



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen
Magisteruppsats
VT 2004



Möjlighetens dörr står på glänt

– Om hälsa som en del av företagets
marknadskommunikation

FEK 591 Magisterseminarium, VT 2004

Författare:

Annika Johansson 800508-3905
Johan Laurell 760525-4015

Handledare:

Peter Svensson

Sammanfattning

| | |
|--------------------------|--|
| Uppsatsens titel: | Möjlighetens dörr står på glänt- Om hälsa som en del av företagets marknadskommunikation |
| Seminariedatum: | 2005-02-25 |
| Ämne/kurs: | FEK 591 Magisterseminarium, Magisteruppsats 10p. Inriktning: Marknadsföring |
| Författare: | Annika Johansson Johan Laurell |
| Handledare: | Fil. Dr. Peter Svensson |
| Fem nyckelord: | Organisatorisk hälsa, marknadsföring, transparens, kommunikation, individ |
| Syfte: | Vårt syfte med uppsatsen blir således att belysa hur hälsa som en organisatorisk faktor kan användas som kommunikationsmedel. |
| Metod: | Vi har gjort en vetenskaplig studie som berör bland annat marknadsföring, organisation och hälsa. Undersökningen genomförts som en kvalitativ fallstudie där tre olika företag har utgjort empirisk data. De metoder vi använt oss av är intervju, observation, dokumentstudier och informationen har analyserats med hjälp av tillämplig teori och egna erfarenheter. |
| Empiri: | Fallföretagen har utgjorts av AB Tetra Pak, Skånemejerier Ek. För. och Nackageriatriken AB. |
| Slutsatser: | En organisations interna klimat och miljö påverkar den enskilda individens prestation och upplevda situation. Individen i sin tur är en viktig del av företagets olika kontaktytor med omvärlden. Vidare visar undersökningen att det finns ett ökat krav på öppenhet och trovärdighet, vilket gör att det interna klimatet inte bara har betydelse för individen utan också för företagets externa receptorer. Vi har sett att hälsa kan kommuniceras inte bara via individen utan även genom exempelvis produkter, årsredovisningar, hemsidor och rekryteringsprocesser. |

Summary

- Title:** **The door of opportunity is on stand** –About health as a part of the company’s market communication.
- Seminar date:** 2005-02-25
- Course:** Master thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS). Major: Marketing
- Authors:** Annika Johansson
Johan Laurell
- Advisor:** Ph. D. Peter Svensson
- Five key words:** Organisational health, marketing, transparency, communication, individual
- Purpose:** Show how health as an organisational factor can be used as a way of communication
- Methodology:** A study has been done concerning subjects as marketing, organization and health. The study has been carried out as a qualitative case study with three different companies. Means for collecting empirical data have been interviews, observation and document studies. The findings are analyzed and compared to the theoretical material and our own experiences.
- Theoretical perspectives:** The main areas of theory are health, internal organizational perspective, market communication and internal marketing.
- Empirical foundation:** Tetra Pak AB, Skanemejerier and Nackageriatriken AB
- Conclusions:** The internal climate and the environment of an organization affect the individuals and their performances. All people within the organization are important parts of the company’s external contacts. The study shows a need for openness and information and the internal climate affects also external receptors. Health can be communicated not just through the individuals but also through for example products, homepages and annual reports.

Förord

Att få möjlighet att arbeta med och undersöka ett ämnesområde som vi båda hyser stort intresse för har varit mycket inspirerande och intressant. Uppsatsarbetet har gjort att vi fått tänka i nya banor vilket varit extremt lärorikt. Att få tillämpa och analysera tidigare inhämtade akademiska kunskaper i en mer verklig miljö har gjort att vi dragit många nyttiga slutsatser och inhämtat stor kunskap. För att detta skulle vara möjligt har vi haft ett utmärkt samarbete med såväl handledare som företagsrepresentanter. En rad nyttiga kontakter har knutits såväl inom den akademiska världen som inom näringslivet.

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Peter Svensson som berikat vårt arbete med sin förmåga att se saker i olika perspektiv. Han har på ett föredömligt sätt satt sig in i våra idéer och via sin enorma kunskapsbank kommit med många goda förslag.

Vidare vill vi tacka företagsrepresentanterna Ann-Margreth S Hallberg och Lars-Göran Nordh från Tetra Pak som på ett positivt sätt bidragit med mycket fakta om situationen på deras arbetsplats. På Skånemejerier vill tacka Urban Fasth och Fredrik Heidenholm för ett givande samarbete där vi också inhämtat mycket kunskap. Ett stort tack riktas även till Björn Sjögren Nackageriatriken, Stockholm som givet oss en inblick om förhållandena inom hans organisation. Samtliga företagsrepresentanter har varit till stor hjälp och haft en positiv syn på studentsamarbete och vi riktar ett varmt tack till er alla.

Slutligen vill vi rikta en tanke till institutionssekreterare Agneta Moe för hennes ständigt trevliga bemötande och hjälpsamma attityd.

Lund, VT 2005

Annika Johansson
Johan Laurell

| | |
|--|-----------|
| 1. INLEDNING..... | 7 |
| 2. PROBLEM..... | 8 |
| 2.1 ORGANISATIONENS KOMMUNIKATION | 8 |
| 2.2 ORGANISATORISKA EGENSKAPER | 10 |
| 2.3 HÄLSA ETT HETT ÄMNE..... | 11 |
| 2.4 KOMMUNIKATION, ORGANISATION OCH HÄLSA | 15 |
| 2.5 SYFTE..... | 16 |
| 2.6 DISPOSITION | 17 |
| 3. METOD | 18 |
| 3.1 VAL AV PROBLEM | 18 |
| 3.2 VAL AV TEORETISK REFERENSRAM..... | 20 |
| 3.3 VAL AV METOD | 22 |
| 3.4.1 Kvalitativ eller kvantitativ metod? | 22 |
| 3.4.2 Fallstudie | 22 |
| 3.4.3 Val av företag..... | 23 |
| 3.4.4 Intervju | 25 |
| 3.4.5 Observation | 26 |
| 3.4.6 Dokumentstudie..... | 27 |
| 4. TEORETISKT RAMVERK | 28 |
| 4.1 HÄLSA | 28 |
| 4.1.1 Vad är hälsa?..... | 28 |
| 4.1.2 Olika värderingar av begreppet hälsa | 29 |
| 4.1.3 Sjukfrånvaro..... | 30 |
| 4.1.4 Kostnader för hälso- och sjukvård | 30 |
| 4.2 INTERNA ORGANISATIONSTEORETISKA PERSPEKTIV | 31 |
| 4.2.1 Organisationsuppbyggnad | 31 |
| 4.2.2 Vad består en organisation av? | 31 |
| 4.2.3 Trender | 32 |
| 4.2.4 Organisationen påverkar människorna | 33 |
| 4.2.5 Individens betydelse | 34 |
| 4.2.6 Vad är framgång? | 35 |
| 4.3 MARKNADSKOMMUNIKATION | 36 |
| 4.3.1 Relationsmarknadsföring | 36 |
| 4.3.2 Traditionell marknads kommunikation..... | 37 |
| 4.4 INTERN MARKNADSFÖRING | 38 |
| 4.4.1 Intern samstämmighet för effektiv extern kommunikation | 39 |
| 4.4.2 Psykosociala faktorerers påverkan på arbetsprestationen..... | 40 |
| 5. TETRA PAK, ETT FÖRETAG MED TRADITION..... | 44 |
| 5.1 HISTORIK | 44 |
| 5.2 TETRA PAK – BAKOM DE TJOCKA MURARNA | 45 |
| 5.3 ORGANISATIONEN OCH DESS STRUKTUR..... | 47 |
| 5.4 TETRA PAKS HÄLSOARBETE | 48 |
| 5.5 TETRA PAK OCH HÄLSA SOM KOMMUNIKATIONSMEDEL? | 50 |
| 5.5.1 Att | 50 |

| | |
|--|-----------|
| 5.5.2 Hur | 51 |
| 5.5.3 Varför | 54 |
| 6. SKÅNEMEJERIER - EN EKONOMISK FÖRENING | 57 |
| 6.1 HISTORIK | 57 |
| 6.2 DAGENS VERKSAMHET | 57 |
| 6.3 SKÅNEMEJERIERS ORGANISATION OCH AFFÄRSPLAN..... | 58 |
| 6.4 DEN NYA TRENDEN..... | 59 |
| 6.5 SKÅNEMEJERIER OCH DEN NYA TRENDEN | 60 |
| 6.5.1 Pro Viva och intern hälsa..... | 61 |
| 6.6 HUR SKAPAR SKÅNEMEJERIER INTERN HÄLSOMEDVETENHET?..... | 62 |
| 6.6.1 Vikten av individens livssituation..... | 62 |
| 6.6.2 Hälsodiplomering | 62 |
| 6.7 SKÅNEMEJERIERS MARKNADSKOMMUNIKATION..... | 63 |
| 6.7.1 Intern och extern hälsokommunikation | 65 |
| 6.7.2 Hälsotrend i fokus | 66 |
| 6.8 SKÅNEMEJERIER MED HÄLSA SOM KOMMUNIKATIONSMEDEL | 67 |
| 6.8.1 Att | 67 |
| 6.8.2 Hur | 67 |
| 6.8.3 Organisationen talar..... | 69 |
| 6.8.4 Varför | 71 |
| 7. NACKAGERIATRIKEN ETT FÖRETAG SOM VILL SYNAS | 73 |
| 7.1 INLEDANDE KONTAKT | 73 |
| 7.2 VERKSAMHETEN OCH INTERNA FÖRHÅLLANDEN | 73 |
| 7.2.1 Friskvårdspolicy | 75 |
| 7.3 BEHÖVS MARKNADSFÖRING INOM VÅRDSEKTORN?..... | 76 |
| 7.3.1 Personalen fungerar som ambassadörer..... | 76 |
| 7.4 "EN AV SVERIGES BÄSTA ARBETSPLATSER"..... | 77 |
| 7.4.1 Kan utmärkelsen användas? | 77 |
| 7.5 NACKAGERIATRIKEN OCH HÄLSA SOM KOMMUNIKATIONSMEDEL..... | 78 |
| 7.5.1 Att | 78 |
| 7.5.2 Hur | 78 |
| 7.5.3 Varför | 82 |
| 8. SAMMANFATTANDE REFLEKTION..... | 84 |
| 8.1 FAKTISK OCH KOMMUNICERAD HÄLSA | 84 |
| 8.2 TRANSPARENTS OCH LÄCKAGE..... | 86 |
| 8.3 SAMMANFATTNING OCH BIDRAG..... | 87 |
| KÄLLFÖRTECKNING..... | 90 |
| BÖCKER | 90 |
| VETENSKAPLIGA ARTIKLAR | 91 |
| ÖVRIGA TRYCKTA KÄLLOR..... | 93 |
| ELEKTRONISKA KÄLLOR | 94 |
| MUNTLIGA KÄLLOR | 95 |
| BILAGOR | 96 |
| BILAGA 1 | 96 |
| Intervjuunderlag, Tetra Pak..... | 96 |

| | |
|---|------------|
| BILAGA 2 | 98 |
| Intervjuunderlag, Skånemejerier marknadsavdelningen | 98 |
| Intervjuunderlag, Skånemejerier personalavdelningen | 100 |
| BILAGA 3 | 102 |
| Intervjuunderlag, Nackageriatriken | 102 |
| BILAGA 4 | 104 |
| Artikel i tidningen Ny Teknik..... | 104 |

Figurförteckning

Figur 1: Författarnas utgångspunkt

Figur 2: Organisationsstruktur Skånemejerier Ek. för.

Figur 3: Organisationsstruktur Nackageriatriken AB.

1. Inledning

Dagens företag kan inte längre hålla dörren mot omvärlden stängd. Det finns ett ökat krav på insyn bland annat från media och via ny lagstiftning om redovisning av sjukfrånvaro. Även om företaget skulle vilja hålla dörren stängd så kommer omgivningens krav på information hålla den på glänt. Detta informationskrav kan även ses som en möjlighet till fördjupade marknadskontakter. Möjligen bör företagen istället ställa dörren på vid gavel och nyttja möjligheterna med att information sprids.

Vi som uppsatsförfattare har sedan tidigare ett stort intresse av de företagsekonomiska ämnesområdena organisation och marknadsföring då vi studerat ett flertal kurser med dessa inriktningar. Samtidigt har vi slagits av den intensifierade debatt som förs i media kring ämnet hälsa i dess olika former. Det talas ofta om att sjuktal och sjukskrivningskostnader når nya höjder, hur kosten och levnadssätt bör utformas, hur viktig motion är och så vidare.

Enligt oss är kommunikation i alla dess former något som blir en allt mer vital del av företags och organisationers arbete. Vårt förhållningssätt till kommunikation tar sin grund i den traditionella kommunikationsmodellen där ett meddelande, ett stimuli, sänds via någon kanal och utsätts för störningar till en mottagare som ger respons.¹ Kommunikationen består inte enbart av de mer medvetna elementen som traditionell marknadsföring, varumärke, produkttegenskaper och prissättning utan kommunikationen sker i större omfattning än så. Allt vad organisationen och dess individer företar sig sänder signaler till samtliga potentiella receptorer. Det kan röra sig om en så enkel kommunikation att en anställd talar om förhållandena på sin arbetsplats med en granne. Här kommuniceras och fortläntas olika föreställningar om ett företag som i förlängningen kan påverka exempelvis försäljningen i någon riktning.

Samtidigt upplever vi ett ökat krav på transparens då företag och organisationer utsätts för en allt noggrannare bevakning från media och allmänhet. I media har man på senare år kunnat läsa om ett flertal så kallade skandalaffärer med exempelvis uppseendeväckande bonusprogram och liknande.

I denna uppsats vill vi undersöka hur hälsa som en organisatorisk faktor² kan fungera som ett instrument i marknadskommunikationen. Detta gör vi genom att se på företag i olika branscher och undersöka hur de kan använda eller använder en god intern hälsa i den externa kommunikationen. Undersökningen avser ett serviceföretag inom hälsoområdet som på ett naturligt sätt berörs av hälsa på olika sätt. Här undersöker vi bland annat om en organisation i denna bransch har något egentligt behov av att marknadsföra sig. Ett annat företag vi tittat närmare på har en stor konsumentkontakt via sina produkter. Produkterna finns inom livsmedelsektorn och därigenom blir kontaktytan med den enskilda användaren stor. Det tredje företaget har en mycket stor organisation och arbetar uteslutande med försäljning till andra företag vilket gör att här kommer andra marknadsmässiga aspekter spela en större roll.

¹ Duncan, T. Moriarty, S. 1998

² Med organisatorisk faktor menar vi genomgående i uppsatsen, de element som tillsammans utgör organisationens inre värden och identitet. Se även figur 1, där exempel på sådana element nämns.

2. Problem

2.1 Organisationens kommunikation

En organisation arbetar inte avskilt och isolerat från omvärlden. Ett företag är uppbyggt av olika element som genom interaktion med omvärlden skapar organisationen och dess värden. Det är just interaktion mellan de olika elementen som gör att utbyte mellan individer sker och en organisation tar form. Samspelet är en viktig del i hur såväl interna som externa föreställningar och bilder av företaget fortplantar sig. Dessa element utgörs av exempelvis företagets kultur, ledarskap, individ och struktur vilka tillsammans skapar och förmedlar en bild av organisationen. Företag och organisationer består alltså av ett antal olika funktioner och individer som alla på något sätt kommunicerar med omvärlden.

Ett företag är uppbyggt kring vissa specifika värden och normer som på olika sätt skapar företagets inre kärna utifrån vilken företaget agerar och kommunicerar.³ Den bild som vi som individer har av ett företag, den image som vi upplever, kan ses som ett resultat av att ett antal olika kommunikationskanaler samspelar och bildar en helhet som för oss blir företagets image. Det gäller för företag att på bästa sätt integrera dessa bitar med varandra så att de på ett så enhetligt sätt som möjligt speglar den identitet och de värden som företaget vill uppvisa.⁴

Det gäller att kommunicera sin identitet enhetligt mot alla yttre intressenter företaget möter. För att skapa långvarigt förtroende är det viktigt att förmedla enhetliga signaler genom de kanaler som sammanför företaget och dess omvärld. Van Riel menar att det finns ett ökat antal möjligheter för företag att kommunicera på, antingen medvetet eller omedvetet, vilket gör att det läggs vikt vid skapandet av en enhetlig kommunikation. Han menar att företagskommunikation mycket handlar om att skapa konsensus i företagets interna och externa kommunikation. Summan av de signaler, den kommunikation, som förmedlas från en organisation bildar ett intryck som i förlängningen kan ha stor inverkan på hur företaget uppfattas och upplevs, dess image. Det är viktigt för företag att lägga kraft på att koordinera och strategiskt planera sin kommunikation så att den harmoniseras och i förlängningen internt förmedlas så att alla vet vad och på vilket sätt de ska kommunicera.⁵ Samstämmigheten internt blir en faktor för hur varje individs kommunikation med omvärlden upplevs.⁶ För en del branscher och uppgifter kan det dock vara till fördel att utstråla en mer mångfacetterad bild av företaget. Detta skulle exempelvis kunna gälla ett bemanningsföretag där uppgiften ofta är att passa in i en annan organisation.

Kommunikationen sker dels genom planerade och mer traditionella metoder som till exempel reklam, annonser och visuella attribut.⁷ Företag kommunicerar inte bara genom dessa medvetna och planerade kanaler utan en mer eller mindre omedveten

³ Van Riel, C.B.M, 1995

⁴ Johansson A, Jönsson A, 2004

⁵ Van Riel, C.B.M, 1995

⁶ Ahmed, P. K, Rafiq, M, 2003

⁷ Med visuella attribut menar vi till exempel företagsbilar, företagsinteriör, produktplaceringar och färgstarka ledare.

kommunikation med omvärlden sker ständigt.⁸ En stor del av vad ett företag och dess individer gör bidrar till en form av förmedling av vad organisationen står för, vilket bidrar till dess upplevda image. Inte enbart det som verbalt förmedlas utan även de handlingar och ställningstaganden som företaget gör bidrar till den sammantagna kommunikationen.⁹ Organisationen i sig är oförmögen att utföra några handlingar eller föra någon talan. Istället är det individerna i organisationen som utför all praktisk handling och bidrar till den interna organisatoriska miljön. Således har varje individ, oavsett uppgift, stor betydelse för ett företags interna miljö och värdegrund. Watzlawick myntade frasen: ”*you can not not communicate*” vilket ytterligare understryker att alla möten mellan representanter från en organisation och alla externa intressenter är viktigt.¹⁰ Personer inom företaget som inte har marknadsföring som sin arbetsuppgift utan arbetar med till exempel produktion och administration, utgör i själva verket i många fall företagets viktigaste marknadsföringsresurs.¹¹

Det som sker inom organisationen blir allt svårare att dölja, det finns idag ett medialt fokus på företag och dess interna förhållanden. Vi upplever ett ökat krav på transparens inom företagsvärlden dels genom lagstiftning men också genom ett ökat allmänintresse.¹² Det ökande intresset för företagets organisation i sig och inte bara dess resultat har framtvingat ett ökat krav på öppenhet. Ett företag måste vara berett att visa alla sina delar i offentlighetens ljus. Det räcker inte att enbart erbjuda en bra produkt eller tjänst, utan vad företaget står för och hur individen agerar, får en allt större betydelse. Medarbetarna har nyckelroller både i kontakten med kunden men även med allmänheten där föreställningar om företaget fortplantar sig.¹³ Extrema exempel som bidragit till denna utveckling, om ökad öppenhet, är avslöjandena kring Enron och Skandia. Vad gäller Skandia står det att läsa den 25 maj 2004 i DN Ekonomi att företaget motvillig tvingats förmedla allt mer av sina interna förhållanden.¹⁴ Samma dag lyder en av rubrikerna i Skånska Dagbladet ”Bonusregn svärtade ned Skandias rykte”¹⁵ Exempelen visar på en situation där företag och organisationer, vare sig de vill eller inte, måste bli mer transparenta.

Kan det även vara så att det från företag sker ett frekvent läckage vilket ytterligare bidrar till svårigheten att gömma saker inom organisationen? Alla individer inom företaget är en potentiell källa till läckage av information. Detta kan gälla mer handfasta saker som miljöfarliga utsläpp och arbetsförhållanden. Givetvis kan läckaget även vara av positiv art då individerna upplyser sin omgivning om de fördelaktiga förhållanden som kan råda på arbetsplatsen. Även människan i sig, genom sin uppenbarelse utstrålar signaler som kan kopplas ihop med den situationen inom viken hon eller han verkar.

På grund av betydelsen av individerna och organisationens agerande blir de inre organisatoriska egenskaperna ett av företagets betydande kommunikationsmedel. Dessa signaler som organisationen sprider, är för den, mer eller mindre medvetna. Den sammantagna kommunikationen når olika receptorer på diversifierade sätt. Vilket förhållande man har till organisationen kan vara en faktor som avgör hur

⁸ Duncan, T. Moriarty, S. 1998

⁹ Ghauri, P. 1986

¹⁰ Watzlawick i Duncan, T. Moriarty, S. 1998

¹¹ Grönroos C, 1996

¹² Holt, D. B. 2002.

¹³ Hatch, M. J. och Schultz, M 2003.

¹⁴ Dagens Nyheter Ekonomi 2004-05-25, *Upprörda aktieägare knappast nöjda*, Lucas Dan

¹⁵ Skånska Dagbladet 2004-05-25, *Bonusregn för över 4 miljarder*, Ström C. G (TT)

kommunikationen uppfattas. Receptorerna utgörs dels av dem som har direkt kontakt med företaget, men också de som på något sätt berörs av företagets medvetna eller omedvetna signaler.¹⁶ Receptorer med direkt kontakt med företaget kan vara exempelvis kunder, leverantörer och konkurrenter. Övriga intressenter kan utgöras av vem som helst som får en uppfattning om organisationen.

