi något som visar på att företagsledningen skulle ha något direkt syfte med denna vision. Ljuset AB framstår därför för oss som ett av de företag som har en vision, men som inte gått vidare i arbetet med att faktiskt använda denna som ett styrmedel. Det är därför intressant att se att det på Ljuset AB inte finns en lika tydlig bild av vad som är viktigt för framtiden. Till detta finner vi, som redan nämnts ovan, två möjliga förklaringar. Den första är att en vision som kommuniceras ut i företaget faktiskt har den förenande funktion som teorier inom området hävdar. Fallföretaget Bilen AB visar att det vore rimligt att dra denna slutsats, men vi skulle då bortse från den företagskulturella aspekten som god interkommunikation innebär. Företagen skiljer sig åt såtillvida att det inte bara är den vertikala kommunikationen som är bättre på Bilen AB, utan även den horisontella. I en multikausal värld är det svårt att peka på vad som är orsak och vad som är verkan och vi ser därför två möjligheter till vad som ligger till grund för en gemensam bild av framtiden. En vision kan vara utgångspunkt för en gemensam bild av framtiden, men den ges liv och kraft först då människor ges möjlighet att gemensamt bilda sig en uppfattning om den. Visionen blir en inspirationskälla för de anställda och uppmuntrar dessa till att tänka och i dialog med andra kan den frigöra kreativitet i organisationen. Visionen måste därför

utgå från ett ledarskap som vågar släppa kontrollen över detaljer. Företagsledningen som formulerar en vision måste inse att de träder in i en ny roll.

Att en bild säger mer än tusen ord är allmänt känt, men det vi har gjort är att utifrån tusen ord uttala oss om en bild. En av våra huvudsakliga frågeställningar i denna uppsats var huruvida det går att spåra en vision ute i organisationer. Genom sex, respektive fyra, intervjuer i två företag, vilka vardera varade i drygt en timme, har vi kommit fram till slutsatsen att det är möjligt att utifrån respondenternas svar uttala sig om visionens genomslagskraft. Visionen ska ge en tydlig bild och tydlig har vi tolkat som att respondenterna på ett enkelt sätt ska kunna förklara denna för oss som utomstående. Det heter att den enklaste lösningen inte alltid är den bästa, men att den bästa lösningen alltid är enkel och vi anser därför att en vision ska kunna spåras i de anställdas svar på frågor som rör företaget och dess verksamhet. Vi upplever en skillnad mellan respondenternas sätt att besvara våra frågor på de båda företagen. Vi anser oss kunna utläsa ur empirin en skillnad mellan de båda företagen vad det gäller individens egen förståelse för sin roll i företaget och vart företaget är på väg. Det vi här vill säga är att den metod vi använt oss av har varit framgångsrik såtillvida att den givit oss möjlighet att dra följande slutsats. Det *går* att spåra en vision i en organisation med hjälp av ett begränsat antal kvalitativa frågor. I vårt arbete framgår det att vi kopplat samman vision och företagskultur och att vi anser att de svar respondenterna givit oss är ett uttryck för företagets kultur. Detta innebär att vi i denna slutsats har vägt in faktorer som vilken känsla respondenterna och företaget givit oss under hela arbetsprocessen. Med detta menar vi allt från den första kontakten via E-mail till de personliga mötena; besöken på företagen.

## 6.2 Allmängiltiga reflektioner

Det vilar något vackert över begreppet vision. Att bli kallad för visionär eller visionär tänkare förknippas med stora män och kvinnor i historien. Stora ledare i historien beskrivs ofta som just visionärer och det är därför föga förvånande för oss att det är frestande för företagsledare i allmänhet att vilja koppla sig till dessa genom att själva förse sin organisation med en vision. Att leda visionärt kräver långt mycket mer än en formulerad vision. En företagsledning måste först fråga sig själva hur stor tilltro de har till sina medarbetare och deras förmåga att själva kunna fatta korrekta beslut angående vad som krävs av dem för att företaget ska kunna

konkurrera i framtiden. Är företagsledningen inte beredd att delegera ansvar och befogenheter nedåt i organisationen, faller hela syftet med visionen. Ledarskapet vilseleder sin organisation om företagsledningen endast på ett retoriskt plan använder sig av begreppet vision. Det handlar om att skapa en företagskultur som bygger på en människosyn som ser människan som idérik, skapande och ansvarstagande och visionen kan i denna kultur utgöra en enande bild som hjälper de anställda att navigera inom företagskulturens ramar. Det handlar om att bjuda in hela organisationen och visa att de ser sina anställda inte enbart som utförare utan även som tänkare.

Företag vill idag gärna förmedla en bild av sig själva genom att visa upp sin vision externt som en slags varudeklarerande etikett på företaget. Det har idag blivit viktigt att förmedla en bild av företag som innehåller etiska och moraliska ställningstaganden, då företag allt oftare inte enbart ses som leverantörer eller mottagare av varor och tjänster, utan som partners, med vilka långsiktiga relationer kan utvecklas. Om denna varudeklaration ska bli trovärdig, måste företaget skapa en företagskultur som bygger på samma etiska och moraliska ställningstagande internt i den egna organisationen. Den långsiktiga trovärdigheten bygger på att den egna organisationen inte bara säger sig stå för något utan att den dessutom lever som den lär.

En vision är inget som implementeras, en vision är en del av ett ställningstagande, som leder till en process som ständigt måste pågå i företaget. Organisationen måste tillåtas att utveckla, samt att utvecklas med, sin vision och på detta sätt kommer det ansvar de anställda känner för sitt företag att öka med tiden. Känslan av delaktighet leder till ansvarstagande och kreativitet och i takt med att företaget utvecklas, utvecklas även de tankar och idéer som visionen är tänkt att inspirera till. Att styra med en vision kräver en tro på människans förmåga att känna ansvar för helheten och inte bara för sin egen arbetsuppgift. Att styra med en vision blir därför ett samspel mellan den enskilde individen och organisationen. Visionen ger en bild av vart organisationen är på väg och varje enskild individ inspireras till att utifrån sin egen kreativitet och förmåga identifiera vad han/hon kan bidra med för att nå dit. Det ansvar individen ges ligger bortom dagliga prestationsmål och är som vi ser det ett för människan överlägset sätt att styra en grupp människor då individen inte bara är ett agerande redskap, utan även en tänkande och kännande individ.

Teorin kring visioner behandlar implementeringen som en stor händelse där visionens ord ska få en magisk genomslagskraft och därefter genomsyra organisationen. Som vi ser det handlar det om ett långsiktigt arbete som aldrig kan ses som avslutat. Repetition är ett bra sätt att sprida visionen enligt vissa författare, men vi saknar i teorierna som behandlar vision ett ställningstagande för dialogen. Vi anser att det är först då individer ges möjlighet att tillsammans med andra inom företaget diskutera och tolka visionens innebörd, som de verkligen kan ta den till sig. Kotter (1996) är en av de som lyfter fram repetition och menar att det är först då mottagaren har hört visionen upprepade gånger som budskapet sjunker in. Vi tror inte att budskapet är något som sjunker in bara för att det upprepas, utan de anställda måste ges tid och möjlighet till dialog för att bearbeta detta. Troligen är det så att arbetet med visionen är någonting som ständigt måste pågå i företag som vill utveckla en gemensam kultur och vi vill därför återigen understryka att det handlar om en process och inte en implementering. Precis på samma sätt som företaget kontinuerligt måste arbeta med FoU, måste de även arbeta med den egna organisationen för att främja utvecklingen av värderingar och en gemensam syn på vad som är viktigt för framtiden.