2.2 Organisatoriska egenskaper

Det gäller således inte enbart att ha en bra produkt för att vara en attraktiv aktör på marknaden. Produkterna bör omges av en trovärdig och för produkten genomtänkt organisation. Det ökande trycket på öppenhet gör att dessa faktorer blir mer synliga samtidigt som det ger företagen fler möjligheter att förse sina varor med mervärde.¹⁷ Att organisatoriska egenskaper är viktiga och kan fungera som marknadsföringsmedel är något som på olika sätt har diskuterats i litteraturen.

Något som varit påtagligt inom företagsekonomisk litteratur är teorier kring olika ledare och ledarskapsstilar. Trenderna har varit varierande och berört olika områden, allt från den auktoritära ledarskapsstilen till organisationer utan egentlig chef. Företag anammar trender av olika anledningar bland annat för att få en effektiv organisation och bättre effektivitet.¹⁸ Det finns också en risk att trender tas i bruk enbart för att alla andra gör det, organisationen vill framstå som medveten och modern. Beteendet kan liknas vid isomorfism, där organisationer anpassar sig till varandra exempelvis efter professionellt likartade förhållanden. Krafterna som likriktar organisationerna bidrar till en homogenitet. En grundläggande anledning till att organisationer ter sig allt mer snarlika hänger samman med yrkesutövarnas och statens roll som regel- och normbildare. Det finns flera olika orsaker till denna likriktning, bland annat talar forskare om ”tvingande isomorfism” då företag tvingas underordna sig politiska beslut. Det talas även om att osäkerhet kring ny teknik kan göra att beteendet tenderar bli likt andras. Även ökningen av antalet experter inom olika samhällsområden, där exempelvis professionella managers haft betydelse för att föra fram en viss typ av organisationsstruktur, har en likriktande inverkan.¹⁹ Det är inte säkert att detta beteende alltid är företaget till gagn. Det handlar alltså mindre om vad som passar företaget utan istället mer om vilka signaler företaget sänder.

En annan påtaglig trend har varit olika former av märkning av produkter och organisationer. Olika märken har använts som ett bevis på att produkten eller företaget uppfyller vissa kriterier. Denna märkning har varit tydlig framförallt inom miljö där en rad symboler har fungerat som kvalitetsstämpel. Exempel på produktcertifiering är Svanen²⁰ och Svenskt Sigill²¹, medan ISO²² kan ses som ett miljöledningsmärke för organisationen. Miljön har blivit en betydande faktor som idag inte går att förbise. Denna produktmärkning kan ses som ett resultat av yttre faktorer, en allt sämre

¹⁶ Ahmed, P. K, Rafiq, M, 2003

¹⁷ Holt, D. B. 2002

¹⁸ Kotter, J., P. 1990

¹⁹ Svenningsson, S. 1999

²⁰ Svanen är det officiella nordiska miljömärket som instiftats av Nordiska Ministerrådet.

²¹ Svenskt Sigill är ett kvalitetsmärke som garanterar att livsmedelsråvarorna har producerats på svenska kontrollerade gårdar.

²² International Organization for Standardization. Kvalitetssystem i 148 länder.

världsmiljö, som företagen tvingats anpassa sig efter. Samtidigt kan miljömärkningen vara ett tecken på att om en aktör på marknaden är beredd att ta ansvar, måste övriga följa efter för att inte tappa mark och framstå i dålig dager. Ett miljöriktigt arbetssätt är något som idag ses som mer eller mindre självklart. Mediabevakningen har, framförallt under 80- och 90-talet, varit massiv kring ämnet och varit en bidragande orsak till mer miljövänliga arbetsmetoder. Det finns även litteratur som handgripligen beskriver hur man kan använda sig av miljöanpassning som ett argument i sin marknadsföring. Det talas om att miljöfaktorer kan vara något som skapar ett mervärde och bidrar till att en miljöimage förmedlas. Företaget ska upplevas som konstant och långsiktigt där ett entydigt varande budskap kommuniceras.²³

DiMaggio och Powell talar om denna trend, att omgivningen kan styra människor och organisationers handlingar. De menar att trots att vi lever i en ny värld full av möjligheter är vi ändå fortfarande låsta i mönster och beteenden genom vår omgivning. Det finns en vilja att likna andra och följa något slags allmängiltigt ideal för trygghet. Exempel på detta kan ses i modetrender inom klädindustrin men även inom organisationsteorin finns växlande ideal beroende på omgivningen.²⁴ Detta kan exemplifieras av trender som outsourcing, teamstruktur och projektbaserat arbete. En annan aktuell debatt som varit livlig under senare tid är den angående könsfördelningen i företag och styrelser. Jämställdhetsfrågan har blivit en faktor att ta hänsyn till då företags interna förehavanden skall exponeras externt. I tidningar och tidskrifter står det ofta att läsa företag som av en eller annan anledning avviker från vad som anses vara könsmässigt riktigt och allmänt accepterat, vilket får liknas vid dålig publicitet. Fler och fler medverkar aktivt till att få in fler kvinnor i bolagsstyrelserna om det beror på efterfrågad kompetens eller annan anledning är svårt att säga.²⁵

Organisationsstrukturer har också varit föremål för olika trender och modenycker. Lind och Skärvad talar om betydelsen av teamstrukturen, där de menar att organisationen blir effektiv och kreativ via ett arbete i team.²⁶ Andra talar om fördelarna med platt organisation där beslutsvägarna är korta och där många får ta ansvar och känna delaktighet. En av de senare strömningarna inom företagsvärlden är processororienterad verksamhet där det läggs fokus på att skapa förberedda processer för olika arbetsmoment och situationer. Även dessa strukturella förändringar kan vara ett resultat av omvärldsmedvetenhet, dels med hänseende till att andra aktörer gör förändringar men även med hänsyn till övriga externa intressenters bild av företaget.

2.3 Hälsa ett hett ämne

I samhället idag finns ett stort intresse och het debatt kring ämnet hälsa. Nästan dagligen i media hörs varningsrop om den alltmer utbredda fetman bland befolkningen. Samtidigt är ett allt större antal individer sjukskrivna eller förtidspensionerade. Under det första kvartalet i år var 5,1 procent av de anställda sjukfrånvarande. Värst drabbade av ohälsa är offentliganställda kvinnor och sjukfrånvaron är högre på större arbetsplatser än mindre. Bland vårdpersonal skiljer sig sjuksiffrorna markant beroende på om de är offentligt eller privat anställda. Offentligt anställda uppvisar nästan 50 procent högre

²³ Hallström, A., Gerklöv, J., Nyström, P. 1997

²⁴ DiMaggio P. J., Powell W. W, 1983

²⁵ Larsson S. Svenska Dagbladet 2004-01-24 *Jämställdhet vital för företagens anseende*

²⁶ Lind, J-I., Skärvad, P-H 2000

sjukfrånvaro än de privatanställda.²⁷

Ett hälsoproblem som varit föremål för allmän uppmärksamhet är utbrändhet bland anställda inom företag och organisationer. På senare tid har även psykiska sjukdomstillstånd varit en högst aktuell fråga som media riktat fokus mot. Olika hälsotrender, dietrekommendationer och motionsråd står att läsa mer eller mindre dagligen i olika tidningar vilket tyder på ett stort intresse kring hälsorelaterade ämnen. Kända tidningar som Svenska Dagbladet, Sydsvenska Dagbladet, Wall Street Journal och The New York Times, har regelbundet artiklar och kolumner som tar upp och debatterar mat, hälsa och motion. Även veckotidningar som Elle, Amelia och Café har frekvent artiklar om dessa hälsorelaterade områden. Också i radio och TV är denna trend tydlig.²⁸ Om medias bevakning av dessa områden är ett bevis på att ett ökat intresse finns eller om media med sitt inflytande konstruerat detta intresse är svårt att avgöra. Oavsett vilket har debatten fört med sig en rad påtagliga resultat. Vi kan exempelvis se ett ökat utbud av lightprodukter, functional foods och nyttiga recept i butiken. Samtidigt har det blivit mer legitimt att tala om begrepp som utbrändhet och psykisk ohälsa. Att tidigare öppet prata om att det är ens mentala hälsa som sviktar har nog för många varit otänkbart. Med medvetenheten kring begreppet utbrändhet har det blivit lättare och mer accepterat att lida av mental ohälsa.

Den allt mer ohälsosamma samhällstrenden har också uppmärksammats på riksdags- och regeringsnivå. Det har till exempel tillkommit en lag som säger att från och med den 1 juli 2003 är privata arbetsgivare med mer än tio anställda, kommuner och landsting skyldiga att lämna uppgifter om anställdas sjukfrånvaro i årsredovisningen. Uppgifter ska lämnas om den totala sjukfrånvaron, sjukfrånvaron hos kvinnor respektive män samt hos anställda i åldersintervallerna 29 år eller yngre, 30-49 år och 50 år eller äldre.²⁹ Nytt är också att från och med 1 juli, 2003 ska arbetsgivarna betala ut sjuklön i 21 dagar istället för som tidigare 14 dagar.³⁰ Dessa lagar och regler är tvingande för företag och innebär ökade kostnader. Statens intentioner är att den ökade ohälsan ska bekämpas ute på företagen genom att lägga ett ökat ansvar på arbetsgivaren. Det har även förts en debatt kring olika former av punktskatter för att få människor att köpa nyttigare mat.

Det har i media hävdats att friskvård är något som länge inte har prioriterats inom svenskt näringsliv. Trots att sjukfrånvaron ökat dramatiskt så har inte företagen gjort tillräckliga ansträngningar för att förbättra individens situation.³¹

Dock finns det exempel på att den senaste tidens utbredda hälsofokus kan vara en av anledningarna till att företag och organisationer gör fler riktade hälsosatsningar. Ett exempel på detta är företaget Gambro i Lund där man under hösten 2003 genomfört ett större friskvårdsprojekt bland de anställda.³² Det finns idag flera företag som enbart sysslar med hälsoarbete och utvärderingar på företag. Idag har 70 procent av landets sysselsatta tillgång till företagshälsovård.³³ Satsningar inom företag för en bättre hälsa

²⁷ Uppgifter från Statistiska Centralbyrån SCB, hämtade i Göteborgs-Posten 2003-05-16

²⁸ Östberg, J., 2003

²⁹ Regeringens proposition 2002/03:6, Näringsdepartementet

³⁰ Lag (1991:1047) om sjuklön, ändring 2003:424, Regeringskansliets rättsdatabas 2004-04-22

³¹ Svenska Dagbladet 2002 06 11, *Friskvård haltar i näringslivet*.

³² Åkesson, J., miljöchef, Gambro. Personlig intervju den 15 oktober 2003

³³ Arbetsmiljöverket/SCB, December 2003

sker ofta då det inom organisationen redan finns ett högre ohälsotal till en hög kostnad. Insatserna kostar initialt pengar och ska i förlängningen leda till en rad positiva effekter för både företag och individ. Om nu större summor spenderas för att minska ohälsan borde det ligga i företagets intresse att utnyttja detta beteende till maximum. Finns där en möjlighet att använda sig av sitt agerande i ett marknadsmässigt syfte kan återbetalningen på satsade resurser bli ännu större. Resultatet blir inte enbart mindre sjuklönekostnader, nöjda individer och ett gott interna klimat utan även marknadsmässiga vinster.

De höga ohälsotalen innebär stora kostnader för företagen, individerna och samhället i övrigt. För företagets del innebär sjukfrånvaro betydande kostnader för bland annat sjuklön och produktionsbortfall. Individen upplever, förutom fysiskt och psykiskt lidande, en ekonomisk förlust. För samhället, staten får ohälsan stora konsekvenser. I mars 2004 betalades sjukpenning ut till 297 900 personer. I april uppgick antalet personer som fick sjukersättning (förtidspension) eller aktivitetsersättning till 517 200 personer. Detta innebär stora samhällsekonomiska kostnader. Den samlade kostnaden för sjukpenning samt sjuk- och aktivitetsersättning uppgick till 8,7 miljarder kronor för mars 2004.³⁴ Siffran visar de konkreta utbetalningarna och tar inte hänsyn till det samhällsekonomiska produktionsbortfallet, vilket hade gjort siffran ännu större. Dessa enorma summor gör att hälsorelaterad forskning med olika infallsvinklar känns än mer angeläget.

Hälsoproblemen är idag utbredda och drabbar inte bara individen utan också företaget och staten. Det bör alltså ligga i allas intresse att verka för ett förbättrat hälsoläge. Det massiva fokus som idag sätts på hälsa och hälsorelaterade frågor är något som företag aktivt skulle kunna utnyttja och använda till sin fördel. Företag är i regel duktiga på att använda och uppmärksamma trender för att exempelvis utveckla nya produkter och utforma sin kommunikation. Just för att på så sätt utnyttja och ta vara på det intresse och fokus som allmänheten sätter vid ett visst tema eller objekt. Denna utveckling med anpassning av produktionsmetoder och produkter, som ett led i den totala kommunikationen, kan inte minst ses inom miljöområdet.

Då ett företag kommunicerar genom ett antal olika kanaler som tillsammans bildar den uppfattning som allmänheten skapar sig om företaget, bör denna kommunikation ofta vara samstämmig och heterogen för att på så sätt skapa trovärdighet.³⁵ De organisatoriska handlingarna får en stor betydelse inte bara därför att de påverkar individens handling och därmed i förlängningen de receptorer som företagets personal möter. Det ökade kravet på insyn och öppenheten gör att företagets organisation och värderingar kommunicerar direkt med olika receptorer. Individens och organisationens agerande blir alltså betydande för företagets kommunikation samt hur den uppfattas.³⁶ Insyn och krav på information finns dels från berörda intressenter som aktieägare med flera men även från media och allmänhet. Under senare år har ett flertal företags interna förehavanden skapat stora rubriker i media och väckt debatt bland folk. Vi upplever att människor idag har ett större urval av produkter och företag att välja bland. Detta stora utbud gör det enligt oss allt viktigare för organisationer att kunna visa andra sidor av sig själv än enbart en bra produkt. Konsumenten har en uppsjö av möjligheter till val av produkter och företag, vilket möjligen kan försvåra lojaliteten gentemot en viss produkt.

³⁴ Riksförsäkringsverket RFV hämtat i SvD 2004-04-20

³⁵ Van Riel, C.B.M, 1995

³⁶ Hatch, M. J. och Schultz, M 2003

Företagen tvingas även till öppenhet genom det ökade kravet på redovisning samt på vad som ska redovisas. Idag räcker det inte med ett årsbokslut utan många företag redovisar sina siffror varje kvartal. Detta bland annat beroende på ett ökat krav på information från aktiemarknaden.

Organisationen och kulturen inom företaget kan även vara en avgörande faktor för hur företaget uppfattas och upplevs externt. Även varumärkesforskare har tagit fasta på detta och upptäckt att det idag är svårt att dölja något inom företaget. Organisationen måste kunna öppna upp sig, konsumenterna ser inte enbart till produkterna utan till hela företaget.³⁷

Hälsa som en organisatorisk faktor är något som är bristfälligt behandlat i litteraturen. På en forskningskonferens angående arbetslivsforskning i Stockholm den 12 november 2003, diskuterades avsaknaden av tillämplig forskning och vilka frågor inom ämnet som bör prioriteras i framtiden. Konferensen arrangerades av Arbetsmiljöforum i samverkan med bland andra Arbetslivsinstitutet, Vinnova, FAS³⁸ och försäkringsbolaget AFA. Konferensen syftade till att få forskningen att närma sig och möta samhällets behov samt se till hur dialogen kan stärkas mellan forskning, samhälle och näringsliv.³⁹ *”Forskningen har hittills inte intresserat sig för hur arbete kan organiseras för att gynna både tillväxt och hälsa utan att dumpa problem till andra.”*⁴⁰

Det tycks finnas en tendens att forskningen kring hälsa har varit fokuserad på mer handfasta aspekter som arbetsmiljö och olika medicinska hälsoaspekter och åkommor. Det talas mycket om hur arbetsmiljön bör vara utformad för att minska antalet arbetsskador. Bakomliggande faktorer som individens privatmiljö och hälsostatus tas upp i de fall där hälsa och arbetsplats knyts samman. Även psykosociala faktorer, i hem och arbete, berörs och vikten av gemenskap, medbestämmande och anställningstrygghet är område som poängteras.⁴¹ Forskare hävdar att en av de faktorer som bör motverkas på arbetsplatser är ångest. Detta på grund av att ångest på arbetsplatsen kan skapa konflikter mellan personer, försämrad prestationsförmåga, hög sjukfrånvaro samt att medarbetare tenderar att lämna anställningen i högre grad.⁴² Inom denna typ av hälsorelaterad forskning finns det mycket material att tillgå. Det finns även omfattande företagsekonomisk forskning kring hur företag bör agera för ökat tillvaratagande av konkurrensfördelar⁴³, effektiv kommunikation⁴⁴ och bevarande av varumärke⁴⁵. Dock saknar vi forskning inriktad på hur företag kan använda hälsa inte bara som en för individen viktig faktor utan också som en för företaget positiv konkurrensfördel och marknadskommunikator.

³⁷ Holt, D. B. 2002

³⁸ Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap.

³⁹ Pressmeddelande från Arbetslivsinstitutet, *Vad saknas i svensk arbetslivsforskning?* Stockholm 2003-11-05

⁴⁰ Härenstam A, 2003

⁴¹ Kuhnert, K. W. Palmer, D R. 1991

⁴² Miller J. A, 2003

⁴³ Pfeffer J. 1995

⁴⁴ Van Riel, C.B.M, 1995

⁴⁵ Gad T 2000

2.4 Kommunikation, organisation och hälsa

Att inom organisationen arbeta med hälsa och hälsofrågor kan vara ett viktigt och effektivt sätt att utarbeta en friskare organisation där inte bara individerna mår och presterar bättre, utan där det också går att använda det stora fokus som finns på just hälsa för att kommunicera sitt företag. Företagets anställda är friskare och presterar mer vilket ju förstärker och förbättrar kommunikationen. Samtidigt förmedlar handlingen i sig ett ansvarstagande och nytänkande vilket genom dagens hälsofokus samt ökade insyn kan fungera som mycket effektiv marknadskommunikation.⁴⁶ En faktor som i förlängningen kan fungera som en kommunikationskanal via vilken organisationen skapar en önskvärd image.

Ett tecken på detta, att företagen tar fasta på vilken bild av dem själva som sprids, kan ses i den nya obligatoriska redovisningen av sjukfrånvaron. Den nya lagen om hälsobokslut infördes första juli 2003 och redan idag står det att läsa i dagspressen att en del storföretag försöker frisera siffrorna. Det talas bland annat om företaget Volvo som med 75 000 anställda anger en sjukfrånvaro på tre procent. Siffran gäller dock bara moderbolaget med 132 personer, varav många höga chefer. Volvo är bara ett exempel och de är inte ensamma om att använda metoden, som inte strider mot lagen. Medicinteknikbolaget Getinge uppger att man har noll procents sjukfrånvaro medan bevakningsföretaget Securitas med över 200 000 anställda inte nämner någon siffra alls.⁴⁷ Beteendet antyder att där finns ett värde i företagets hälsosituation, även när det gäller den externa kommunikationen.

I litteraturen kan man underförstått men inte uttryckligen finna vissa belägg för att hälsa som en organisatorisk egenskap kan fungera som marknadsföringsverktyg. Det talas bland annat om individen och dess inställning till organisationen som en källa till företagets kommunikation. En ökad lojalitet gör att starka band till företaget och dess produkter knyts. Personerna tenderar i högre grad att framhäva den egna organisationens varor och tjänster.⁴⁸ En hög moral och lojalitet hos de anställda kan också leda till en hög produktivitet, vilket i sin tur påverkar företagets status och rykte.⁴⁹

Andra talar om att ett av målet med en anpassad intern marknadsföring är att det interna utbytet mellan personalen och organisationen ska fungera väl, vilket är en förutsättning för att den externa kommunikationen ska fungera på ett tillfredsställande sätt. Personerna i organisationen utgör i många fall den centrala resursen i den interaktiva marknadsföringen, där alla utgör en viktig del av den totala marknadsföringen. Det är därför väsentligt att få hela personalstyrkan kundmedveten och uppmärksam på sin roll som marknadsförare.⁵⁰ Samtidigt bör delaktighet och ställningstagande från alla parter eftersträvas i olika beslut. För att göra marknadsföringsprocessen mer effektiv bör personalen engageras. Ett sätt att få fler personer delaktiga i denna process kan ske genom att beslutsfattandet till stor del flyttas till den operationella delen av organisationen. Dessa människor finner då ett ökat engagemang vilket den externa

⁴⁶ Vi har gjort litteratursökningar på ett antal relevanta sökord för att belysa kopplingen mellan hälsa och organisatoriska egenskaper och marknadsföring utan något önskvärt resultat, som belyst vårt syfte.

⁴⁷ Dagens Nyheter Ekonomi 2004-04-13 *Storbolag skönmålar sjukstatistiken i boksluten*

⁴⁸ Fram E. H., McCarthy M. S, 2003

⁴⁹ Berman E. L, 2003

⁵⁰ Grönroos C, 1996

marknadsföringen kommer att dra nytta av.⁵¹ Resonemanget visar att de inre organisatoriska egenskaperna har betydelse för hur individen verkar och hur företaget och dess representanter upplevs. Således har de organisatoriska egenskaperna påverkan på intern såväl som extern marknadsföring.

Den specifika kopplingen mellan organisatoriska egenskaper, hälsa och marknadsföring är förhållandevis svåra att finna. Om varje ämne finns det material att hämta men hur hälsoaspekten kan användas som ett marknadsföringsargument är svårare att hitta.