I vårt arbete har vi försökt finna teorier där arbetet med vision kopplas samman med företagskultur, men de vi har hittat behandlar dessa ämnen var för sig. Vi har under arbetets gång sett en stark koppling mellan dessa begrepp och vi ser visionen som en del av arbetet med att skapa en gemensam och stark företagskultur. Företag existerar idag i en mycket komplex värld och den företagsledning som tror sig kunna styra en organisation med ”hur” kommer att ha en organisation vars medarbetare sitter med obesvarade ”varför”. Att på förhand rita kartan är omöjligt, då landskapet hela tiden förändras, nya broar byggs, gamla vägar försvinner och nya fortskaffningsmedel skapas. Företaget kan peka ut målet och inspirera de anställda till att vinna loppet, men kan inte på förhand peka ut vägen dit. Visionen blir målet, men företagskulturen måste lämna utrymme för varje individ att själv och i dialog med kollegor identifiera den bästa vägen dit.

*”Nog finns det mål och mening i vår färd -men det är vägen, som är mödan värd.”*

Karin Boye

Om det är så att de ”snabba klippens tid” är förbi, kommer företag att söka sig till partners som de känner en ideologisk samhörighet med och företagets värderingar blir lika viktiga som produktens pris och kvalitet. Visionen måste därför bygga på något större än kortsiktigt

ekonomiskt tänkande och kommunicera en ideologisk tanke, både internt i företaget och externt till dess omgivning. Den kultur som utvecklas i ett företag bygger på ideologiska värderingar och ett företag som vill uppfattas som ansvarstagande kan inte bara med hjälp av strategisk marknadsföring utåt nå detta mål. För att detta på lång sikt ska bli trovärdigt, måste dessa värderingar genomsyra organisationen och de måste delas av de som arbetar i företaget. De måste dessutom uppfattas som positiva för de anställda, för företaget samt för företagets omgivning. I en ekonomi där flera olika parter kan leverera liknande produkter till ungefär samma pris, kommer företagets trovärdighet som långsiktig samarbetspartner att få allt större betydelse.

### 6.3 Förslag till framtida forskning

Vi anser det intressant att studera företag med uttalade visioner samt att spåra deras genomslagskraft i organisationerna. En sådan studie skulle kunna kombineras med en studie av hur företagsledningen ser till sina anställdas förmåga i fråga om att själva identifiera, definiera och lösa problem. Avsikten med en sådan studie skulle vara att se hur långt doktrinskiftet inom ledarskapet har kommit.

Vi har i föreliggande uppsats inte behandlat begreppet organisatoriskt lärande, men vi anser att det vore intressant att studera visionens påverkan på den kunskap den enskilde individen definierar som viktig för sin arbetsinsats.

Vi skulle även vilja se en studie som ser till hur en företagsledning kompetensmässigt är sammansatt och vilken inverkan detta har på det sätt på vilket företaget styrs.

## 7 Källförteckning

### Publicerade källor

Alvesson, M & Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion*. Studentlitteratur, Lund.

Arndt, J. (1979) "Toward a concept of domesticated markets". *Journal of Marketing*, Vol. 43, Fall, pp. 69-75.

Arnett, Dennis B., Laverie, Debra A., McLane, Charlie. (2002) "Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, April.

Basile, Frank. (1996) "Having visions pays off firm's bottom lines". *Indianapolis Business Journal*, July 22.

Beckérus, Åke. (1988) "Doktrinskiftet : nya ideal i svenskt ledarskap" Stockholm : Svenska dagbladet : FA-rådet.

Bergenhengouwen, G.J., ten Horn, H.F.K., Mooijman, E.A.M.. (1996) "Competence development- a challenge for HRM professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees". *Journal of European Industrial Training*, 20/9, pp. 29-35.

Bryman, Alan. (1989) *Research Methods and Organization Studies*. Routledge, London.

Christopher, Martin., Payne, Adrian., Ballantyne, David. (1991) *Relationship Marketing: bringing quality, customer service and marketing together*. Butterworth-Heinemann Ltd.