2.5 Syfte

Vårt syfte med uppsatsen blir således att belysa hur hälsa som en organisatorisk faktor kan användas som kommunikationsmedel.

⁵¹ Bak, C. A, Vogt, L. H, George, W. R, Greentree, I. R, 1994

2.6 Disposition

- Kapitel 3:** I metodavsnittet beskrivs och utvärderas de metoder och tillvägagångssätt som legat till grund för undersökningens genomförande. Upplägget är baserat på vårt agerande och de faktiska val vi gjort.
- Kapitel 4:** I det teoretiska ramverket beskrivs de olika ämnesområdena hälsa, organisationsteoretiska perspektiv, marknadskommunikation och intern marknadsföring med hjälp av inhämtade teoretiska kunskaper.
- Kapitel 5-7:** I empirikapitlen kommer vi att presentera och analysera varje företag individuellt för att sedan kunna se på likheter och skillnader. Vår analys sker med utgångspunkt från studieobjekten, teoretiska fakta och egna erfarenheter. Resonemangen i analysen underbyggs av empiriska och teoretiska upptäckter.
- Kapitel 5:** Fall Tetra Pak, i en diskussion presenteras de empiriska resultat som framkommit i kontakten med företaget Tetra Pak. Kapitlet avslutas med en analyserande del där begreppen att, hur och varför utgör en central roll.
- Kapitel 6:** Fall Skånemejerier, i en diskussion presenteras de empiriska resultat som framkommit i kontakten med företaget Skånemejerier. Kapitlet avslutas med en analyserande del där begreppen att, hur och varför utgör en central roll.
- Kapitel 7:** Fall Nackageriatriken, i en diskussion presenteras de empiriska resultat som framkommit i kontakten med företaget Nackageriatriken. Kapitlet avslutas med en analyserande del där begreppen att, hur och varför utgör en central roll.
- Kapitel 8:** I avslutningskapitlet reflekterar författarna till en början fritt utifrån egna resonemang knutet till undersökningens resultat. En gemensam analys av de olika fallföretagens empiriska bidrag kommer att visas utifrån två valda teman som varit genomgående för de olika fallen. Slutligen sammanfattas uppsatsen genom att författarna handgripligen sammanfattar vad som studerats samt förtydligar de resultat som framkommit och som besvarar syftet.

3. Metod

3.1 Val av problem

Vårt utredningsarbete tog, liksom forskning överlag⁵², sin grund i ett problem som vi genom tidigare studier och utredningar hade kommit i kontakt med och på olika sätt med olika infallsvinklar berört. Tidigare uppsatsarbete hade belyst vikten av rekrytering som ett marknadsföringsmedel, därigenom slutsatsen blev att det skapas ett allt större behov av att samordna och enhetligt förmedla en identitet. Därmed blir det viktigt för företag att använda sig av mer icke-traditionella marknadsföringskanaler som i det fallet rekrytering. Då vi gemensamt även hade gjort ett arbete kring utformandet av hälsoboklut och dess orsaker och konsekvenser, såg vi här en möjlighet att betrakta hälsa inte bara som ett tvång på redovisning av sjuktal, utan som ett intressant sätt att marknadsföra sin organisation internt, men också externt. Vår utgångspunkt var att hälsa i likhet med exempelvis miljö kan komma att bli ett viktigt och effektivt marknadsargument. Vi visste dock inte på vilket sätt eller hur man möjligen kunde koppla samman hälsa och marknadsföring men vi hade gemensamt sått ett frö som börjat gro och som vi oundvikligen ville utreda vidare. Då vi tidigare under en uppgift på magisterkursen i marknadsföring sökt finna annan litteratur som behandlat någon form av sammankoppling mellan de olika ämnena, men inte lyckats stärktes vår övertygelse att utreda saken vidare, i vad som har kommit att bli vår magisteruppsats.

Problemet i vårt fall är likt många forskningsproblem inte något som är problematiskt i ordets vardagsbemärkelse.⁵³ Alltså vid ett första överläggande något som för individen eller snarare i det här fallet, för företaget känns problematiskt. Istället är problemet ett resultat av våra referenser och tidigare studier vilka kopplats samman och bildat ett för oss, på något sätt konstruerat problem, som vi tror är av betydelse för andra än oss själva. Lundahl och Skärvad bestyrker denna tankegång då de menar att problematisera är det samma som att se något som något. Problemen är inte av naturen givna utan de måste ses och formuleras av människan.⁵⁴ I vårt fall valde vi, dock till en början inte helt medvetet, att se hälsoproblemen inte bara som ett allmänt problem, vilket det ju kan sägas vara, utan som en potential för företagen att utnyttja. Vi såg också marknadsföring som ett sammantaget sätt för företaget att kommunicera på, där ett antal olika faktorer eller kanaler bildar den image som företaget får. Alltså är marknadsföring inte bara reklam och annonser, starka varumärken och goda relationer inom organisationen, utan ett antal kanaler inom vilka tidigare nämnda är några, som alla på olika sätt marknadsför organisationen. Ur detta växte vårt problem fram. Hur skulle hälsoproblemet, samt det fokus som råder kring ämnet kunna sammankopplas med och ses som en sådan kanal, och varför verkar ingen ha sett det vi sett. Asplund menar att det första steget till kunskap ligger i att problematisera verkligheten.⁵⁵ Han menar också att dessa problem inte är problem för individen till vardags utan kunskapsgenererande problem istället bör betraktas som gåtor eller rebusar som ska lösas.⁵⁶ Vårt problem, eller vår gåta kändes till en början mycket diffus och på flera sätt svår att greppa, men samtidigt fann vi spänning i att ha funnit ett ämne som verkar vara bristfälligt behandlat tidigare. Holme

⁵² Patel R , Davidson B, 1994

⁵³ Ibid

⁵⁴ Lundahl U, Skärvad P-H, 1999

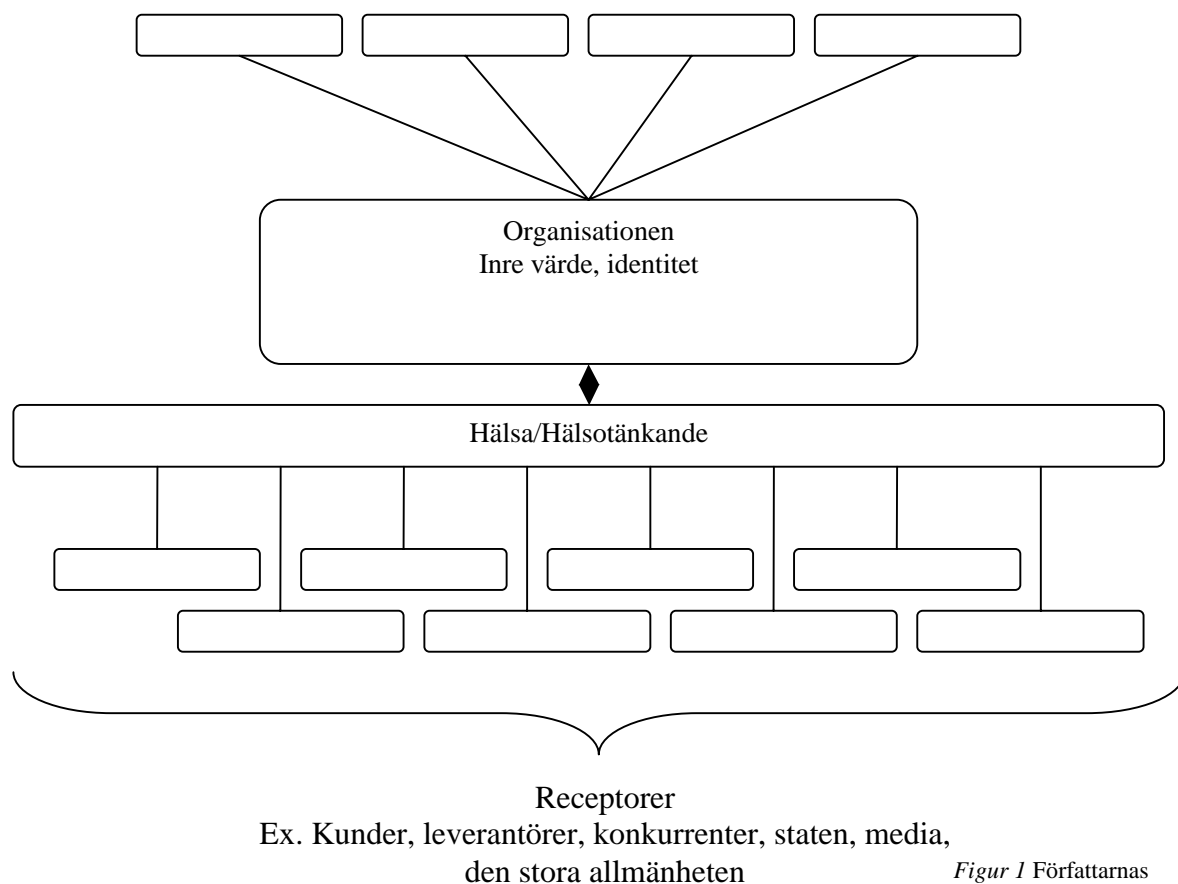
⁵⁵ Asplund refererad i Lundahl U, Skärvad P-H, 1999

⁵⁶ Asplund J, 1970

och Solvang menar att ett av kriterierna som ett problem bör uppfylla är att det är spännande, vilket de bland annat exemplifierar genom att säga att det inte är intressant att slå in redan öppna dörrar, utan forskning handlar istället om att ”kasta sig ut på tusen famnars djup”.⁵⁷ Lite den känslan hade vi då vi valt vårt ämne och började formulera vårt problem. Problemdiskussionen i vår uppsats har till uppgift att belysa de olika sidor och delar som för oss bildade grunden för uppsatsen. Vi hoppas att det leder in läsaren på ämnet samt ger en insikt i vad som är problemet och vad det vilar på för premisser. Vår specifika frågeställning, vårt syfte, har efterhand justerats och omformulerats allt eftersom vi tillskaffat oss kunskap genom litteraturstudier, men också genom vad vi funnit i vårt empiriska material. Dock har vi valt att ha ett relativt brett syfte för att på så sätt få en överblick över hur och om man kan betrakta hälsa som en organisatorisk faktor som en kommunikationskanal. Då vi inte visste detta, fick uppsatsens syfte stanna härvid. Dock hade det säkert varit intressant att i vidare forskning studera ett sådant sätt i detalj.

För att förtydliga det tankesätt som lade grunden till uppsatsens problem har vi konstruerat en modell. Den visar vägen från organisationens inre, till diverse receptorer som företagets medvetna och icke medvetna kommunikation tar. Vi menar att de signaler som sprids kring företaget redan är påverkade av företagets interna hälsa samt hälsa som allmänt fenomen. Receptorernas syn på företaget är ett resultat av uppfattningen av den kommunikation som de nås av. En medvetenhet om detta kan företaget dra nytta av i sin medvetna och omedvetna marknadskommunikation. Modellen ger överst exempel på de element som tillsammans bildar organisationen och dess inre värden. Dessa element kan utgöras av ledarskapstilar, struktur, företagskultur med mera. Deras samspel och interaktion är vad som kommer att utgöra den egentliga inre organisationen. Vidare visar modellen några av de delar som utgör den kommunikation som företaget har med externa receptorer. Kommunikationen sker exempelvis genom kanaler som varumärke, reklam, rekrytering och via de individer som finns i organisationen. Dessa kanaler formar i slutändan den bild av företaget som receptorerna utvecklar, företagets image. Vi tror att modellens alla delar från organisationens inre till receptorerna påverkas av hälsa.

⁵⁷ Holme Magne I, Solvang Krohn B, 1991



Figur 1 Författarnas utgångspunkt

3.2 Val av teoretisk referensram

En aspekt som har haft betydelse för vår rapport är vilken litteratur vi tagit del och använt oss av. Teorierna kan sägas vara de glasögon vi väljer att se med och genom vilka vi kommer att titta på den avgränsade verkligheten, vilket i vårt fall utgörs av de tre fallföretag vi studerat. Vi menar att den komplexa verkligheten inte är studerbar. Vad vi än ämnar studera blir det en studie av en avgränsad del av verkligheten då våra egna referensramar påverkar hur vi uppfattar ”verkligheten”. Beroende på vilken ansats vi väljer för uppsatsen, empirisk eller teoretisk, kommer vi att studera fenomenet genom dessa glasögon eller så kommer vi att studera glasögonen i sig.⁵⁸ Teorierna och modellerna avgör inte bara vad vi ser utan även hur vi ser det. Teori kan ses som mer eller mindre generella och förenklade antaganden och kunskaper om hur den komplexa verkligheten kan tolkas. Utifrån dessa generella kunskaper kan vi sedan se mönster som liknar eller motsäger den aktuella situation vi vill analysera. På så sätt hjälper teorin oss att se på empirin med glasögon som inte enbart utgår ifrån våra egna referensramar.

Våra referensramar bestod till en början av tidigare inhämtad kunskap kring olika egentliga företagsekonomiska discipliner, likt ovan beskrivna. Vi hade en idé kring vårt problemområde, men får att formulera ett konkret problem behövde vi mer information. Framförallt för att se vad som fanns skrivet om detta tidigare. Vi började söka litteratur i

⁵⁸ Rienecker L och Stray Jörgensen P, 2002

form av böcker och artiklar från vetenskapliga tidskrifter. Det som vi framförallt inriktade oss på var artiklar då vi snabbt insåg att ämnet var nytt och det lilla som fanns skrivet var övervägande publicerat i artiklar. Dock kändes det till en början en aning frustrerande att inse att det inte fanns några klockrena träffar på vårt ämne. Fanns det inte eller sökte vi på fel ämnesord? Den initiala frustrationen förbyttes snart till spänning och det kändes som en utmaning att själv få kategorisera och tematisera befintlig litteratur för att på så sätt få ett begrepp om ämnet och inom vilka befintliga områden det fanns användbara och intressanta teorier, modeller och studier att använda. Liksom Patel och Davidson menar så fungerade kunskapen vi inhämtade genom litteraturgenomgången som ett sätt att gå från ett löst inringat problemområde till ett preciserat problem.⁵⁹

Vi fann snart att vårt problem tog sitt ursprung inom framförallt tre olika ämnesområden, vilka också kom att bli upplägget på uppsatsens litteratur genomgång och vilka också följer någorlunda frekvent genom uppsatsen som en röd tråd. Dessa ämnesområden är hälsa som en hett och aktuellt ämne och problem, organisationen och dess individer samt olika sätt att se på marknadsföring, och kanske framförallt då intern marknadsföring som handlar om att på något sätt inkorporera organisationsteori med marknadsföring.⁶⁰ En viktig del av litteraturgenomgången handlar alltså om att se på vilket sätt olika faktorer eller kanaler, inom de tre valda ämnesområdena, kan fungera som marknadsföring och varför det är viktigt.

Hälsa som ämne är något nytt och flitigt omdebatterat dock fann vi det svårt att finna vetenskaplig litteratur, kring ämnet, som inte hade för avsikt att förklara rent medicinska företeelser. Denna typ av källor fanns det mycket gott om. Vi var istället intresserade av fånga hälsa som ett hett och aktuellt ämne samt undersöka huruvida andra har utrett den potential som vi såg finns för företag i att satsa på intern hälsa. Det senare fann vi visst stöd för i intern marknadsföringslitteraturen. För att på bästa sätt fånga den debatt som kretsar kring hälsa och hälsoproblematiken valde vi att ta del av diverse nyhetsmedia. Här var träffarna på hälsa ofantligt många, och vi fick en bra bild över den debatt som förs, vilken stor problematik ohälsan medför och den aktualitet som ämnet har. En del av dessa artiklar framförallt de kring statens kostnader för sjukfrånvaro och sjuktalsstatistik baserades dock på statliga statistiska utredningar. Vi är i allra högsta grad medvetna om att all nyhetsmedia inte är pålitlig eller ens har för avsikt och eftersträvar objektivitet. Detta tror vi dock inte skapar problem i vårt fall då vår avsikt med hälsokapitlet inte är att objektivt beskriva olika hälsoaspekter utan istället är avsikten att fånga ämnets relevans för att på så vis påvisa den möjlighet som företagen har att använda sig av och aktivt arbeta med hälsoaspekten och på så sätt skapa fördelar inte bara för företaget självt utan även för individen och samhället.

Vi har ett omfattande antal källor, vilket är en följd av att vi fått plocka delar av olika ämnesområden och teorier för att få en klar bild över och precisera vår problematik. Den teori och de modeller vi valt att studera, vilka ligger till grund för vårt problem samt den analys vi gör av vår empiri påverkar oåterkalleligt vårt resultat och vår studie antingen positivt eller negativt. Ett missvisande teorival kan ge ett missvisande resultat. Värdet bestäms utifrån hur väl teorin hjälper oss att se problemen i empirin.

⁵⁹ Patel R., Davidson B., 1994

⁶⁰ Gummesson E., 2002

3.3 Val av metod

3.4.1 Kvalitativ eller kvantitativ metod?

Som Holme och Solvang tar upp finns det inga absoluta eller definitiva skillnader på kvalitativa och kvantitativa metoder. Både de kvalitativa och de kvantitativa angreppssätten är inriktade på och har för avsikt att ge en bättre förståelse för det samhälle vi lever i samt hur olika människor, grupper och institutioner agerar och påverkar varandra.⁶¹ Trots detta finns det klara skillnader, de båda angreppssätten lämpar sig olika väl för olika typer av problem och studier. Den kvalitativa undersökningen har för avsikt att skaffa en djupare kunskap än den mer fragmenterade som erhålls vid kvantitativa metoder. Det som står i fokus vid kvalitativa studier är vikten av att försöka förstå och analysera helheter.⁶² Styrkan med kvalitativa metoder är att denna helhetsbild gör det möjligt att få en ökad förståelse för sociala processer och sammanhang. Det ger också möjligheter att uppfatta den enskilde aktörens situation. Kvantitativa metoder däremot har den styrkan att de ger en god bild av ett stort underlag inom ett precist område. Det som är signifikant här är att man intresserar sig för några gemensamma och genomsnittliga variabler, vilka kan testas på ett omfattande underlag i större utsträckning än vad som är möjligt vid kvalitativa metoder. Enkelt kan skillnaden mellan de båda angreppssätten förklaras med att vid kvantitativa metoder omvandlar man informationen till siffror och mängder medan det vid kvalitativa metoder är forskarens uppfattning eller tolkning av informationen som står i fokus. Resultaten vid kvalitativa metoder behöver eller kan omöjligen förvandlas till siffror.⁶³

I vårt fall har vi valt att använda oss av kvalitativa metoder då det som var av största intresse för undersökningen var just att skapa en förståelse för en helhet och utreda hur man generellt skulle kunna använda sig av hälsa som marknadsföring. Helheten vi ville närmare undersöka var hur hälsa på olika sätt, inte bara via riktade kampanjer, kan fungera i ett kommunikativt syfte. Vi kunde inte på förhand sätta upp utvärderingsbara variabler och den här typen av kunskap är svår att överföra till siffror och tabeller, därför kändes det naturligt att använda ett kvalitativt angreppssätt. Vi ville och behövde, för att kunna svara på syftet, riklig och djupgående information om några få enheter. Detta skulle i sin förlängning kunna utmynna i att någon eller några variabler utkristalliseras, vilket i sin tur skulle kunna testas med hjälp av kvantitativa metoder. En sådan undersökning hade varit intressant men inom våra begränsningar för omfattande. Detta överlåter vi dock glatt till kommande forskning.

3.4.2 Fallstudie

Vi har som utgångspunkt för vårt empiriska material valt att använda oss av fallstudiemetoden, där vi studerat tre olika fall, i det här fallet företag. Fallen utgörs av olika typer av empiriskt material, såsom intervjuer, observationer och dokumentstudier. Denna möjlighet att blanda olika empiriska datainsamlingsmetoder är en av de unika

⁶¹ Holme Magne I, Solvang Krohn B, 1991

⁶² Patel R, Davidson B, 1994

⁶³ Holme Magne I, Solvang Krohn B, 1991

fördelarna, styrkorna med fallstudiemetoden.⁶⁴ Denna styrka har vi tagit fördel av för att på så sätt skapa fall eller case som tar tillvara på information som framkommit genom våra skilda empiriska insamlingsmetoder⁶⁵, då vi anser att detta på bästa sätt tillvaratar och redogör för vår inhämtade information. Merriam menar att valet av undersökningsmetod tar sin utgångspunkt i vilken typ av frågeställning utredningen har för avsikt att besvara. Är frågeställningen utformad kring frågor som: ”På vilket sätt, hur och varför?” så är en fallstudie en passande undersökningsmetod.⁶⁶ Då vår frågeställning ämnar besvara hur, på vilket sätt hälsa som organisatorisk faktor kan fungera som kommunikationskanal fann vi, med stöd från teorin, det lämpligt att använda fallstudiemetoden.

3.4.3 Val av företag

Våra tre fallföretag är valda utifrån den premiss att de är företag som har lite olika inriktning på sin verksamhet. Ett tjänsteproducerande företag, Nackageriatriken, ett konsumentvaruproducerande företag, Skånemejerier samt Tetra Pak vars varor säljs mer i form av business to business⁶⁷. Denna indelning tyckte vi var intressant ur det hänseendet att det gjorde det möjligt att se om det fanns någon skillnad i hur man ser på hälsa och hälsa som kommunikationskanal, utifrån vilken verksamhet man har. Det ger också en bredd där vi som utredare fick möjlighet att ta del av och olika typer av företag och branscher vilket möjliggjorde att vi fick se och ta del av olika marknadsföringsstrategier och därmed också olika sätt att använda hälsa som en sådan.

Nackageriatriken var det företag som vi först kom i kontakt med och som direkt visade stort intresse för oss och vår studies ämnesval. Innan vi påbörjade vårt uppsatsarbete kände vi inte till Nackageriatriken överhuvudtaget men då vi via Internet gjorde aktiva sökningar på organisationer med god intern hälsa kom vi snart i kontakt med företaget. Den initiala kontakten hade sin utgångspunkt i att Nackageriatriken placerat sig på listorna över Sveriges och Europas bästa arbetsplatser, vilket vi fann intressant då företaget verkar i en bransch som annars är allmänt utskälld och där personalomsättningen är hög. Nackageriatriken utgjorde alltså till en början vårt exempel på ett företag som lyckats.

Vi var initialt också intresserade av att finna ett fall som misslyckats eller som på något vis hade fått dålig publicitet i samband med interna förhållanden. Detta visade sig och vara svårt. Det var överhuvudtaget ingen av de företag vi kontaktade som ville eller sade sig ha tid med att fungera som fallföretag, trots att vi klart påpekade det inte innebar en stor arbetsinsats eller tidsåtgång från deras sida. Vi valde då att istället se till andra företag som vi visste var intresserade av ämnet eller som vi ansåg hade en potential i att intressera sig för ämnet.

⁶⁴ Merriam S B, 1994

⁶⁵ Dessa är personlig- samt E-post intervju, observation och dokumentstudie, vilka kommer att beskrivas i detalj nedan.

⁶⁶ Yin R.K refererad i Merriam S.B, 1994

⁶⁷ Varorna säljs inte direkt till konsument, utan till andra företag som i sin tur använder de i produktion eller säljer varan, förpackningen vidare under olika varumärken.

De övriga två företagen som undersökt var för oss kända sedan tidigare dock utan detaljkunskap om dess interna förhållanden. Det vi däremot tyckte var intressant var att de representerade olika typer av affärer och affärstyper, likt ovan beskrivet. Då kontakt togs visade sig ämnet i högsta grad intressera representanterna på företagen som var mycket välvilliga till att möta oss.

Skånemejerier ansåg vi vara ett företag som har stor potential i att marknadsföra sin interna hälsa och som också är i behov av att ingjuta mervärde åt sina produkter. Vi ansåg detta viktigt utifrån den typ av produkter som Skånemejerier producerar och marknadsför. Skånemejerier kändes också intressant utifrån det faktum att det är ett företag som i allra högsta grad har varor som vi alla är bekanta med och dagligen använder.

Tetra Pak däremot hade vi ingen direkt uppfattning om annat än vi ansåg det vara en stabil och attraktiv arbetsgivare. Varför kunde vi egentligen inte svara på vilket gjorde företaget intressant ur vår synvinkel sett. Vi hade också vid tidigare rapportskrivande varit i flyktig kontakt med företaget och visste på så vis att de var intresserade av ämnet. De passade också in i vår avsikt att finna företag med olika typer av produkter eller affärer.

Möjligen kan det ses som en brist att vi inte lyckats finna ett företag som verkligen misslyckats med att kommunicera sina interna förhållanden och på så vis missgynnats av detta. Detta fall skulle i så fall eventuellt kunna förhöja och tydliggöra effekten av att fundera på hälsa som ett internt förhållande som med fördel kan kommuniceras. Dock tror vi att våra fallföretag har gett oss en större bredd än vad en sådan studie hade gett. Detta har medfört att vi lyckats finna fler sätt, men också fler anledningar till varför organisationer arbetar med hälsa som en viktig intern faktor. Det har också i större utsträckning hjälpt oss att se till skillnader men framförallt likheter mellan företagen och dess aktuella förhållanden.

Emellertid, finner vi det intressant att reflektera kring huruvida denna studie är generaliserbar. Vår studie och dess resultat är beroende av ett antal, ovan beskrivna, val, dessa val tar sin utgångspunkt i det problem vi ställer samt i de specifika egenskaper som våra empiriska studieobjekt besitter. Dessa är knutna till specifika problem och hade vi valt andra empiriska situationer så hade våra val varit annorlunda. Att generalisera våra resultat på alla företag och branscher försvåras möjligen av att vi studerat ganska olika typer av företag. Hade tre företag i samma bransch varit studieobjekt så hade man kanske kunnat dra slutsatser och se mönster som kan sägas gälla för den branschen överlag. Istället fungerar den studie som utförts som en vägledare där ett antal faktorer påvisas vara möjliga att utveckla och arbeta med. Vår studie bildar ett underlag och en utgångspunkt för att titta på nya situationer och ny empiri, för djupare förståelse av den. Det finns enligt vårt sätt att se, inte en sanning som är tillämplig på alla situationer, inte ens på samma situation, däremot finns det olika sanningar som kan hjälpa andra att se och utveckla nya sanningar.

3.4.4 Intervju

Vi har som en datainsamlingsmetod använt oss av intervjuer. Intervjun kan sägas vara en form av datainsamling som är nödvändig i de flesta utredningssammanhang. Intervjuer kan utföras i olika syften och med flera olika metoder. Intervjun kännetecknas av att information inhämtas genom att en intervjuare ställer frågor till eller för en dialog med en eller flera respondenter.⁶⁸ Styrkan i den kvalitativa intervjun ligger i att undersökningssituationen blir snarlik en vardaglig situation och ett vanligt samtal. Denna vardaglighet medför att forskaren i väldigt liten grad styr undersökningssituationen och deras svar.⁶⁹ Detta har vi tagit nytta av, och i de intervjuer vi utfört har med utgångspunkt från ett antal vägledande frågor som respondenten inte fått ta del av har intressanta och innehållsrika diskussioner vuxit fram. Intervjuerna har just andats vardaglighet och vi har fått tillgång till information som annars, utifrån intervjumallen, inte hade framkommit dock inte på bekostnad av de frågor vi ville få svar på. Då respondenterna inte hade en fullständig bild över vad vi ämnade undersöka, annat än att det handlade om hälsa, organisation och marknadsföring, så tror vi att vi kunnat undgå den intervjuareffekt⁷⁰ som annars kan uppstå. Med intervjuareffekt menar man att respondenten förstår och läser in vad intervjuaren vill ha för svar och svarar därefter. Detta skapar problem då reliabiliteten, tillförlitlighet, skadas. Vi tror också att våra frågor var av det slag att de fanns möjlighet att svara och tolka de på olika sätt vilket gör det svårt för respondenten att tydligt utläsa vad som förväntas av dem.

Våra intervjuer har i fyra fall av fem varit personliga intervjuer där vi träffats på vederbörande persons arbetsplats. Vi har i dessa fall båda medverkat vid intervjun. Vi har båda fört anteckningar men aktivt valt bort att använda oss av bandspelare då vi efter tidigare erfarenheter anser att denna enbart fungerar som ett hindrande och störande moment. Då vi båda antecknat flitigt under intervjuerna tror vi oss ha fått en bra och tillräcklig bild av den information som framkommit under intervjuerna.

I det femte fallet som är Nackageriatriken har vi på grund av geografiska hinder utfört telefon- samt E-postintervju. Att vi valt att placera intervjuerna ute på företagen har praktiska förklaringar, det underlättar ju för respondenten. Samtidigt finner vi det viktigt då det möjliggör observation av företaget, anställda samt de för oss viktiga interna förhållandena. Att vi inte fått möjlighet att studera dessa parametrar på Nackageriatriken ser vi som olyckligt då detta hade kunnat ge oss en rikare bild av dem och deras internmiljö.

De personer vi valt att intervju har varierat beroende på företag. Detta på grund av de olika företagens olika struktur och uppbyggnad samt att de har haft olika personer med olika egentlig befattning, men som alla har arbetat med hälsa och hälsoutveckling både internt och externt. Vi har framförallt varit i kontakt med personer inom personalsidan på företaget samt någon på varje företag med intern hälsa och dess kommunikation som arbetsuppgift. Vem detta varit på företagen har alltså varierat. Kanske hade det varit intressant att prata med någon på marknadssidan inom Tetra Pak, för att se till deras bild av problemet. Dock tror vi inte att detta hade gett något ytterligare resultat, då vi efter gjord intervju förstod att hälsa inte var något som marknadsavdelningen hade för ögonen. Istället valde vi då att intervju Ann-Margreth S Hallberg från personalsidan

⁶⁸ Lundahl U, Skärvad P-H, 1999

⁶⁹ Holme Magne I, Solvang Krohn B, 1991

⁷⁰ Patel R, Davidson B, 1994

som samtidigt varit ansvarig för intern hälsa där ett nyinrättat hälsobokslut varit en del. På grund av Nackageriatrikens ringa storlek så finns det där ingen som har marknadsföringsansvar. Då vi istället kontaktade Björn Sjögren som är personalchef förstod vi att han också var ute, just då i London, och marknadsförde Nackageriatriken som en av Sveriges bästa arbetsplatser. Vårt val föll därmed på en intervju med honom.

Det faktum att alla de personer vi intervjuat har haft personal- eller marknadsmässiga frågor som dagliga arbetsuppgifter kan ha påverkat svaren. De är alla troligen vana vid att presentera och marknadsföra sin arbetsplats i olika sammanhang. De besitter antagligen en stor verbal och kommunikativ vana vilket kan göra att de på sätt och vis vet hur man på bästa sätt får fram sitt budskap. Dessa människor kan också antas se intervjutillfället med oss som ett sätt att föra ut och marknadsföra sitt företag. Detta har vi varit medvetna om under arbetets genomförande. Uppsatsens syfte var att belysa hur hälsa som en organisatorisk faktor kan användas som kommunikationskanal och det anser vi oss kunna undersöka genom våra olika undersökningsmetoder. Personerna vi talat med har haft olika ledande befattningar vilket visar ämnets betydelse även själva intervjutillfället visa på hur hälsa kan användas i ett kommunikativt syfte.

Det hade varit intressant att i en annan studie titta på de anställdas⁷¹ syn på intern hälsa och hur den kommuniceras och vilka konsekvenser det får för individens prestation. Dock har detta inte varit fokus för vår studie. Vi har valt att inte alls titta på anställda och deras syn då vi inte varit intresserade av att se till deras och organisationens faktiska hälsa, utan istället hur hälsa strategiskt kan användas. Alltså inte den faktiska hälsan utan den som kommuniceras.

3.4.5 Observation

Med observationsmetoden kan man studera beteenden och skeenden i sitt naturliga sammanhang i samma stund som det inträffar. Till skillnad från exempelvis intervjun så är observatören inte bunden till att individen/respondenten har en tydlig minnesbild som sedan ska vidarebefordras.⁷² Vi har använt oss av observationen som metod för att komplettera intervjun som ligger till grund för den övervägande delen av vårt empiriska material. Vi har genom att komma i kontakt med den fysiska miljö inom vilka personalen på våra fallföretag arbetar, också lyckats se och utläsa information och skeenden som vi inte fått fram via intervjun. Detta kan exemplifieras genom att det är mycket svårt för de människor som varje dag är verksamma där, att sätta ord på den känsla eller atmosfär som uppfyller en arbetsplats, men inte alls lika svårt för oss som utomstående att fånga och uppleva den. Nyanser och stämningar är något som vi lyckats fånga genom observation i samband med våra företagsbesök. Detta är ofta information som är av stor betydelse och inte minst utifrån vårt syfte att studera företagets interna hälsa. Våra observationer kan enligt Patel och Davidson anses vara utforskande observationer, där vikten läggs vid att erhålla så mycket kunskap om fenomenet som möjligt, vilket alltså utesluter ett på förväg bestämt observationsschema.⁷³ Istället koncentrerade vi oss på att vara så uppmärksamma som möjligt och hålla både ögon och öron öppna. Våra intryck och den information som observationen gav diskuterade vi

⁷¹ Med anställda menar vi de som inte sitter på strategiska positioner, utan de som arbetar mer operationellt i verksamheten.

⁷² Patel R., Davidson B., 1994

⁷³ Ibid

och jämförde för att få fram ett rättvist material som vi båda hade upplevt. Att vi egentligen inte var där för att bara observera utan att det istället var intervjun som var huvudsaken, har möjligen förhindrat den fara som annars föreligger vid observation. Nämligen att observatören genom sin närvaro påverkar de studerade personerna samt deras sätt att tänka och agera.⁷⁴ Intervjun stod i fokus samtidigt som vi använde våra olika sinnen för att kritiskt studera och reflektera kring vad som skedde vid sidan om.

3.4.6 Dokumentstudie

För att komplettera våra primärdata valde vi att studera sekundära källor som företagens egna informationsmaterial, årsredovisningar samt hemsidor, företagens egna samt andra som innehåller information som berikat fallen. Vi har försökt bibehålla vår allmänt kritiska hållning även vid studerandet av sekundärdata. Eftersom vi tagit del av företagens egna informationsbroschyrer, kan man ju naturligtvis med bestämdhet hävda att de är vinklade så att betraktaren får en positiv bild. Med detta i bakhuvudet har vi försökt använda deras egna informationsmaterial som ett sätt att utreda huruvida de används som kommunikation av intern hälsa. Vi har också tagit hårda fakta som siffror och sjuktal, något som man får förmoda att det är svårare att skönmåla.

⁷⁴ Lundahl U, Skärvad P-H, 1999

4. Teoretiskt ramverk

I teoriavsnittet kommer de för uppsatsen mest relevanta delarna av den forskning vi tagit del av att presenteras. Fokus kommer att ligga på tre vitala huvudområden där det första utgörs av hälsa. Hälsa är ett brett begrepp i vilket många människor lägger olika innebörd, i avsnittet redogörs för några av de vanligare definitionerna av begreppet hälsa samt till viss del hälsans ekonomiska betydelse. Vidare kommer en del att behandla mer organisatoriska aspekter där vi bland annat undersöker vad forskningen säger om organisationens betydelse för individen och vilken roll individen har för organisationens olika funktioner. Teorin visar bland annat på ett samband mellan organisationens struktur och individens prestation.⁷⁵ Det tredje huvudavsnittet i teorin tar upp begrepp som marknadskommunikation och intern marknadsföring. Båda begreppen är viktiga för uppsatsens syfte då vi avser undersöka hur interna förhållande kan användas i ett kommunikativt syfte.

4.1 Hälsa

4.1.1 Vad är hälsa?

Begreppet hälsa är något som är svårt att entydigt definiera. Svårigheten att definiera hälsa kan spåras ända tillbaka till då ordet för första gången finns skriftligt belagt.⁷⁶ Människor har olika åsikter och väger in diverse aspekter om vad hälsa innebär för dem. Ens personliga bakgrund och livssituation påverkar vilka värderingar man lägger i begreppet hälsa. Individen väljer att ta till sig den information och utveckla sin värdegrund utifrån det som bäst passar personens företecklade vanor.⁷⁷ Världshälsoorganisationen WHO har sedan 1946 valt att definiera hälsa på följande vis:

"ett tillstånd av fullständigt fysiskt, psykiskt och socialt välbefinnande och inte blott frånvaro av sjukdom och handikapp".⁷⁸

Definitionen tar hänsyn till hela individen samt den situation som hon befinner sig i. Hälsa tolkas som ett positivt tillstånd där individen inte enbart upplever frånvaro av sjukdom utan känner välbefinnande och livsglädje. Denna tolkning kan ses som förhållandevis utopisk då detta tillstånd kan tyckas vara svårt att uppnå. Dock lever WHO:s tolkning kvar då det visat sig att en mindre kontroversiell tolkning varit svår att finna.

I ett mer medicinskt perspektiv kan hälsa sägas vara dels avsaknaden av sjukdom samt ha en vidare innebörd beroende på rådande kulturell situation. Människoforskare har visat att hälsa i många kulturer är något mer än att bara vara frisk. Exempelvis är betydelsen av hälsa i många östafrikanska stater detsamma som goda relationer mellan människor, mellan människor och andar eller mellan människor och resurser. I andra

⁷⁵ Boselie, P., Paauwe, J., Richardson, R. 2003

⁷⁶ http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=208127&i_word=H%e4lsa 2004-04-15

⁷⁷ Östberg, J., 2003

⁷⁸ http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=208127&i_word=H%e4lsa 2004-04-15

kulturer är definitionen riktad mot ett tillstånd av jämvikt mellan alla de element som anses påverka en människa.⁷⁹

I boken "Hälsoutveckling- att bygga det friska företaget" pratas det om tre områden för god personlig och organisatorisk hälsa, i vilka spåren av WHO:s definition kan skönjas. Dessa områden innefattar fysisk hälsa som kan uppnås genom god kondition och god kroppskontroll. Psykiska faktorer nämns som ett andra område där låga stressnivåer, kamratskap och känsla av tillhörighet är några parametrar. Det tredje området behandlar den sociala situationen och belyser gruppgemenskap på arbetet, trivsel samt möjlighet att påverka sin dagliga situation.⁸⁰

En definition av hälsa i arbetslivet står att finna i boken "Långtidsfrisk". Hälsa i arbetslivet beskrivs som ett tillstånd av välbefinnande där personens arbetsförmåga, om den används, ger arbetet och livet en mening. Individens trivs med tillvaron och sig själv.⁸¹

4.1.2 Olika värderingar av begreppet hälsa

Hälsa berörs ofta bland allmänhet och i media utan att någon definition presenteras. Människorna förväntas ha en gemensam förförståelse och lägga samma värderingar och innebörd i begreppet. Det verkar finnas en hälsodiskurs som förväntas vara allmänt accepterad. En entydig tolkning av hälsa hos betraktaren tycks vara förgivettagen. Dock menar Östberg att det inte finns en bild av vad som är hälsa utan istället ett collage av bilder som var och en, men också tillsammans kan vara en definition av hälsa. Dessa bilder kan antingen komplettera varandra, vara motsatta eller inte alls vara relaterade till varandra. Bilderna kommer från olika källor och de tenderar att ändras över tiden. Det breda utbud av källor och information gör att det inte är möjligt att ta till sig och begrunda allt. Detta medför att människan måste välja och det finns en möjlighet att hon väljer att ta till sig det som passar hennes invanda beteendemönster. Informationen reduceras via dessa personliga val av vilken information individen tar till sig. Valen görs utifrån invanda mönster och rutinmässiga attityder.

Valet av vad individen tar till sig är förhållandevis beständigt. Människor får fort ett invariant beteende och förhållningssätt som växer sig starkt och blir integrerat i personens övriga beteende. Mönstret gör att trots mängden av nya rön, forskningsresultat och rekommendationer har dessa nya förhållningssätt svårt att etablera sig. Då människan har ett anammat ett förhållningssätt så tenderar hon att bibehålla detta trots ny information.⁸²

Att innebörden av begreppet hälsa har ändrats är något som boken "Långtidsfrisk" diskuterar. Den talar om välfärdssamhällets paradox, vilket innebär att i takt med att våra krav på livet höjts upplever vi oss lättare som sjuka. Livets primära mål är att överleva och i det perspektivet kan människan vara ganska sjuk men ändå uppfattas som frisk. Den medicinska forskningen gör ständigt framsteg och gör nya upptäckter som förlänger människans liv. Då det i mindre och mindre utsträckning handlar om att

⁷⁹ Johnsson J, Lugn A, Rexhed B, 2003

⁸⁰ Halling B, Karlsson P, Leijding T, Siggstedt E, 2002

⁸¹ Johnsson J, Lugn A, Rexhed B, 2003

⁸² Östberg, J., 2003

överleva så blir det andra värden som människan vill uppfylla för att kunna kalla sig frisk. Människan är i färd med att ständigt höja kvalitetskraven på sin tillvaro. Det räcker inte att vara mätt, ha arbete och social trygghet utan vi kräver andra saker som att leva i välbehag och spänning. Människors anställning handlar idag mindre om att skaffa lön och status, utan mer vikt fästs vid att det är meningsfullt och utvecklande.⁸³

4.1.3 Sjukfrånvaro

Medicinskt och biologiskt är det helt naturligt att människor ibland är sjuka. Förkylningar, influensa och andra övergående sjukdomar tillhör människans normala tillstånd. Det är viktigt att människor får vara sjuka och att dessa vårdas. Ingen ska behöva utsättas för påtryckningar som säger att man inte får vara sjuk. Sjukligheten tillhör det normala och är något som vi inte kommer ifrån. Undersökningar visar att det går att finna ett mått på den "naturliga" sjukligheten. Studier i de skandinaviska länderna visar att en den normala biologiska sjukligheten bland en genomsnittlig grupp människor ligger mellan 2 till 4 procent. Utifrån detta resonemang är en sjukfrånvaro mellan detta intervall helt normalt och visar att förhållandena på arbetsplatsen är tillfredställande. En sjukfrånvaro under 2 procent kan signalera att folk går till arbetet då de borde stanna hemma. Detta kan benämnas skadlig sjukfrånvaro.⁸⁴ Det är alltså inte bara sjukfrånvaro som innebär problem för organisationer, utan även sjuka personer på arbetsplatsen kan inverka negativt på företagets prestation och effektivitet.