Dibb, Sally. (1997) "How marketing planning builds internal networks". *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 1, pp. 563 to 63.

Eneroth, Kristina (1997) *Strategi och kompetensdynamik- en studie av Axis Communications*. Lund University Press, Lund.

Eneroth, Kristina., Malm, Allan T. (2000) "Strategic identity - Visions as catalysts for competence dynamics". *Advances in Applied Business Strategy, JAI-Press, vol. 6A*.

Enis, Ben M., Cox, Keith K., Mokwa, Michael P. (1990) *Marketing Classics- A Selection of Influential Articles*. Eighth edition. Prentice Hall, New Jersey

Grant., Robert M.(2001) *Contemporary strategy analysis*, third edition. Blackwell Publisher Ltd, Massachusetts.

Gratton, Lynda. (1996) "Implementing a strategic vision- key factors for success". *Long Range Planning*, Vol. 29, no. 3, pp. 290 to 303.

- Grönroos, Christian. (1994) "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing". *Management Decision*, Vol. 32, No. 2, pp. 4-20.
- Hamel, G., Prahalad. C.K. (1990) "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, May/June.
- Hatch, Mary Jo., Schultz, Majken. (1997) "Relations between organizational culture, identity and image". *European Journal of Marketing vol. 31 no. 5/6.*, pp 356-365.
- Hatch, Mary Jo., Schultz, Majken. (2001) "Are the strategic stars aligned for your corporate brand?". *Harvard Business Review*, February. pp 128-135.
- Holme, Magne, Idar., Solvang, Krohn, Bernt. (1997) *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, andra upplagan. Studentlitteratur, Lund.
- Keng-Howe Chew, Irene., Chong, Peifen. (1999) "Effects of strategic human resource management on strategic vision". *The International Journal of Human Resource Management*, 10:6
- Kenny, Tom. (1994) "From Vision to Reality through Values". *Management Development Review vol. 7 no. 3.* pp 17-20.
- Killing J. Peter., Fry, Joseph N. (1990) "Delivering the Vision". *Business Quarterly, Summer.*
- Kotter, P. John. (1996) *Leading change*, Boston, Mass. Harvard Business School Press, cop.
- Kvale, Steinar. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund.
- Peters, T. J & Waterman Jr, R. H. (1982) *På jakt efter mästerskapet*. Svenska Dagbladets Förlags AB.
- Qubein, Nido R. (2001) "Turn employees into partners". *Executive Excellence*, December.
- Senge, Peter M. (1995) *Den femte disciplinen*. Översättning av Tomas Coto. Nerenius & Santéus Förlag, Stockholm.
- Senge, Peter M. (1999) "The discipline of innovation", *Executive Excellence*, June, pp. 10-12
- Simkin, Lyndon. (2002) "Barriers impeding effective implementation of marketing plans- a training agenda", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, No. 1, pp. 8-24.
- Smircich, Linda. (1983) "Concepts of Culture and Organizational Analysis". *Administrative Science Quarterly*, Vol 28, Issue 3, pp. 339 to 358.
- Thomson, Kevin. (1998) "Emotional capital and internal marketing". *Management Thinking*, Issue 18.
- Tufvesson, Ingmar. (2002) "Marknadsföringsämnet utveckling", kurskompendium FEK532, Marknadsföringsteoretiska perspektiv, Magisterkurs HT 02.

Varey, Richard J., Lewis, Barbara R. (1999) "Abroadened conception of internal marketing". *European Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 9/10, pp. 926-944.

Varey, Richard J., White, Jon. (2000) "The corporate communication system of managing", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 5, Number 1, pp. 5-11.

Walinskas, Karl. (2000) "From Vision to Reality". *Industrial Management, November-December*.

Watson, Tony. (1994) *Culture, Chaos & Control in Managerial Work*. Rutledge, London.

Womack, James P., Jones, Daniel T., Roos, Daniel. (1990) *The machine that changes the world*. HarperCollins Publishers, New York.