I Socialstyrelsens allmänna råd om sjukskrivning, betonas vikten av att läkaren sätter sig in i patientens arbetssituation. Bara under de senaste 10 åren har det skett en dramatisk ökning av långtidssjukskrivningarna i Sverige. Sjukskrivningar på grund av psykisk ohälsa är den kategori som ökat mest.⁸⁵ En del ser ett samband mellan svårigheten att hitta arbete och den ökade ohälsan. Antalet tillgängliga platser var på 90-talet i förhållande till antalet arbetsökande mindre än under 30-talskrisen i Sverige. Den fysiska arbetsmiljön har blivit bättre men den psykiska förefaller sämre, andelen som upplever arbetet psykiskt påfrestande har ökat.⁸⁶

4.1.4 Kostnader för hälso- och sjukvård

Kostnaderna för landets ohälsa är oerhört stora. Totalkostnaden för sjukpenning samt sjuk- och aktivitetsersättning uppgick till 8,7 miljarder kronor för mars 2004, vilket ger en årlig kostnad på över 100 miljoner.⁸⁷ Offentliga utgifter för hälso- och sjukvård är finansiellt sett ett stort område och motsvarar 7,4 procent av BNP. Räknar man in privat konsumtion av hälso- och sjukvård vilket ger de totala utgifterna för hälso- och sjukvården, uppgår dessa idag till 8,7 procent av BNP. Samhället upplever även en allt större andel av befolkningen är äldre. Detta leder till att sjukvårdskostnaderna på sikt kommer att höjas, dock behöver det inte finnas ett likhetstecken mellan gammal och sjuk. Ett bra folkhälsoarbete med en fungerande hälso- och sjukvård av hög kvalitet idag

⁸³ Johnsson J, Lugn A, Rexhed B, 2003

⁸⁴ Ibid

⁸⁵ Socialstyrelsen Utmattningsyndrom, Stressrelaterad psykisk ohälsa, Stockholm 20003

⁸⁶ Hallsten, L Psykiskt 1998

⁸⁷ Riksförsäkringsverket RFV hämtat i Svenska Dagbladet 2004-04-20

kommer att leda till lägre kostnader för framtida äldreomsorg. Ju sämre folkhälsoutveckling desto högre kommer kostnader för äldrevården i framtiden att bli.⁸⁸

4.2 Interna organisationsteoretiska perspektiv

4.2.1 Organisationsuppbyggnad

Företag och organisationer av olika slag kan självfallet organiseras och struktureras på en mängd olika sätt. Organisatorisk uppbyggnad är en komplex process som bör vara situationsanpassad. Vilken organisation som passar är beroende av en rad faktorer som exempelvis bransch, företagshistoria, omvärldssituation, medarbetare och så vidare. En stor del i att få en lyckad inriktning består också i att sammanföra egenskaper och kompetenser via människor. I varje specifikt fall kan olika system och organisationer vara mer eller mindre lämpliga. De interna förhållandena är något som med vikt bör beaktas då företag utformar och funktionerar i sin struktur.⁸⁹

Många företag har en kort livscykel. Få lever ens hälften så länge som en människa och de flesta företag hinner inte bli 40 år gamla. Forskaren Peter Senge menar att de företag som har möjlighet att klara sig längst innehåller en lärande organisation. Den lärande organisationen är skicklig på att ta till sig, utveckla och förmedla kunskaper. Dessa organisationer har även en förmåga att förändra sig och i olika situationer tillämpa den inhämtade kunskapen. Andra utmärkande drag är att i den lärande organisationen är att i den vidareutvecklas ständigt människors förmåga att förverkliga sina mål, och de lär sig att ständigt söka kunskap tillsammans. Senge poängterar att verkligheten är en helhet men att vi ofta behandlar den som om den vore uppbyggd av olika delar. För att lyckas i uppbyggandet av en varaktig organisation är en helhetssyn nödvändig.⁹⁰

4.2.2 Vad består en organisation av?

Ämnet om hur organisationen kan och bör utformas har varit föremål för intensiv forskning och många olika läror har förespråkats. Mintzberg menar att organisationen består av fem grundläggande delar. Strukturer, enheter som kan skönjas i varje organisation utgörs enligt Mintzberg av, Strategic Apex som består av ledningen för företaget. Här fattas de övergripande och mer långsiktiga besluten. Middle Line har han valt att kalla den grupp som utgörs av mellancheferna. Produktionspersonalen som tillverkar varan eller utför tjänsten bildar en enhet och kallas Operating Core. Till hjälp och stöd i organisationen finns enheterna Support Staff och Technostructure där specialkompetens, tekniska hjälpmedel och produktionsutrustningen ingår som viktiga delar. För att företaget ska fungera väl är det essentiellt att det finns en slags harmoni mellan de olika strukturerna. De olika delarna kan sättas samman på flera sätt där varje

⁸⁸ Batljan I., departementsråd socialdepartementet, Lagergren M., docent Äldrecentrum i Göteborgsposten 2004-02-08

⁸⁹ Ulrich, D., Lake, D 1990

⁹⁰ Senge M. P. 1995

del tar mer eller mindre utrymme, Mintzberg talar om fem konfigurationer där sammansättningen skiljer sig åt.⁹¹

Mintzberg tar även upp problematiken att det är svårt att hitta en organisationsform som passar alla individer. Det viktiga är inte vilken typ av utformning som väljs utan att vad som uppnås genom att upprätta en genomtänkt struktur.⁹² Organisationer är beroende på dess innehåll av olika viljor och individer i ständig förändring. Detta kan vara en anledning till ökad kreativitet men samtidigt kan det vara ett ledarskapsproblem. Ledarens roll i organisationen kan vara svår att definiera eftersom organisationsformen är föremål för ständig förändring.⁹³

En del anser att resurserna och färdigheterna inom företaget bör vara avgörande för vilken strategi och organisationsform som är mest fördelaktig. Framtagandet av strategi startar med en intern analys för att hitta företagets befintliga resurser. Förmågor och konkurrensfördelar är andra delar som identifieras på vägen fram till utformning av för organisationen lämplig strategi. Den resursbaserade strategiframtagningen bör vara fokuserad på att nyttja de interna resurserna på ett sådant vis att långsiktighet eftersträvas. Företagets unika karaktärer ska framhävas och nyttjas då dessa i hög grad bidrar till organisationens utveckling och speciella framtoning.⁹⁴

Ulrich och Lake säger att då organisationen tar form, utgör utformning av finansiella, strategiska och tekniska planer en viktig del sett ur ett konkurrensperspektiv. En annan viktig aspekt som de tar upp är engagemanget från personerna inom organisationen.⁹⁵

Att skapa uthålliga konkurrensfördelar genom effektiv ledning av människorna i organisationen tas upp av Pfeffer. Framgång för organisationen nås genom att arbeta med människor. Personal ska inte ses som något som utan konsekvens kan bytas ut utan som en källa till strategiska fördelar. Företag som har denna inställning lyckas sannolikt bättre än konkurrenter med en annan inställning till människan i organisationen.⁹⁶

4.2.3 Trender

Att arbeta i team är en arbetsform som en rad organisationer anammat under senare år. Det finns en mängd litteratur om hur personer i chefställning kan och bör implementera teambuilding i sin organisation. Teamens utformning och arbetssätt anpassas lämpligen efter rådande situation på företaget. Att bygga effektiva team är en unik process som måste anpassas för varje situation.⁹⁷ Lind och Skärvad talar om att det i organisationer finns tre olika typer av team. I det rolldifferentierade teamet är de olika teamrollerna specialiserade och arbetsuppgifterna utförs i en viss ordningsföljd. Samordning sker med direkt styrning eller genom att arbetet utförs på ett i förväg bestämt sätt. Arbetet ska utföras av medarbetare med vissa speciella färdigheter och kompetenser. Teamet kännetecknas av låg flexibilitet men hög utbyttbarhet. Ett exempel på ett

⁹¹ Mintzberg, M. 1981

⁹² Ibid

⁹³ Alvesson, M. & Willmott, H. 1996

⁹⁴ Grant, R. M. 1991

⁹⁵ Ulrich, D., Lake, D 1990

⁹⁶ Pfeffer J. 1995

⁹⁷ Sheard, A.G., Kakabadse, A.P 2004

rolldifferentierat team kan vara ett operationslag på ett sjukhus där alla har sin specifika uppgift, narkosköterskan och kirurgen kan inte byta plats. Detta team är användbart vid uppgifter som går att specificera i förväg och fördelen är att varje person kan fokusera på sin sak. I det rollintegrerade teamet är rollerna specialiserade men personerna måste under arbetets gång samspela med andra i teamet. Individerna måste vara samstämmiga och samspel med övriga är nödvändigt vilket hög grad beror av arbetsuppgiften. Teamet måste kunna anpassa sig till nya situationer och ett exempel kan vara ett militärt förband som ständigt måste anpassa verksamheten. Ledaren måste inte enbart ta ut rätt teammedlemmar utan även verka för att personkemin i gruppen stämmer. Den tredje typen av team som Lind och Skärvad talar är av rollkompletterade karaktär. Rollerna är specialiserade och förutom att vara integrerade med övriga måste teammedlemmarna också vara beredda att komplettera övriga. De kan exempelvis ta någon annans plats i gruppen vid behov. Tät interaktion och improviserat agerande är något som gynnar samarbetet. Arbetet sker parallellt men medlemmarna måste vara beredda att ta över andras uppgifter. Denna typ lämpar sig för komplicerade och förändliga uppgifter. Ett illustrativt exempel kan vara ett dubbelpar i tennis där båda måste vara individuellt skickliga men en hög grad av samarbete krävs för framgång.⁹⁸

4.2.4 Organisationen påverkar människorna

Företagsekonomisk litteratur och organisationslitteratur har ofta ett fokus kring övergripande frågor med inriktning på struktur, ekonomiska mått och långsiktiga mål. Konkurrensfördelar och konkurrentanalyser diskuteras men något som inte får glömmas bort är den resurs som i många fall är företagets viktigaste, personalen.⁹⁹ Tidigare har ofta de strategiska ledningsbesluten om organisationen varit grundade på den externa situationen, en form av "outside-in" tänkande har gällt. På senare tid har en mer resursbaserad, med ett internt fokus, organisationsstruktur tagit form. Den unika situationen får i högre grad styra och "inside-out" tänkande praktiseras. På så vis kan de mänskliga resurserna tillvaratas på ett bättre sätt. Med detta synsätt sätts personalen med dess behov och kompetens i fokus på ett tydligare sätt.¹⁰⁰

Det finns ett beroendeförhållande mellan organisationen och människorna i den. Företaget är i behov av individernas talang och kompetens och individen behöver de belöningar organisationen kan ge. Det är inte alltid individ och organisation fungerar ihop när så ej är fallet påverkas en eller båda parter negativt.¹⁰¹ Att vara medlem i en organisation innebär att den sociala verkligheten delas med en rad andra människor. Hur denna verklighet ser ut har stor betydelse för hur individens funktion och trivsel inom organisationen kommer att fungera. Det kan sägas att inom organisationen befinner sig människorna i en känslö- och beteendemässig struktur, hur denna struktur är uppbyggd och uppfattas är avgörande för hur den enskilde organisationsmedlemmen fungerar.¹⁰²

⁹⁸ Lind J-I., Skärvad P-H. 2000

⁹⁹ Arnerup-Cooper, B., Edvardsson, B., 1998

¹⁰⁰ Boselie, P., Paauwe, J., Richardson, R. 2003

¹⁰¹ Axelsson, B., 1996

¹⁰² Moxnes, P., 1984

4.2.5 Individens betydelse

Personalens kompetens och betydelse är mer markant framträdande inom serviceföretagen där det sker en direkt och avgörande kontakt mellan säljare och kund. Personalens agerande och kompetens blir en del i den totala upplevelse som präglar situationen. Personerna inom företaget är de största budbärarna av vad företaget står för vilket gör det viktigt att hitta lämpliga ”budbärare”. Det är de enskilda individerna som tillsammans utgör själva grunden för företaget, detta är speciellt tydligt för tjänsteföretag där individens handlingar är produkten. Medarbetarna har nyckelroller både i kontakten med kunden men även i kontakten med allmänheten där föreställningar om företaget fortplantar sig. Styrkan i relationen mellan köpare och serviceleverantör avgörs av hur pass stort engagemang både köpare och säljare har samt vilka band de kan utveckla mellan sig.¹⁰³ Hur personalen mår och agerar är av största betydelse, inte bara på det humanitära planet utan även rent ekonomiskt. I mer eller mindre samtliga tjänsteföretag utgör personalen den största produktionsresursen och lönekostnaden den största kostnadsposten.¹⁰⁴

En del forskare tar upp att de anställda har samma behov av att få sina önskemål och behov tillfredsställda som kunderna har. Därför är det viktigt att inom organisationen fokusera och tillgodose även de anställdas behov så att de kan påverka kunderna positivt. Desto större grad av anställningstrygghet och tillfredställelse bland de anställda ju större är möjligheten att generera extern tillfredställelse och lojalitet bland kunderna.¹⁰⁵

Just anställningstryggheten i företaget är en viktig faktor även för hur den anställdes övriga liv påverkas. Undersökningar visar att upplevd säkerhet kring fortsatt anställning är av större påverkan på personens övriga liv än den ekonomiska säkerheten. Hot om att ens anställning kan vara i fara påverkar såväl personliga egenskaper som, fysisk och psykisk hälsa och i förlängningen även de organisatoriska.¹⁰⁶

En känsla av ångest är en faktor som kan påverka arbetsprestationen negativt.¹⁰⁷ I det organisatoriska arbetet bör därför olika ryktesspridningar kvävas för att undvika missförstånd angående personalens ställning i organisationen. Rätt och uppriktig information till de anställda är viktig. För att kunna utföra bästa möjliga arbete bör den upplevda arbetsituationen vara så pass trygg som möjligt.¹⁰⁸ Vissa faktorer rörande organisationens uppbyggnad kan skapa ångest hos de anställda. Ångesten tar sig uttryck genom att människor och grupper tar avstånd från varandra, maktkamp föreligger och människor talar med varandra på ett sätt som innehåller dubbla budskap. En halvstrukturerad miljö upplevs som tryggast att befinna sig i, där ges möjlighet att agera samtidigt som verksamheten har struktur.¹⁰⁹

En studie inom den amerikanska sjukvården visar ett starkt samband mellan nöjda anställda, i det här fallet sjuksköterskor, och lojala och återkommande kunder. Studien

¹⁰³ Liljander, V., Strandvik, T. 1995

¹⁰⁴ Grönroos, C., 1996

¹⁰⁵ Ahmed, P. K, Rafiq, M, 2003

¹⁰⁶ Kuhnert, K. W. Palmer, D R. 1991

¹⁰⁷ Miller, J. A, 2003

¹⁰⁸ Kuhnert, K. W, Palmer, D R, 1991

¹⁰⁹ Moxnes, P., 1984

visar också ett samband där arbetsmiljön är en viktig faktor som påverkar hur nöjda medarbetarna är och bidrar därför även till att skapa nöjda och lojala kunder. Artikeln menar dock att det inte är självklart vad som är en nöjd anställd eller kund. Det finns inga på förhand bestämda kriterier som skapar nöjdhet, utan detta måste utredas och undersökas i varje enskilt fall. Utifrån resultatet bör man sedan anpassa rådande förhållande.¹¹⁰

4.2.6 Vad är framgång?

En intressant studie vi tagit del av behandlar hur begreppet framgång inom företagsvärlden kan tolkas. Nash och Stevenson talar om ett nytt sätt att betrakta framgång på. Istället för att lägga fokus på företagets produktivitet som framgångsfaktor, blir det de personliga aspekterna som bör få ökad betydelse. Framgång uppnås genom att det skapas personlig och professionell tillfredställelse, istället för en känsla av ångest och stress. Författarna nämner fyra essentiella komponenter som definition på framgång. Först nämns glädje, vilken skapas av en känsla av välbefinnande och att individen har ett innehållsrikt liv. Därefter talas det om begreppet prestation där fokus läggs på att man ska se till vad man själv uppnått i förhållande till andras liknande mål. Tredje komponenten i framgång kallas signifikans. Med detta menas att personen känner sig betydelsefull genom att ha påverkat någon person man bryr sig om på ett positivt sätt. Slutligen berörs begreppet nedärvning, vilket innebär att man förmedlar sina värderingar och lyckanden för att hjälpa andra att finna framtida framgång.¹¹¹

Enligt artikeln upplever personer ”riktig” tillfredställelse genom att medvetet sätta gränser och underhålla en känsla av ”just enough”, vilket hjälper individen att sätta uppnåeliga mål. Mål som kan uppnås och infrias hjälper arbetstagaren att känna långvarig framgång.¹¹²

Å andra sidan finns det forskning som visar att personligt välmående inte alltid är enbart positivt för en organisation eller individ. Det finns en risk att drivkraften som får personer att vilja prestera mer och bättre tenderar att bli mindre. En viss typ av stress kan verka pådrivande och vara av nytta för människans och organisationens utveckling.¹¹³

¹¹⁰ Atkins, P. M, Marshall, B. S., 1996

¹¹¹ Nash L, Stevenson H, 2004

¹¹² Ibid

¹¹³ Boswell, W.R, Olson-Buchanan, J.B, LePine, M.A, 2004

4.3 Marknadskommunikation

4.3.1 Relationsmarknadsföring

Kommunikation har alltid varit en av hörnstenarna inom marknadsföring. Kommunikationen ett företag har med omvärlden har betydelse för hur relationen till kunder och övriga intressenter blir. Det ökande behovet för organisationer att etablera relationer, har lett fram till en utveckling av en rad nya marknadsföringsmetoder som one-to-one marknadsföring, relationsmarknadsföring, integrerad marknadskommunikation med flera. Det ökade behovet av kommunikation ställer även nya krav, bland annat finns där ett större behov av interaktion än tidigare. Det ska vara en form av tvåvägskommunikation där utbyte mellan företagen och kunderna sker före, under och efter köptillfället. Interaktionen mellan parterna är viktig och kan antingen förstöra eller stärka relationen mellan kunden och dess uppfattning av företaget. En organisations marknadskommunikation måste ta hänsyn till fler än kunderna, alla intressenter som på något sätt kommer i kontakt med företaget är viktiga att beakta. Forskarna säger att något som ofta brister i företagets upprättande av relationer är inhämtande av feedback från mottagare av kommunikationen. Relationens styrka är beroende av att utbyte av information sker mellan mottagare och avsändare. Denna ska inte bara inhämtas utan den måste omvandlas och få en praktisk betydelse. Inte bara vad utomstående tycker är viktigt, även de anställda bedömer företagets marknadsföring och för att den externa kommunikationen ska fungera får där inte finnas luckor mellan marknadsavdelningens värderingar och övriga på företaget.¹¹⁴

Inställningen att det som en organisation kommunicerar har en stor betydelse är inget nytt utan har uppmärksammats av forskare under lång tid. Kotler, P och Levy S. J. talar om vikten av kundkommunikation. Många tror felaktigt att denna löses enbart genom att inrätta en marknadsavdelning istället menar författarna att allt vad organisationen och dess individer gör har betydelse, det står att läsa ”*everything about an organisation talks*”.¹¹⁵

Vad företaget och dess individer gör är något som hjälper till att skapa företagets identitet. Identiteten skapas av en rad faktorer, personalens värderingar, strategi, kultur, miljö, ledarskap och kommunikation är några av delarna i vad som utgör identiteten.¹¹⁶ Kommunikation och marknadsorientering är inget som är exklusivt för kommersiella företag. Även andra organisationer måste tänka på hur de uppfattas av andra. Det kan röra sig om allt från skolor till polisväsendet som genom sitt agerande och sin kommunikation fortplantar uppfattningar i samhället. Kotler, P och Levy S. J. tar upp att det är svårt för någon organisation, oavsett verksamhet, att undvika ett kommunikationsbehov.¹¹⁷

¹¹⁴ Duncan, T. Moriarty, S. 1998

¹¹⁵ Kotler, P och Levy S. J. 1969 i Enis, M. B., Cox K. K., Mokwa P. M. 1991

¹¹⁶ Balmer, J. M. T. 2001.

¹¹⁷ Kotler, P och Levy S. J. 1969 i Enis, M. B., Cox K. K., Mokwa P. M. 1991

4.3.2 Traditionell marknadskommunikation

Ett företags marknadsföring riktar sig inte enbart till företagets kunder utan kommunikationen träffar en varierad massa av receptorer. Dessa ska dock ses som en viktig resurs och kan komma företaget till gagn i en rad olika sammanhang. Kommunikationen och förmedlingen av ett visst budskap är essentiellt för en organisations externa kontakter. I Fills, Marketing Communication tas många av de traditionella marknadsföringspraktikerna upp och utsätts för en del kritik.

Reklam (Advertising) är en form av icke personlig masskommunikation som ger de ansvariga för design och förmedling en hög grad av möjlighet till kontroll. Målgruppen ska övertygas att tänka och handla på ett visst sätt. En reklamkampanj sätts samman av i huvudsak tre element. Det första utgörs av budskapet, vad ska sägas. Det andra är media, vilket media ska användas för att kommunicera budskapet. Tredje elementet talar om hur och när budskapet ska förmedlas. Det är svårt att utvärdera resultatet av reklamkampanjer. Kan även vara problem med att bygga trovärdighet då budskap förmedlas via reklam. Flexibiliteten med reklam är bra, det går att kommunicera på många olika sätt beroende på var och till vem reklamen vänder sig. Reklamkampanjer är ofta väldigt dyra och träffsäkerheten mot kund är svår att bedöma.

Sponsring (Sales promotion) samlar olika marknadsföringstekniker. Det är ett försök att ge köparna ett extra värde exempelvis i form av bidrag, rabatt, öppet köp eller liknande. Tekniken riktar sig inte personligen men det finns möjlighet att rikta åtgärderna mot en mindre grupp. Metoden är gångbar då ekonomin strävar efter kortvariga finansiella resultat. Kan vara problem att kommunicera trovärdighet genom denna form av sponsring.

Personlig försäljning är ofta förknippat med att en övertygande påstridig försäljare försöker övertyga en förvirrad kund. Denna bild försvinner mer och mer då möten mellan människor blir en allt mer betydande del i företags marknadskommunikation. En av fördelarna med personlig försäljning är att interaktion mellan båda parter är möjlig. Det finns även utrymme för kunden att komma med feedback. Möjligheten till kontroll är lägre då varje individs agerande blir av betydelse. Kostnaderna för metoden är också höga.

PR (Public Relations) är en form av icke personlig kommunikation där organisationer försöker, genom att synas i olika sammanhang, förmedla en fördelaktig bild av sig själv. Kan röra sig från allt till sponsring av idrottstävlingar till att synas i ett nyhetsprogram. PR är en form av marknadsföring via tredje man och den riktar sig till många. PR har i många fall större genomslag än andra riktade metoder. PR är svår att kontrollera då det gäller att synas i rätt sammanhang för att lyckas.

Direktmarknadsföring (Direct Marketing) har individuella kunder som sin målgrupp. Till målgruppen kommuniceras ett anpassat budskap och ett försök till att bygga en relation görs. Olika former av media används där kunden har möjlighet att svara. E-post och telefonkontakt är vanligt vid direktmarknadsföring. Enligt Fill menar vissa att denna

metod är effektivare än vanliga reklamkampanjer då där ligger en vinst i att etablera varaktig kontakt med kunden. Kostnaden per kund blir hög men lägre totalt.¹¹⁸

4.4 Intern marknadsföring

Människan har en central roll i en organisations totala marknadsföringsfunktion. Detta gäller inte enbart de som är arbetar med de olika delarna av traditionell marknadsföring utan alla på företaget har en stor betydelse. Dessa ”icke-professionella marknadsförare” som arbetar med helt andra uppgifter inom organisationen utgör i många fall företagets viktigaste marknadsföringsresurs. Att detta faktum råder i personalintensiva branscher som restaurang, hotell och städning, där kontakt med kunden sker ofta, är lätt att förstå. Inom många andra branscher där personalens kontakt med kunderna är mer sällsynt är det svårare att inse den mänskliga kontaktens vikt i marknadsföringen. Det blir allt vanligare att flera kundkontakter istället automatiseras med avpersonisering som följd. Kunderna får själva utföra en del av produktionsmomentet och den direkta kontakten mellan personal och kund blir allt mindre. Ett exempel på detta är bankernas uttagningsautomater. Missnöje med den automatiserade tjänsteproduktionen kan inte lika lätt upptäckas av företaget, inhämtandet av feedback blir svårare. Det skulle kunna misstänkas att automatiseringen skulle leda till att människans marknadsföringsroll skulle minska men i själva verket är det tvärtom. Det blir istället ett ännu större marknadsföringsmässigt ansvar för den producerande personalen som i sina sporadiska kundkontakter kan vara den enda mänskliga kontakten kunden har med företaget. Mer teknologi och automation där produkterna avpersonifieras leder till att personalens kontakter med kunderna blir ännu viktigare än tidigare.¹¹⁹

Intern marknadsföringen syftar till att skapa relationer mellan företagets ledning och anställda och mellan olika funktioner. Det bildas därmed ett indirekt stöd till personalens kontakt till externa kunder. Personalen kan ses som en intern marknad som måste bearbetas för att förbereda de anställda på externa kontakter. Gummesson menar att den interna marknadsföringen är viktig men att den ofta är otillräcklig och utförs slentrianmässigt. De traditionella sätten att sända ut internmeddelande visar att det interna samspelet ofta bygger mer på önsketänkande än på kunskap om kommunikation. Den interna marknadsföringen har växt fram ur tjänstemarknadsföringen och primärt riktat sig till personal i frontlinjen, till dem som har direkt kundkontakt. Idag är intern marknadsföring något som alla typer av företag och organisationer kan dra nytta av. Gummesson understryker det faktum att fler företagsledningar har klara intentioner att till sin personal hela tiden kommunicera affärsidé, organisation, nya tekniker och produkter men att budskapet inte alltid går fram. Gapet mellan vad ledningen vill göra och vad som verkligen sker ur personalens och kundens synvinkel kan vara stort. Ledningens engagemang är väsentligt för en god intern kommunikation. Idag är det inte heller enbart de som möter kunderna som är i behov av att ta del av den interna marknadsföringen. Alla anställdas relationer med externa intressenter är av betydelse för organisationen.¹²⁰

¹¹⁸ Fill, C. 1999

¹¹⁹ Grönroos, C., 1996

¹²⁰ Gummesson, E., 2002

Bak, C. A, Vogt, L. H, George, W. R, Greentree menar att en förutsättning för att den externa kommunikationen ska fungera på ett tillfredsställande sätt är att en anpassad intern marknadsföring tillämpas. Vilket innebär att det finns ett fungerande utbyte mellan personalen inom organisationen. Fungerar inte kontakten inom organisationen och dess olika avdelningar, påverkas de externa relationerna negativt. Det interna klimatet kan förbättras via ett aktivt arbete från ledningens sida för att minska isolation och konflikter. Detta kan bland annat ske genom att underlätta för utbyte av information och idéer mellan olika avdelningar. Samtidigt bör delaktighet och ställningstagande från alla parter eftersträvas i olika beslut. För att göra marknadsföringsprocessen mer effektiv bör personalen engageras. Ett sätt att få fler personer delaktiga i denna process kan ske genom att beslutsfattandet till stor del flyttas till den operationella delen av organisationen. Dessa människor finner då ett ökat engagemang vilket även den externa marknadsföringen kommer att dra nytta av.¹²¹

Företag idag måste lägga allt större vikt vid att alla parter agerar samstämmigt och integrerat för att på så sätt fokusera på de kärnprocesser som utgör grunden för deras verksamhet och inkomstgenerering. En avdelning inom organisationen kan alltså inte arbeta för något separerat från vad en annan avdelning gör. Detta skapar en heterogenitet som i slutändan påverkar effektiviteten och produktiviteten negativt. Därför blir det viktigt att alla delar, varje enskild person känner sig delaktig i de gemensamma målen och resultatet. För att lyckas med detta bör företaget fokusera på att upprätta goda interna relationer. Denna samstämmighet är viktig vid upprättandet och införandet av marknadsföringsstrategier då det man önskar marknadsföra annars kan förhindras eller motverkas av vad organisationen internt förmedlar. Dels genom hur enskilda individer agerar via olika externa kontakter men också hur samspelet och värderingarna inom organisationen upplevs av externa intressenter¹²²

4.4.1 Intern samstämmighet för effektiv extern kommunikation

Ett sätt att skapa ett förtroende och en lojalitet bland de anställda gentemot organisationen är att ha ett fokus på intern marknadsföring. En stor lojalitet bland de anställda kan i förlängningen leda till ökad försäljning och ett förbättrat resultat. Det talas i materialet om att en medarbetare som tror på sin arbetsplats och dess produkter kan fungera som en form av märkesrepresentant. Detta då personen i olika situationer möter potentiella kunder, främst via möten med släkt och vänner. Den ökade lojaliteten gör att starka band till företaget och dess produkter knyts. Personerna tenderar i högre grad att framhäva den egna organisationens varor och tjänster.¹²³ En hög moral och lojalitet hos de anställda kan också leda till en hög produktivitet, vilket i sin tur påverkar företagets status och rykte.¹²⁴

En artikel med annan infallsvinkel visar på att en del företag idag verkar locka anställda med att erbjuda dem heta arbeten som i sin tur kommer att leda till heta arbeten hos andra arbetsgivare. Detta bygger på att de som anställs är socialiserade i en tro att det är normalt och önskvärt att ständigt byta arbetsgivare. Företagen tycks inte längre locka

¹²¹ Bak, C. A, Vogt, L. H, George, W. R, Greentree, I. R 1994

¹²² Ahmed, P. K, Rafiq, M, 2003

¹²³ Fram E. H., McCarthy M. S, 2003

¹²⁴ Berman E. L, 2003

med anställningstrygghet utan istället med att det kommer att underlätta när, inte om, du söker ett nytt arbete. Den artikel vi tagit del av motsätter sig denna trend och menar att detta synsätt kommer att bidra till en minskad produktivitet och arbetsprestation just på grund av att den anställde aldrig kommer att känna någon lojalitet och därmed inte heller socialt ansvar gentemot företaget som de ändå snart ska lämna. Även om de gör det under den tid de är anställda så kommer denna lojalitet snart att upphöra då han eller hon arbetar för andra arbetsgivare.¹²⁵

Som en något negativ aspekt angående lojalitet mot organisationen talas det om personer som i väldigt hög grad identifierar sig med sitt arbete. Dessa personer löper större risk att drabbas av försämrad personlig hälsa om deras anställning på något vis upplevs som hotad. Anställningen i sig behöver inte vara i verklig fara utan den upplevda situationen är avgörande för personens välbefinnande. Det blir därför en viktig del i det organisatoriska arbetet att sprida korrekt och tydlig information till alla parter.¹²⁶ Det finns en rad undersökningar som tyder på att risken för att drabbas av sjukdom ökar då man blir arbetslös. Forskning visar också att även om man har ett arbete och i det förlorar en del av sina möjligheter att utöva kontroll i arbetet kan detta ha betydelse för sjukdomsrisk. Forskningen visar bland annat ett samband mellan kontrollförlust i arbetet och en överrisk att drabbas av hjärtinfarkt.¹²⁷

4.4.2 Psykosociala faktorerers påverkan på arbetsprestationen

En vanlig definition av psykosocial är att med uttrycket menas interaktionen mellan psykiska och sociala faktorer. Den psykosociala miljön som finns i våra liv och i vårt arbete, kan sägas vara den människomiljö i vilken vi befinner oss i vårt dagliga liv. Denna miljö har under en lång tid radikalt förändrats för människan. I dag är det helt andra faktorer än tidigare som skapar stress och obehag i den miljö vi verkar. I ett långt perspektiv har vi exempelvis en helt annan tillvaro än våra förfäder på stenåldern, då var ett av de stora göromålen att finna mat och man upplevde stor risk för fysiska hot. Miljön man verkade i var begränsad och kontakten med andra kulturer och levnadssätt låg. För nutidsmänniskan råder en helt annan situation både i vardag och arbetsliv. I dag är framtiden väldigt svår att förutsäga, i arbetslivet sker interaktion och konkurrens med människor från avlägsna platser beroende på dagens informationsteknologi. Gränsen mellan fritid och arbete suddas ut allt mer beroende på den tillgänglighet vi förväntas ha idag. Informationsmängden vi kan ta del av är större än någonsin, alla dessa faktorer påverkar vår psykosociala miljö och hur människan fungerar. En fundamental faktor för att individen ska fungera och trivas är att människan kan känna kontroll över sin egen situation. Stress¹²⁸ är något som uppkommer då vi riskerar att förlora kontrollen över en situation och kämpar för att behålla den. Situationen som råder på arbetsplatsen har stor betydelse för hur personer fungerar och mår. En situation som enligt forskning ökar risken för sjukdom är den då individen utsätts för höga krav och litet beslutsutrymme.¹²⁹ Forskare hävdar att en annan av de faktorer som bör motverkas på arbetsplatser är

¹²⁵ Pearce, J. L. Randel, A. E. 2004

¹²⁶ Kuhnert, K. W. Palmer, D R. 1991

¹²⁷ Theorell, T., 2003

¹²⁸ Selye H. i Theorell, T., 2003 ” kroppens ospecifika uppvarvning som svar på en påfrestning eller utmaning vilken som helst” sid. 53.

¹²⁹ Theorell, T., 2003

ångest. Detta på grund av att ångest på arbetsplatsen kan skapa konflikter mellan personer, försämrade prestationsförmåga, hög sjukfrånvaro samt att medarbetare tenderar att lämna anställningen i högre grad. För att motverka detta menar forskarna att det bör läggas vikt vid att uppmärksamma tendenserna till skapande av ångest. En viktig del i detta är att ansvariga lär känna sin organisation och människorna i den för att på så sätt tidigt upptäcka eventuella ångestskapande element¹³⁰

En av anledningarna till att det är viktigt att sätta personalen i fokus, för att motverka stress och ångest, beror på att marknadsföring idag inte bara består av den traditionella marknadsföringsfunktionen utan av två skilda delfunktioner. Grönroos talar om den traditionella och interaktiva marknadsföringsfunktionen. Den interaktiva marknadsföringen är den marknadsföring som sköts direkt från alla avdelningar som på ett eller annat sätt har en interaktion med kunden. Dels mellan personal och kund, men även mellan kund och företagets fysiska miljö. Denna marknadsföring har ofta en större betydelse och omfattar ett betydligt större antal personer.¹³¹ Personalen blir då inte bara viktig för sin specifika arbetsroll utan även som en del i företagets totala externa kommunikation. Kommunikationen sker från alla individer inom organisationen medvetet eller omedvetet. Den förmedlas genom individens och därmed företagets alla olika kontaktytor externt mot kunder och andra intressenter. Det är också viktigt att alla är medvetna om vilken betydelse en individs kommunikation har för hela organisationen.¹³²

Varje enskild anställd kan ses som en betydelsefull marknadsförare men också som en viktig del i den totala organisationen. Eftersom företaget består av människor påverkas organisationens hälsa av hur individen fungerar individuellt och kollektivt. En organisation kan verka effektiv och stark men då den utsätts för förändringar kan effektivitet och klimat påverkas. Personer i chefsställning måste vara medvetna om vilken ångestskapande effekt förändringar kan ha. Eftersom en orolig intern situation avspeglas externt och kan skapa en försämrade bild av organisationen blir internmiljön en viktig del. Ledningen bör ha en frekvent kontakt med medarbetarna, ge stöd och korrekt feedback för att bevara hög moral vid exempelvis förändringar. Företaget måste intressera sig för de anställda både personligen och professionellt. På så sätt kan företagsstyrningen skapa hög moral och lojalitet vilket kan leda till hög produktivitet.¹³³ För personalens välbefinnande spelar den upplevda synen på dem från ledningens sida en stor roll. Vad personalen tror att deras chefer tycker om dem har betydelse och ger effekter på den upplevda arbetsmiljön och den enskilde individen.¹³⁴

Undersökningar har visat att olika avdelningars betydelse i organisationen spelar en stor roll. Goetzel talar om ett nytt begrepp kallat HPM (Health and productivity management) som bör vara en viktig del av företagets organisation. Denna avdelning eller individ ser inte enbart till det ekonomiska som betydelsefullt för produktiviteten utan även till personalens välbefinnande som en avgörande faktor för organisationens produktivitet. Personer med personalkunnskap bör därmed få en framträdande roll i beslutsfattande och strategiskt planerande. Dessa bör i sin tur utbilda de högre cheferna i hälso- och produktivitetsspekter som exempelvis att undvika utbrändhet som följd av

¹³⁰ Miller J. A, 2003

¹³¹ Grönroos C, 1996

¹³² Van Riel C.B.M, 1995

¹³³ Berman E. L, 2003

¹³⁴ Doby V. J, Caplan R. D, 1995

hög arbetsbelastning och stress. De bör verka för nya HPM lösningar som förbättrar hälsan och välbefinnandet hos de anställda, vilket på lång sikt ökar organisationens produktivitet. Författaren ger förslag på hur HPM konkret kan användas. Följande punkter omnämns:

- Visa sambandet mellan hälsa och produktivitet.
- Utvidga definitionen av produktivitet, så att produktivitet inte enbart förknippas med ekonomiska termer och siffror.
- Sätt nuvarande organisationsmässiga egenheter, som har med hälsa och produktivitet att göra, i fokus.
- Jämför ditt företag med normen och med de bästa exemplen.¹³⁵

Fairbrother och Warn visar ett starkt samband mellan situationen på arbetsplatsen, stress och arbetstillfredsställelse. Dessa samband är inte generella utan specifika för varje enskild arbetsplats. Det pekas på en rad olika stressframkallande situationer som bör undvikas för att anställda ska känna tillfredsställelse. Exempel på dessa är för hög arbetsbelastning och brist på möjlighet att påverka, osäkerhet kring sin roll samt kvaliteten på den sociala miljön där ledarnas agerande är en aspekt. Andra stresskapande faktorer som nämns är hot mot ens utveckling, känslan av att vara undervärderad, prioritetskonflikt mellan hem och arbete samt fysiska faktorer som hög ljudnivå och begränsat privatutrymme.¹³⁶

Varför är det då intressant att identifiera och motverka stressfaktorer? Fairbrother och Warn menar att stress har en påtaglig negativ effekt på arbetsprestationen. Den leder till minskad effektivitet, minskad förmåga att prestera, sänkt initiativförmåga, minskat intresse för arbetet, försämrad omtanke för organisationen och kollegerna samt ovilja till ansvarstagande. Begreppet stress kan dock inte sägas vara något som har en gemensam generell betydelse utan det måste sättas i relation till varje organisations specifika egenskaper. Exempel som författarna tar upp visar att det som framkallar stress på ett ålderdomshem är rädslan för att någon ska dö, medan det i butikssammanhang är helt andra faktorer som verkar stressande. Varje företag och dess organisation och externa miljö är unik.¹³⁷ Forskare har kunnat styrka sambandet mellan arbetsrelaterad stress och psykisk ohälsa. För utveckling av stressymtom är förhållandena på arbetsplatsen väsentliga.¹³⁸

Dock visar forskning att stress inte alltid behöver vara hämmande för organisationen och individen. Det talas om en form av "challenge stress" som utmanar och driver personen och företaget att prestera. Positiva resultat kan vara ökad arbetstillfredsställelse och minskad tristess relaterad till arbetsuppgiften.¹³⁹ På 1970-talet blev stressforskarna varse att många människor, trots att de utsätts för allvarliga påfrestningar, inte alls behöver bli sjuka av det. Tvärtom kan en del påfrestningar och ansträngningar upplevas som en motivation, ge en känsla av makt eller möjlighet att skapa något. Forskning både på djur och människor visar att det sällan är belastningar, påfrestningar eller hot i sig som har en avgörande betydelse för hur vi reagerar. Det är

¹³⁵ Goetzel R. Z, 2003

¹³⁶ Fairbrother, K, Warn, J, 2003

¹³⁷ Ibid

¹³⁸ Socialstyrelsen Utmattningsyndrom, Stressrelaterad psykisk ohälsa, Stockholm 2003

¹³⁹ Boswell, W.R, Olson-Buchanan, J.B, LePine, M.A, 2004

istället relationen mellan belastningen och de resurser vi har för att klara av den som blir avgörande för hur vi reagerar.¹⁴⁰

Det har inte publicerats särskilt många undersökningar av vad hälsoeffekterna blir av en förbättrad psykosocial arbetsmiljö. Det är svårt att göra dessa typer av utvärderingar, mycket beroende på att dagens arbetssituation är så förändlig. Då en organisatorisk åtgärd görs krävs en längre tid för att se effekterna. Det blir även svårt att göra jämförelser med en arbetsplats som inte varit föremål för samma organisatoriska förändring eftersom det ständigt sker förändringar och upplösningar av organisationssystem. Det finns dock ett fåtal exempel på utvärderingar i ämnet. Bland annat publicerats forskningsresultat om ett uppmärksammat fall angående ett försäkringsbolag som genomgick stora organisationsförändringar i slutet av 1990-talet. På företaget bestämde man sig för att satsa på chefsutbildning för att och kunskapen om anställdas behov av belöning, stöd, kontrollmöjligheter och rimliga krav. Vissa delar av organisationen fick denna utbildning andra inte. Mätningar visar att stressnivån hos de anställda där chefen fått utbildningen hade sjunkit efter ett år. Undersökningen tyder på att det kan bli positiva effekter efter ett år av ett utbildningspaket som fokuserat på de anställdas psykosociala arbetsmiljö. Inom området finns det ett behov av ytterligare undersökningar.¹⁴¹

Undersökningar i både Sverige och England har också studerat sambandet mellan möjligheten att utöva kontroll i arbetet och risken för att råka ut för sjukdom i största allmänhet. Resultaten i dessa båda länder visar att det går att finna ett samband som visar att ett litet beslutsutrymme var förenat med ökad hjärt-och kärlsjukdomsrisk.¹⁴²

Den fysiska miljön är också en faktor att beakta då det talas den psykosociala miljön. Detta har bland annat visat sig vid undersökningar, angående denna koppling inom, genomförda på en hjärtintensivvårdsavdelning. Förhållandena förändrades genom att ljudabsorberande plattor fästes i taket under vissa perioder. Under perioderna med förbättrad akustik upplevde personalen en klart förbättrad psykosocial miljö.¹⁴³

¹⁴⁰ Socialstyrelsen Utmattningsyndrom, Stressrelaterad psykisk ohälsa, Stockholm 2003

¹⁴¹ Theorell, T., 2003

¹⁴² Ibid

¹⁴³ Ibid

5. Tetra Pak, ett företag med tradition

5.1 Historik

Tetra Pak är idag ett av världens ledande företag inom process och förpackning av livsmedel. Företaget har 20 900 anställda i mer än 165 länder och arbetar mycket med strategiskt partnerskap för att få fram anpassade produkter åt miljontals människor världen över.¹⁴⁴ Det hela började 1929 då Ruben Rausing tillsammans med Erik Åkerlund grundade den första specialiserade förpackningsfabriken i Skandinavien under företagsnamnet Åkerlund & Rausing. 1943 startade utvecklingsarbetet med att få fram en mjölkförpackning som krävde ett minimum av råvaror, men som gav optimal hygien. Utvecklingsarbetet fortsatte och nya metoder för att belägga papper med plast för en bra förpackning testades.

1951 bildas AB Tetra Pak i Lund av Ruben Rausing och Erik Wallenberg som ett dotterbolag till Åkerlund & Rausing och den 18 maj presenterades ett nytt förpackningssystem för mjölkprodukter som fick stor uppmärksamhet. Året efter levereras den första Tetra Pak maskinen för tetraederformade förpackningar till Lundaortens mejeriförening. De närmaste åren lanseras en rad förpackningslösningar som såldes till framförallt mejerikunder. Företaget växer och licenstillverkning sker även utomlands. 1959 uppgår produktionskapaciteten för förpackningsmaterial till 1 miljard förpackningar årligen. Tre år senare sluts ett avtal med Milliken Corporation om marknadsföring av produkter i USA där även en fabrik byggs.