## Muntliga källor

Bruno, Project Manager R&D. Bilen AB. Personlig intervju 2 december 2002.

Birger, Marketing Engineer. Bilen AB, Bilkomponenten. Personlig intervju 2 december 2002.

Benny, Head of Recycling Competence Centre. Bilen AB. Personlig intervju 2 december 2002.

Berthold, R&D Manager. Bilen AB. Personlig intervju 2 december 2002.

Börje, Applikationsingenjör. Bilen AB, Bilkomponenten. Personlig intervju 3 december 2002.

Bert-Åke, Marknadsassistent. Bilen AB, Bilkomponenten. Personlig intervju 3 december 2002.

Lena, Market Communications Manager. Ljuset AB. Personlig intervju 16 december 2002.

Lovisa, Marketing Manager. Ljuset AB. Personlig intervju 16 december 2002.

Lilian, Information Engineer. Ljuset AB. Personlig intervju 16 december 2002.

Lucinda, R&D Engineer, Heat Transfer Research. Ljuset AB. Personlig intervju 16 december 2002.

## Företagsinterna källor

Bilen AB:s årsredovisning 2001

## Elektroniska källor

Bilen AB:s hemsida, 20 november 2002.



<http://www.ardevo.se/sidor/motivation.htm>, "Motivation och ledarskap", 8 januari 2003.

[http://www.transearch.se/artikel\\_5.html](http://www.transearch.se/artikel_5.html), "Klarar 40- och 50-talisterna det nya ledarskapet?", 8 januari 2003.

Ljuset AB:s hemsida, 18 november 2002.

Nationalencyklopedin, hemsida, <http://www.ne.se>, 27 november 2002.

## 8 Bilagor

### Bilaga 1- Intervjuguide för Bilén AB

Nedan följer de på förhand formulerade frågorna som ställdes till respondenterna på Bilén AB.

*Skulle du kunna nämna några av de viktigare händelserna på företaget under de senaste åren?*

*Vilket är Bilén AB:s viktigaste mål idag?*

*Vilken funktion i företaget anser du får mest uppmärksamhet från företagsledningen?*

*Vad är viktigt för dig i ditt arbete?*

*Vad innebär det för dig att göra ett bra arbete?*

*Hur vet du att du gjort ett bra arbete?*

*Hur arbetar Bilén AB för att företagets olika delar ska kommunicera med varandra?*

*Vad anser du Bilén AB måste arbeta med för att även i framtiden vara konkurrenskraftiga?*

*Vad tror du är avgörande för att just Bilén AB ska vara den leverantör som en kund helst väljer?*

*Hur ser ett bra internt samarbete ut i dina ögon?*

*Vilket är ditt mål i ditt dagliga arbete?*

*När upplever du att företagets vision blir synlig för dig i ditt dagliga arbete?*

## Bilaga 2- Intervjuguide för Ljuset AB

Nedan följer de på förhand formulerade frågorna som ställdes till respondenterna på Ljuset AB.

*Skulle du kunna nämna några av de viktigare händelserna på företaget under de senaste åren?*

*Vilket är Ljuset AB:s viktigaste mål idag?*

*Vilken funktion i företaget anser du får mest uppmärksamhet från företagsledningen?*

*Vad är viktigt för dig i ditt arbete?*

*Vad innebär det för dig att göra ett bra arbete?*

*Hur vet du att du gjort ett bra arbete?*

*Hur arbetar Ljuset AB för att företagets olika delar ska kommunicera med varandra?*

*Vad anser du Ljuset AB måste arbeta med för att även i framtiden vara konkurrenskraftiga?*

*Vad tror du är avgörande för att just Ljuset AB ska vara den leverantör som en kund helst väljer?*

*Hur ser ett bra internt samarbete ut i dina ögon?*

*Vilket är ditt mål i ditt dagliga arbete?*

*När upplever du att företagets vision blir synlig för dig i ditt dagliga arbete?*