1965 säljs Åkerlund & Rausing men Ruben Rausing behåller dotterbolaget Tetra Pak och satsar på att ytterligare utveckla företaget tillsammans med Hans Rausing som VD och Gad Rausing som vice VD. Följande år startas verksamhet i en rad länder och en kontinuerlig utbyggnad av anläggningen i Lund sker. År 1971 passerar den totala produktionen av Tetra Pak förpackningar 10 miljarder enheter.

Företaget inser tidigt potentialen i olika marknader och startar under början av 1970-talet ett flertal projekt ibland annat Kina, Afrika och Sovjetunionen. Hela 70-talet präglas av att företaget lanserar och presenterar produkter runt om i världen, flera viktiga avtal sluts och en rad nya förpackningslösningar tas fram.

1981 flyttar koncernledningen från Lund till Lausanne i Schweiz. Samma år blir Argentina först med att förpacka vin i Tetra Brik Aseptic förpackningar, vilket senare blivit ett välkänt inslag i butiken. Tetra Pak satsar på utbildning av dem som ska handha deras maskiner. 1983 byggs en teknisk skola i Lund för utbildning av kunders personal och egna servicetekniker. Den 10 augusti detta år avlider företagens grundare Dr Ruben Rausing. Företaget har alltid haft och har fortfarande en stark familjär knytning men 1985 fick koncernen sin första VD som inte tillhörde familjen Rausing.

Även 80-talet är en expansiv fas i företagens historia. Utvecklingen fortsätter under 90-talet bland annat med förvärvet av Alfa-Laval 1991. Alfa-Laval är världsledande leverantör av utrustning och anläggningar till livsmedelsindustrin, övrig processindustri och lantbruk. Sammanslagningen leder så småningom fram till en ny organisation och

¹⁴⁴ Tetra Pak Miljöredovisning Sverige, 2002

den nya koncernen Tetra Laval bildas 1993. Koncernen består av fyra industrigrupper, Tetra Pak, Tetra Laval Food, Alfa Laval och Alfa Laval Agri. Koncernen fortsätter sin expansion under 90-talet och ett flertal nya produkter ser dagen.

Miljön blir en allt tydligare aspekt för Tetra Pak att beakta. År 2000 publiceras den första miljörapporten för den globala verksamheten. Rapporten visar vilka miljöaktiviteter som görs. Rapporten är även föremål för extern jämförelse och företaget får höga betyg.

Tetra Pak i Lund har idag cirka 3100 anställda och här finns omfattande forskning och utveckling. Inom den stora anläggningen, som är placerad på Ruben Rausings gata, finns även tillverkning och montering av förpackningsmaskiner och skolan för utbildning av kunder och personal. I Lund finns också företagens utställnings- och demonstrationscenter för affärsbesök.¹⁴⁵

5.2 Tetra Pak – bakom de tjocka murarna

Vi besöker Tetra Pak på det stora huvudkontoret på Ruben Rausings gata. Efter att via en vakt fått tillåtelse att parkera vår bil på besöksparkeringen fortsätter vi mot den enorma byggnaden. Entrén och uppgången med en rad olika nationsflaggor vittnar om ett företag med många anställda av olika nationalitet. Det står fem taxibilar utanför entrén och väntar på att människor som besökt företaget ska ge sig av. Den lilla stund vi sitter och väntar på vår i förhand bokade tid passerar en rad människor receptionen och redan vid inpasseringen får vi en känsla av att detta är ett stort och multinationellt företag. Efter att ha passerat, i foajén uppsatt spärr, i likhet med sådana man ofta finner i tunnelbanor, träffar vi Lars-Göran Nordh som är personaldirektör på AB TetraPak. Han har alltså sin arbetsplats och tillhörighet på Tetra Paks moderbolag. Vi träffar också Ann-Margreth S Hallberg som även hon arbetar på personalavdelningen med det övergripande ansvaret för hälsofrågor och Tetra Paks nyligen införda hälsobokslut. Lars-Göran har varit anställd på Tetra Pak sedan fem år tillbaka och har tidigare varit verksam inom Volvo och Unilever. Hans arbetsuppgifter inom Tetra Pak liknar han vid en typ av myndighetsroll, där det inte är det rent operativa personalarbetet som är hans uppgift. Detta sköts nämligen inom varje enskilt aktiebolag, där varje enhet har sin personalavdelning och personalansvarig som tar hand om operativa frågor. Istället är det Lars-Görans uppgift att vara ansvarig för Tetra Paks HR¹⁴⁶ policys samt se till att de följs upp och efterlevs. Han och hans medarbetare serverar även de olika bolagen med information samt utför konsultativa tjänster gentemot personalchefer, VD:ar samt fackföreningsordförande. Han sammanfattar sitt uppdrag genom att säga att hans uppgift är att samordna och effektivisera Tetra Paks HR -arbete i Sverige för att på sätt stärka företagets profil inåt och utåt.

På frågan vad Lars-Göran tycker är det bästa med Tetra Pak, eller varför han arbetar där svarar han att det i huvudsak är slutprodukten, ett slags kombination av förpackningar och livsmedel, som han tycker är bra och som han kan stå för. Detta kunde han ibland ha svårt att känna under tiden han arbetade på Volvo, där målet hela tiden var att sälja

¹⁴⁵ Tetra Pak Informationsbroschyr, protects what's good

¹⁴⁶ HR, Human Resources

fler antal bilar vilket i förlängningen skapar en ohälsosam miljö och omvärld. Det var då inte alltid lätt att ge sitt 100 procentiga stöd och känna sig stolt över slutprodukten.

Han nämner också det faktum att Tetra Pak är ett familjeägt företag vilket är bra och medför att det finns en långsiktighet i affären, i det man gör. Detta tar sig uttryck i en rad olika faktorer. Bland annat så inkorporerar det långsiktiga synsättet även personalavdelningen och personalarbetet. Detta är viktigt då arbete med just personalfrågor ofta inte ger snabb och direkt avkastning, utan det tar en tid innan man kan se resultat av exempelvis utförda handlingar och förnyade policys. Denna långsiktighet underlättar även vid tilldelning av resurser till personalavdelningar och HR-frågor. Överlag upplever Lars-Göran att personalfrågor inom Tetra Pak ligger väldigt högt upp på agendan. Man bryr sig om sin personal men ställer samtidigt krav.¹⁴⁷ Tetra Pak har som ett av sina kärnvärden¹⁴⁸ ”Engagemang och glädje”.¹⁴⁹ Detta menar Lars-Göran mycket väl beskriver företagets värderingar men också att det verkligen efterlevs. Det faktum att företaget är familjeägt skapar också en stabilitet och finansiell styrka där avsaknad av aktiehicka skapar goda förutsättningar för långsiktigt arbete med tillämpliga resurser.¹⁵⁰

Enligt Ann-Margreth, som varit anställd i företaget sedan trettiofem år tillbaka, finns det även andra faktorer som kan kopplas till just det faktum att Tetra Pak är familjeägt. Hon menar att det på senare år har varit en explosionsartad utveckling på vad som publiceras och sprids utanför Tetra Paks murar. Enligt Ann-Margreth var det tidigare ingen utanför företaget som hade en aning om vad som pågick innanför murarna och man hade inte från företagsledningens sida någon vilja att berätta det heller. Det fanns inget krav på att förmedla information till några aktieägare och man ansåg att det inte var av intresse för andra utanför koncernen att få tillgång till information om annat än produkter och produktutbud. Vad som framförallt påpekas är att det nu går att läsa koncernens omsättning i siffror både på Internet och i presentationsmaterial¹⁵¹, något som tidigare ansågs otänkbart. Fortfarande finns det en strak tradition av att man inte pratar pengar i betydelsen av hur mycket företaget går med vinst eller inte. Varje chef har givetvis en budget som ska efterföljas men mer än så pratar man inte om pengar. Ann-Margreth, som tidigare varit ansvarig för introduktionskurser för nyanställda på Tetra Pak, menar att det är valigt att nyanställda intresserar sig för hur mycket företaget tjänar och om det går bra för företaget. De förstår dock snabbt genom hur deras frågor bemöts att detta inte är frågor man ställer. Detta menar hon är kännetecknande för familjeägda företag där hon drar paralleller till IKEA som hon genom olika företagskontakter har förstått har liknande värderingar. Dock upplever hon en de pengar som företaget går med vinst av tradition har återinvesterats i företaget. Hon menar att det inte är förrän på senare år som företaget har börjat gå ordentligt bra, men de små vinster som funnits har alltid investerats i företaget, vilket nu visar resultat. Detta skapar förutom en ekonomisk trygghet också en trygghet bland de anställda. Ann-Margreth menar att detta är känt bland företagets anställda och det påverkar deras situation.¹⁵²

¹⁴⁷ Personlig Intervju med personaldirektör Lars-Göran Nordh, 2004-05-19

¹⁴⁸ Företaget har fem kärnvärden vilka utgörs av: ”Frihet under ansvar, Partnerskap med kunder, leverantörer och kolleger, Långtidsperspektiv, Innovation och Kreativitet samt Engagemang och glädje.”

¹⁴⁹ Tetra Pak Miljöredovisning Sverige, 2002

¹⁵⁰ Personlig Intervju med personaldirektör Lars-Göran Nordh, 2004-05-19

¹⁵¹ Tetra Pak - Med Sverige i fokus, 2003

¹⁵² Personlig intervju med HR-Support Ann-Margreth S Hallberg, 2004-05-19

5.3 Organisationen och dess struktur

Tetra Pak har en typ av kombinerad matris och processorganisation. Detta menar Lars-Göran kan innebära att det blir svårt för individen att se det stora sammanhanget inom vilket han eller hon är en del. Det blir svårt att följa processen hela vägen. För vissa skapar detta stress medan det fungerar bra för andra. Lars-Göran är övertygad om att hur man väljer att strukturera sin organisation också påverkar hur personerna i den mår, den organisatoriska hälsan. Som exempel nämner han hur många inte trivs i att arbeta i en starkt hierarkisk organisation, medan andra exempelvis har behov av att andra tilldelar en uppgifter, och mår därmed bra i en sådan organisation. Personaldirektören pratar om vikten av att förankra strukturen internt. Detta görs genom att ha flitig och aktiv kommunikation med medarbetare. Tetra Paks koncernledning håller fem gånger årligen en direktsändning där all personal får information om företagets fortsatta arbete. Enligt Lars-Göran har företaget flitigt kommunicerat vad exempelvis en processorganisation är och innebär, innan införandet av en sådan för att på så sätt underlätta organisationsförändringen. Dock menar han har det inte varit tydligt varför man gör förändringen, utan istället har det fokuserats kring vad förändringen innebär. Det finns inga direkta instrument för att mäta hur organisationsstrukturen och förändringen uppfattas av och påverkar den anställde. Möjligen tror Lars-Göran att den årliga enkätundersökning, som görs och utvärderas, kan ge någon slags uppfattning om hur medveten individen är om organisationen och dess struktur. Enkätundersökningen innefattar en rad olika saker däribland arbetsmiljö och sociala faktorer.

Organisationen och dess struktur, men kanske framförallt värden är något som Lars-Göran menar är viktigt och som på olika sätt förmedlas internt. Det finns en uppsjö av internblad och tidningar samt ett välutvecklat intranät med en mängd information. Dessa tillsammans med att man försöker upprätta en öppenhet inom organisationen där direktdialog ses som viktigt, förmedlar företagets idé, struktur och värderingar. Detta är försök att trumma in Tetra Paks varumärke och kultur. Lars-Göran menar att det är viktigt att göra något, "att visa action". Dock bör detta inte fortgå för länge då människor snabbt vänjer sig och insatsen har därmed tappat sin poäng. Han tror att Tetra Pak andan är väl känd och accepterad inom företaget. Något som också Ann-Margreths tidigare resonemang vittnar om. Kärnvärden och Tetra Paks People idea, är det nog väldigt varierande vilka som känner till och inte. För att stärka kärnvärdena hade man initialt en tävling internt som behandlade just dessa.¹⁵³

Ann-Margreth tror att det innan datorn och intranätets tid var lättare att etablera och förmedla värderingar. Det är inte alla inom Tetra Paks enorma organisation som dagligen har tillgång och använder sig av dator. Om man då genom intranät förmedlar och informerar blir möjligheten större att ett antal personer inte nås av kommunikationen, vilket kan försvåra förmedling av värderingar och information. Tidigare förmedlades värderingar via hur man arbetade, via organisationen vilka därmed för många blev tydligare än idag.¹⁵⁴

¹⁵³ Personlig intervju med personaldirektör Lars-Göran Nordh, 2004-05-19

¹⁵⁴ Personlig intervju med HR-Support Ann-Margreth S Hallberg, 2004-05-19

5.4 Tetra Paks hälsoarbete

Tetra Paks storlek och utbredning gör att företaget har möjlighet och råd att hålla sig med en egen företagshälsovård, kallad Oasen. Denna liknas via en vårdcentral, vilken som helst, där det finns tillgång till läkare, sjuksköterskor, sjukgymnaster och skyddsingenjörer. Det finns också möjlighet att via företagshälsovården få kontakt med psykologer, vilka dock inte är heltidsanställda för Tetra Paks personal. Företagshälsovården sägs vara mycket uppskattad och oerhört kompetent. Den har också blivit uppmärksammas av utomstående då det har skrivits ett antal tidningsartiklar om Tetra Paks företagshälsovård. Ledstjärnan sägs vara förebyggande arbete där hela människan är i fokus. Man arbetar aktivt med både hälsa och ohälsa. Ohälsa här innebär de som har någon form av åkomma som man arbetar med att rekreera, och hälsoarbetet innebär just förebyggande åtgärder. Ann-Margreth uppfattar att företagshälsovården är aktiv och tidigt ute med nya idéer och tankar. Exempel på förebyggande arbete kan vara kurser riktade till individ eller grupp. Det anordnas också kontinuerliga seminarier och gästföreläsningar som tar upp olika på förhand valda teman.¹⁵⁵

Dessa teman genomsyrar hela företagshälsovårdens verksamhet under ett år. Ett eller ett par teman väljs ut och sedan är det kring dessa man bygger verksamheten med kurser och seminarier just det året. Under år 2003 var det sömn och hälsofrämjande ledarskap som stod på agendan. Och tidigare år har det handlat om ansvar på olika nivåer och plan (individens, bolagets, gruppens) samt frisknärvaro och fokus på det friska. Oasen har sedan 1992, då man slog ihop Tetra Paks och Alfa Laval's företagshälsovård, haft *"Hela människor i hela företaget"*¹⁵⁶ som motto. Arbetet på Oasen kännetecknas av långsiktighet och förebyggande åtgärder, men också av närkontakt till anställda. Sjuklighet inom organisationen uppmärksammas från dag ett och vilket möjliggör att man tidigt kan komma in i och följa ett sjukdomsförlopp. 70 procent av alla sjukskrivningar inom Tetra Pak sker via företagshälsovården, vilket gör att Oasen känner sin organisation och dess individer väl.¹⁵⁷

Företagshälsovården erbjuder varje enskilt aktiebolag ett visst utbud aktiviteter, en basmeny, som det sedan är upp till varje bolag att välja från utifrån behoven och önskemålen inom just det bolaget. Olika bolag har olika verksamheter och sammansättning vilket också skapar olika behov. Den summa pengar som är avsatt till hälsofrämjande åtgärder kan på så sätt utnyttjas maximalt utifrån varje bolags specifika behov. Det görs en satsning årligen för att på så sätt matcha de inom organisationen aktuella situationen. Dessutom kan satsningen omprioriteras under året och varje bolag kan även välja att lägga mer pengar på friskvårdsarbete. Det är dock inte möjligt att använda friskvårdspengarna till annat, alltså att satsa mindre resurser på friskvård. Vad som ska ingå i den erbjudna basmenyn tas fram efter en arbetsmiljökonferens som hålls vart annat år där det centrala arbetsmiljöutskottet¹⁵⁸ och företagens chefer och VD:ar sammanträder med representanter från företagshälsovården.

¹⁵⁵ Personlig intervju med Lars-Göran Nordh samt Ann-Margreth S Hallberg, 2004-05-19

¹⁵⁶ Tetra Pak Miljöredovisning Sverige, 2002

¹⁵⁷ Ibid

¹⁵⁸ Paraplyorgan för lokala arbetsmiljöutskott på de enskilda bolagen.

Tetra Pak har nyligen börjat arbeta med och utforma ett hälsobokslut¹⁵⁹. Enligt Ann-Margreth var detta första gången som individer från ekonomi-, personal- och hälsovårdavdelningen pratade med varandra sett ur ett arbetsrelaterat synsätt. Tetra Pak har en mycket låg sjukfrånvaro som ligger på under 3 procent. Därför var det svårt att under hälsobokslutsarbetet, finna åtgärder för att minska sjukfrånvaron då man inte upplever sjukfrånvaron som ett problem. Däremot ser man det som viktigt att fortsätta arbeta för att hålla sjukfrånvarotalen nere. Det som man hittade och som enligt Ann-Margreth var viktigt, var att det under hälsobokslutsarbetet sipprade fram grupperingar inom företaget där man mådde dåligt. Hon tror att det kan ha att göra med att det idag är färre som ska göra mer, vilket verkar stressframkallande. På vissa ställen inom organisationen kanske detta var mer påtagligt än på andra. När Tetra Pak utarbetade hälsobokslutet hade man en definition av hälsa och ohälsa som underlag. Dock är denna vid vårt besök bortglömd, och vi hänvisas till friskvårdskonsulent Martin Edqvist för att få veta hur man inom Tetra Pak definierar hälsa.

Förutom en välutvecklad, aktiv och framåtsträvande företagshälsovård så finns det även en rad andra anställningsförmåner. Tetra Pak har en egen idrottshall samt ett välutrustat gym. Det finns också gott om personalföreningar som sysslar med allt från frimärkssamling till innebandy. Inom Tetra Pak har man en välsorterad personalmatsal samt på varje avdelning fri tillgång till kaffe och frukt. Något som är lite speciellt för Tetra Pak är att man driver sitt eget dagis för de anställdas barn. Detta sammantaget tror Ann-Margreth skapar gemensamma grundvärderingar och gör att anställda känner sig stolta över sin arbetsgivare.¹⁶⁰

¹⁵⁹ Ett hälsobokslut är resultatet av studier av sjukfrånvaromönster, Liukkonen, P., 2002

¹⁶⁰ Personlig intervju med Lars-Göran Nordh samt Ann-Margreth S Hallberg, 2004-05-19

5.5 Tetra Pak och hälsa som kommunikationsmedel?

5.5.1 Att

Tetra Pak som är ett familjeföretag har av tradition inte haft något större behov av öppenhet gentemot externa intressenter. Företaget har inte varit föremål för ett lika omfattande informationskrav som många andra exempelvis börsnoterade företag. Vid intervjuerna kan det också tydas att medvetenheten om att hälsa inom organisationen kan användas i marknadskommunikation är förhållande vis låg. Samtidigt som medvetenheten är låg finns där inom organisationen en rad olika insatser för att skapa ett gott inre klimat. Exempelvis finns där en betydande HR-avdelning med uppgift att tillvarata de mänskliga aspekterna på bästa sätt. Statistiken visar att sjukfrånvaron på företaget är låg.

Från ledningens sida finns en intention om att all personal ska känna stolthet och engagemang till sin arbetsplats. Vid intervjuerna blir vi snart bekanta med att det finns en speciell Tetra Pak-anda som sägs råda på företaget. Denna anda gör att du som anställd känner för och bryr dig om din arbetsplats. En anda av detta slag kan troligen lättare byggas upp på ett familjeägt företag som besitter stor tradition. Även teorin visar att engagemang från personerna inom ett företag är en viktig del i att få en fungerande organisation.¹⁶¹ Vi får veta att det inte är förrän nu på senare tid som Tetra Pak verkligen tjänat pengar. Även detta att företaget utvecklats under lång tid mot ett gemensamt mål, kan ha underlättat att en speciell företagskultur tagit form. Ann-Margret menade att det är av betydelse vad de anställda säger till sina bekanta om sin arbetsplats för hur arbetsgivare uppfattas av andra. Ann-Margreth säger själv att hon känner stolthet då hon beskriver sin arbetssituation för andra. Här kan kopplingen till Gummessons resonemang om den interna marknadsföringens betydelse dras. Att alla inom organisationen är en del av den uppfattning som andra får av företaget¹⁶².

Företaget använder sig egentligen inte aktivt av sitt goda inre klimat i den externa kommunikationen. I ett rekryteringssyfte har det inte heller förelegat något större behov av detta då det finns många som vill arbeta inom organisationen. Då företaget har varit stängt från insyn har ändå föreställningar om organisationen fortplantat sig hos allmänheten vilket tyder på att ett läckage av information sker. Detta stärker ytterligare tanken att vad den enskilde individen upplever på arbetsplatsen får konsekvenser för den allmänna uppfattningen. Tankegångarna stärks på olika sätt i teorin där det bland annat tals om betydelse av samstämmighet inom organisationen för att samspelet med de externa kontaktytorna ska fungera¹⁶³.

¹⁶¹ Ulrich, D., Lake, D 1990

¹⁶² Gummesson, E., 2002

¹⁶³ Bak, C. A, Vogt, L. H, George, W. R, Greentree, I. R 1994

5.5.2 Hur

Det som framförallt är utmärkande och som skiljer Tetra Pak från våra andra fallföretag är dess storlek, stabilitet samt det faktum att företaget är familjeägt och verkar därmed utan att någon utomstående egentligen behöver ta del av information som företaget inte vill blottlägga, visa upp. Vår intervju visar att Tetra Pak har varit stängt från omvärlden under en lång tid, där det som försiggick innanför murarna inte har kommunicerats till utomstående. Även internt har och är fortfarande kommunikationen begränsad. Exempelvis är det emot gängse normer att prata om pengar och hur mycket företaget tjänar och går med i vinst. Det som istället varit av intresse att kommunicera är företagets olika produkter och utvecklingsframsteg. Företaget kan alltså sägas ha god kontroll över vad man vill kommunicera och inte, i alla fall har det varit så av tradition. Detta tankesätt kan möjligen ha genomsyrat hela Tetra Paks organisation och uppbyggnad. Företaget har en tydligt uppdelad struktur där marknads- och produktfunktioner är välutvecklade och professionella ur ett traditionellt marknadsperspektiv där enligt teorin¹⁶⁴ reklam, personlig försäljning, sponsring, PR och direktmarknadsföring kan nämnas. Den traditionella marknadsföringen är välutvecklad och anpassad för Tetra Paks olika produkter och bolag.

Vår intervju visade även att den interna marknadsföringen samt de interna förhållandena är goda och det verkar finnas en klar och för individen märkbar företagsanda som verkligen genomsyrar organisationen och hur man tänker och agerar. Företagets kärnvärden fungerar inte bara som några av andra uppsatta vägledare utan de genomsyrar individernas agerande. Lars-Göran menar att kärnvärdet engagemang och glädje är särskilt utmärkande för Tetra Pak och hur man arbetar. Att det faktiskt är så kan vara ett resultat av företagets tradition. Kärnvärdena har konstruerats utifrån hur man faktiskt arbetar och ur den anda som under en lång tid utvecklats inom Tetra Pak, och inte som en trend som ligger i tiden och som företag anammar för att det är nuvarande tids praxis. Tetra Pak har genom åren lyckats bygga en stark företagskultur och anda som på flera punkter exemplifieras genom Ann-Margreth och Lars-Göran. Här kan nämnas att det finns en tradition av att inte prata om pengar, att företaget återinvesterat eventuella pengar i företaget, att kärnvärdena är aktiva och faktiska inom företaget samt att anställda trivs och är stolta över sitt företag.

Det finns förutom en stark företagskultur och företagsanda också omfattande internt arbete med hälsa och hälsofrämjande åtgärder. Företaget är det av våra tre fallföretag som i särklass har den mest omfattande och genomtänkta hälsostrategin. Egen företagshälsövård, olika menyer av friskvårdssatsningar samt tydliga strategiskt valda teman för varje år är exempel på vad som görs. Att Tetra Pak har valt att använda mottot "*Hela människor i hela företaget*", vittnar om en vilja att agera för individen, men också för individen som en del av företaget som helhet. I detta kan man utläsa att det finns en underförstådd tanke att se individen och dess prestation som en viktig och betydande del av helheten. De olika avdelningarna får själva välja vilka insatser de vill nyttja vilket ytterligare förstärker känslan av att arbetsgivaren bryr sig om varje individ. Detta är ett tankesätt som känns igen ifrån teorin där det talas om att individen och organisationen står i beroendeförhållande till varandra där är i behov av individernas talang och kompetens och individen behöver de belöningar organisationen kan ge. När

¹⁶⁴ Fill, C. 1999

individ och organisation inte fungerar ihop påverkas en eller båda parter negativt.¹⁶⁵ Att individen har betydelse och ses som en viktig resurs inom Tetra Pak tycker vi det massiva hälsoförebyggande arbetet är ett tecken på. Dessutom har Tetra Pak en mycket låg sjukfrånvaro på under 3 procent, vilket kan ses som ett tecken på att satsningarna faktiskt kommer individen till gagn, samtidigt som det kan vara en indikator på att individen trivs och känner sig betydelsefull för organisationens framfart.

Dock verkar det finnas en barriär mellan Tetra Paks olika avdelningar och funktioner. Vår intervju ger oss uppfattningen att det inte alls kommuniceras mellan exempelvis personalfunktion och marknadsfunktion. Dessa är två helt olika funktioner som har olika syften. Medan marknadsfunktionen sköter den externa kommunikationen och förmedlandet till exempelvis kunder och leverantörer så är personalfunktionen duktig på att ta tillvara på individen och dess kompetens. Dessa möts aldrig riktigt och det verkar heller inte vara av något intresse från företaget att låta de göra det. Ann-Margreth förtydligar detta då hon säger att det under uppförandet av det nytillkomna hälsobokslutet var första gången som personer från personal, hälsa och ekonomi pratade med varandra om arbetsrelaterade frågor.

Att det inte finns någon aktiv integration mellan företagets delar kan bidra till att våra respondenter inte uttalat, ser sig själva som budbärare av företaget och dess produkter och värderingar. Teorin nämner att individens roll som budbärare är essentiellt för företagets kommunikation¹⁶⁶. Det verkar inte finnas den typen av tänkande inom organisationen. Detta kan vara ett resultat av just avsaknaden på marknads- och i det här fallet personalfunktionen, då marknadsavdelningen i stor utsträckning arbetar mot externa intressenter, samtidigt som det kan vara ett arv från den rika tradition som företaget besitter. Det har funnits en tradition av att hålla interna förhållanden och förehavanden innanför de höga murarna. Det som ska och har kommunicerats är det som rör konsumenterna, allt det andra håller företaget för sig själv. Därmed inte sagt att det råder interna missförhållanden, vår studie har snarare visat tvärtom med en stark företagsanda och en utbredd personalverksamhet. Istället handlar det om att detta inte kommuniceras då det förmodligen inte anses vara av intresse allmänheten eller önskvärt för företaget att dela med sig av. Det faktum att Tetra Pak är familjeägt har tydligt bidragit till det inte funnits något krav på att delge detaljerad information. Det finns ingen egentlig anledning att förmedla information kring exempelvis intern hälsa eller andra interna förhållanden då företaget har en enskild ägare. Vad som försiggår bakom de tjocka murarna stannar också där.

Trots detta är det intressant att studera företaget utifrån vår utgångspunkt. Hade företaget och dess interna förhållande varit till hundra procent slutet från omvärlden så hade också vår studie och vår problemställning varit ointressant att applicera på Tetra Pak. Men vår empiriska studie har visat att så är inte fallet. Tetra Pak är inte helt slutet, information sprids genom olika kanaler, dock inte genom de traditionella. Istället förekommer något som skulle kunna liknas vid ett mer eller mindre medvetet läckage av information.

Utifrån empirin och teori kan man finna lite olika sätt som detta läckage sker på. Kotler och Levy menar att allt som rör organisationen talar och att allt organisationen och dess

¹⁶⁵ Axelsson, B., 1996

¹⁶⁶ Liljander, V., Strandvik, T. 1995

individer gör har betydelse för kommunikationen och vad som sprids.¹⁶⁷ Med detta synsätt kan Tetra Pak bestå av en mängd olika individer, cirka 3100 bara i Lund, som alla på olika sätt fungerar som informationsspridare. Företagets storlek borgar för att en mängd kontaktytor med omvärlden skapas, genom vilka olika typer av information skapas. Detta kan vara ett enkelt samtal med grannen där eventuella situationer på arbetsplatsen ventileras. Det kan också vara mer medvetna samtal som till exempel de våra respondenter för med oss. Här handlar om att medvetet sprida information till oss kring företagets interna förhållande och hälsosatsningar, vilket ju naturligtvis påverkar vad de väljer att berätta. Detta har vi haft i åtanke vid bearbetandet av material. Att de valt att samtala med oss är intressant utifrån det faktum att de här medvetet försöker styra över det läckage som omöjligen går att ta avstånd från.

Tetra Pak liksom många andra företag hyr in nödvändig spetskompetens i form av ett antal konsulter från andra företag. Det är vanligt att dessa konsulter under längre perioder verkar inom organisationen vilket gör att de får en grundlig insyn i företaget och det interna klimatet. Det är inte ovanligt att en inhyrd konsult på Tetra Pak stannar ett flertal år. Dessa personer kommer nära företaget och får på så vis uppleva Tetra Pak andan på insidan. En konsult vi har varit i kontakt med berättar om att man som inhyrd upplever den speciella anda som finns på företaget utan att riktigt bli en del av den.

Konsulterna är intressanta för vår studie då de flesta förr eller senare kommer till en ny arbetsplats och omgivning där de bär med sig sina erfarenheter från Tetra Pak. Dessa personer blir en del av det läckage av information som sprids runt företaget då de på nya arbetsplatser berättar om förhållandena på Tetra Pak.

Det är inte bara vad individen verbalt förmedlar som talar, utan i teorin går att finna att individens prestation påverkas av det interna hälsoklimat som råder på företaget. Prestationen i sig fungerar som en form av läckage, genom vilket en positiv eller negativ bild förmedlas. Är individerna nöjda med sin arbetsmiljö och känner att de är betydelsefulla och tillfreds så presterar de också bättre vilket kommuniceras via individen till olika receptorer. På detta sätt kan alltså individens hälsa och organisationens hälsostatus på två olika (prestation och verbal förmedling) sätt fungera som marknadskommunikation. På Tetra Pak verkar deras interna hälsa fungera som en god kommunikator då individerna är nöjda och företaget besitter en anda som fungerar positivt och engagerande för individen och därmed organisationen. Dessutom finns det en uttalad intention om att skapa lojalitet bland personalen som ligger helt i linje med de forskare som menar att produktiviteten och arbetsprestationen avsevärt gynnas av en lojalitetskänsla¹⁶⁸.

Ann-Margreth S Hallberg gav oss genom sitt bemötande och sitt sätt ett prov på hur en persons inställning till sin arbetsplats kan förmedlas vidare till andra. Hon har verkat inom Tetra Pak i många år och hennes sätt och vad hon verbalt uttryckte, vid vårt intervju tillfälle, vittnade om en känsla av lojalitet och välbefinnande. Fram och McCarthy 2003 talar om betydelsen av en ökad lojalitet och det påverkar människors framställning av sin arbetsgivare till sin omgivning. Den enskilde medarbetaren blir en form av märkesrepresentant som blir en del i hur olika varumärken och företag uppfattas. Vad som händer på en arbetsplats och hur personer där mår blir alltså i förlängningen en del av hur företagets produkter kommer att betraktas.

¹⁶⁷ Kotler, P och Levy S. J. 1969 i Enis, M. B., Cox K. K., Mokwa P. M. 1991

¹⁶⁸ Pearce, J. L. Randel, A. E. 2004

Något som också kan ses som läckage är den bild av stabilitet som Tetra Pak som organisation förmedlar. Företaget är ett multinationellt, stort och världsledande inom sin bransch. Möjligen är det just denna styrka och stabilitet som ligger till grund för den bild vi som författare hade av Tetra Pak innan vårt besök där. Vår bild var ett stabilt och överlag skickligt företag där vi gärna skulle vilja arbeta. Detta fick vi genast bekräftat när vi äntrade företaget. Känslan av soliditet samt elegans och multikultur var märkbar. Kanske beror denna syn på Tetra Pak som en attraktiv arbetsplats även på att vi på något sätt, möjligen genom egna kontakter som arbetar på Tetra Pak, har fått en inblick i den atmosfär och anda som verkar råda. Detta skulle kunna härledas även till IKEA som är ett annat populärt företag där många vill arbeta. Även detta är ett familjeägt företag med en stark kultur, och möjligen är det just denna styrka och trygghet som man premierar och värdesätter. Ann-Margreth nämner själv att hon uppfattat likheter mellan företagen Tetra Pak och IKEA.

Ytterligare en källa till läckage är tryckta källor, där tidningsartiklar samt inte minst årsbokslut och verksamhetsberättelser kan sägas vara de mest märkbara. Olika tidningar har uppmärksammat Tetra Paks utvecklade förebyggande hälsoarbete med vårdcentralen Oasen i spetsen. Denna publicitet skapar en bild hos receptorerna vilket kan ses som att intern hälsa här används som marknadskommunikator. Även årsbokslut samt verksamhetsberättelse har denna funktion. Sjukstatistik är idag genom lagstiftning nödvändig i årsbokslutet, vilket i sig bli en kanal genom vilken omgivningen kan få information om företaget. Även företagets hemsida där idag allt mer material presenteras är ett exempel på en sådan kanal där information sprids. Hemsidan kan dock anses vara en form av läckage som företaget kan kontrollera över. Samtidigt finns det ett ökat yttre tryck där man idag ser det som självklart att finna mycket information, lätt tillgängligt på hemsidan. Detta krav tvingar på något sätt Tetra Pak att öppna upp för insyn i företaget. Det verkar överlag finnas ett nyfunnet intresse från Tetra Paks sida att öppna upp företaget för allmänheten samt att sprida information som inte enbart rör företagets produkter. Detta kan ses som ett tecken på att företaget sett en potential i att utnyttja det yttre trycket på information, eller så har detta informationskrav tvingat Tetra Pak till att se det.

5.5.3 Varför

Det förefaller finnas en uttalad vilja att bibehålla den goda andan och bry sig om de anställda. Genom att skapa förutsättningar för en bra intern miljö kan stolta medarbetare och en fortsatt stark företagsanda skapas. Samtidigt är företaget väl medvetna om kostnaderna som sjukskrivningarna förorsakar och det finns vinster att göra med en frisk personal.

Idag växer kraven på insyn allt mer vilket gör att företag vare sig man vill eller inte måste ha en allt mer öppen attityd. Det går inte längre att gömma sig bakom stängda dörrar.

Företaget har inte någon större konsumentkontakt då de uteslutande säljer till andra företag. Tetra Paks verksamhet bygger till stor del på teknisk utveckling och en hög grad av automation. Enligt teorin kan inriktningen i dessa branscher med hög teknikutveckling och produkter som avpersonifieras leda till att den kontakt som

faktiskt sker mellan personalen och kunderna blir ännu viktigare än tidigare.¹⁶⁹ En god intern hälsa som kommunikationsmedel är inget som tidigare nyttjas i ett säljande syfte. Kanske kan det bli ett större fokus kring detta i framtiden. Idag har den interna kulturen framförallt varit ett argument i företagets rekryteringsarbete. Mycket av informationen har som tidigare nämnts kommunicerats via det läckage som undersökningen visar kan ske genom en organisation. Vi som uppsatsförfattare hade utan att egentligen känna till Tetra Pak sedan tidigare från början redan en positiv bild av företaget. Det ses som en trygg, stor, ej skandalomsusad arbetsplats. Den interna anda som byggts upp med ett från början troligt enbart internt syfte har fått en stor betydelse för omgivningens uppfattning av företaget.

Att de interna förhållandena blir en del av företagets kommunikation kan ses i en rad sammanhang. Vår och många andras uppfattning om Tetra Pak som arbetsplats grundar sig inte enbart på möte med anställda och personer med insyn i organisationen. Våra föreställningar tar sig också grund i hur företaget i olika sammanhang presenteras i media. Tydliga exempel på detta är då Tetra Pak exempelvis uppmärksammas i tidningarna *Arbetsliv* och *Ny Teknik*¹⁷⁰ för sin ökade andel frisknärvaro då trenden bland företag är ökad sjukfrånvaro.¹⁷¹ Även publicitet i negativ bemärkelse får plats i medierna och bidrar till människors uppfattning om en organisation.

Att företag som Tetra Pak har möjlighet att i större utsträckning genomföra olika satsningar på en ökad frisknärvaro och en god intern hälsa kan möjligen ha sin grund i den företagsform som verksamheten bedrivs i. Att inte vara ett börsnoterat företag kan göra att långsiktiga investeringar som inte inbringar omedelbar utdelning kan prioriteras. Som tidigare nämnts är inte kravet på frekventa lönsamhetsrapporter lika stort på företag som inte är börsnoterade. Då det ideligen ställs krav på att allmänheten och aktieägare ska på siffror som visar på ett förbättrat resultat och sänkta kostnader kan det vara svårt att kortsiktigt få gehör för investeringar i hälsa. I Tetra Paks fall verkar det möjligt att genomföra mer hälsorelaterade investeringar på längre sikt. Vår undersökning visar att investeringar i detta slag kan ha större betydelse än att bara förbättra det interna klimatet. Kanske skulle företag i allmänhet bli bättre på att värna den interna hälsan om kravet på finansiella rapporter minskade?

I artikeln publicerad i tidningen *Ny Teknik* 021120, som finns att läsa i bilaga fyra, står det att läsa ett citat som befäster våra resultat att läckaget av information hos företag bildar en stor del av den bild människor skapar sig om organisationer. Det står *"Tetra Pak har fått rykte om sig som företaget med förmodligen Sveriges lägsta sjukfrånvaro"*. För oss som uppsatsförfattare finns det en övertygelse om att artiklar och uttalande av detta slag bidrar till hur företags externa relationer utvecklas. Artiklar av detta slag visar enligt oss på ett tydligt vis på ett sätt hur hälsa som en organisatorisk faktor kan användas som ett kommunikationsmedel. Detta utan att företaget i det här fallet Tetra Pak gör detta medvetet eller planlagt. Läcket sker vare sig man vill eller inte och Tetra Pak har varit ett målande exempel på hur människor uppfattar ett företag på ett visst vis mycket på grund av ett rykte som omedvetet kommunicerats.

Mycket av det vi sett på Tetra Pak och som ligger till grund för vår övertygelse att företaget kommunicerar organisatorisk hälsa trots att de kanske inte gör det medvetet

¹⁶⁹ Ahmed, P. K, Rafiq, M, 2003

¹⁷⁰ Se bilaga 4

¹⁷¹ http://arbetsliv.prevent.se/arbetsliv/tema/tetra_pak_gr_mot_strmmen.asp

och inte heller är nödgade att göra det, bygger på de observationer och intryck som vi fått av företaget genom våra intervjuer där. Det handlar snarare om en form av känsla som är svårt att återge utifrån klara bevis och hårda fakta. Istället handlar det exempelvis om den enorma byggnaden och den multinationella prägel i kontrast till den genuinitet och värme som vi upplevde vid intervjuplatsen och genom intervjupersonerna. Det är också svårt att återge exakt hur vi som besökare på företaget upplevde lojaliteten och välbefinnandet hos de vi intervjuat. Dock hoppas vi att vi så gott som möjligt återgett just detta då det enligt oss är tecken på hur hälsa kan läcka ut och fungera som marknadskommunikation även om det inte är det som är avsikten. Vi har också funnit sätt på hur den organisatoriska hälsan kan nå ut genom att hitta tydliga och greppbara indikationer på att så är fallet dels via konsultkontakter men också via tidningsartiklar och vad som faktiskt sagts vid intervjuerna. Detta i kombination med de mer vaga indikationerna gör att vi som författare känner oss övertygade om att hälsa som organisatorisk faktor via någon form av läckage kan fungera som marknadskommunikation. Dock är läckagetanken något som skulle vara intressant att utveckla och fördjupa sig ytterligare i då denna form av kunskap inte bara är applicerbart på vårt specifika ämne utan inom de flesta ämne och branscher. Vidare forskning inom området får vi dock lämna åt vår eller andras framtid.

6. Skånemejerier - en ekonomisk förening

6.1 Historik

Mejeriindustrin har varit föremål för stora förändringar under senare år. För 50 år sedan fanns det bara i Skåne över 28 000 mjölkbönder som i snitt levererade 54 liter mjölk om dagen till lokala småmejerier. Idag finns det endast ett tusental mjölkbönder i Skåne och var och en levererar i genomsnitt 1000 liter per dag till den dominerande aktören Skånemejerier¹⁷².

Utvecklingen i branschen har varit snabb, för bara hundra år sedan sålde bonden själv sin mjölk på gator och torg. Inköp av mjölk gjordes varje dag då det inte fanns någon möjlighet att förvara mjölken kallt hemma. Endast storbushåll och rika familjer hade isskåp som användes för förvaring. Första steget mot dagens distribution togs när mindre mjölkuppköpare åkte runt och köpte mjölk på gårdarna för att sälja över disk i speciella mjölkbutiker. På 1950-talet kom snabbköpen där kunden själv kunde ta mjölken ur kylskåpen. En del materiella saker har haft stor betydelse för mjölkens och mejerinäringens utveckling, mjölk på glasflaska och introduktionen av pappförpackningen från Tetra Pak är några exempel.¹⁷³

Mejeriföretag utvecklades på en rad orter och vid 1930-talet fanns det 1600 mejerier i Sverige. Då togs det beslut på att hela näringen skulle omstruktureras, mejerierna skulle organiseras i föreningar och dessa skulle ingå i förbund som i sin tur var anslutna i SMR (Svenska Mejeriernas Riksförening, bildad 1932). I Skåne bildades fyra olika mejeriförbund och fram på 1950-talet fanns över hundra mejerier i Skåne.¹⁷⁴ Neringen genomgick nu en klar förändring mot färre aktörer, och början till utvecklingen mot dagens organisation inom Skånemejerier togs 1960 då en gemensam anläggning för smör tillverkning byggdes i Lunnarp. Fyra år senare bildades Skånemejerier av tre regionala mejeriförbund. Därefter har diverse sammanslagningar och fusioner lett fram till dagens organisation. Fusionen med Ljungbyortens Andelsmejeriförening 1987 och samgåendet med Helsingborgs Mjölcentral 1991 är exempel på åtgärder som stärkt företagets position på marknaden. Samtidigt visar det att det på mejerimarknaden finns allt färre aktörer inom landet. I Sverige finns idag endast sju mejeriföreningar.

6.2 Dagens verksamhet

Skånemejerier Ekonomisk förening ägs av 1015 medlemmar var av 942 är aktiva mjölkproducenter.¹⁷⁵ En ekonomisk förening är en juridisk person som bildas av minst tre fysiska eller juridiska personer. Ägandet består av andelar och varje medlem betalar ett insatskapital, vanligtvis betalas även en årlig avgift till föreningen vars storlek beslutas på stämman. Den ekonomiska föreningens syfte är att främja medlemmarnas (dvs. ägarnas) intressen. Ägarna är inte personligt ansvariga för företagets skulder och

¹⁷² Skånemejerier, Årsredovisning och Miljöredovisning 2003

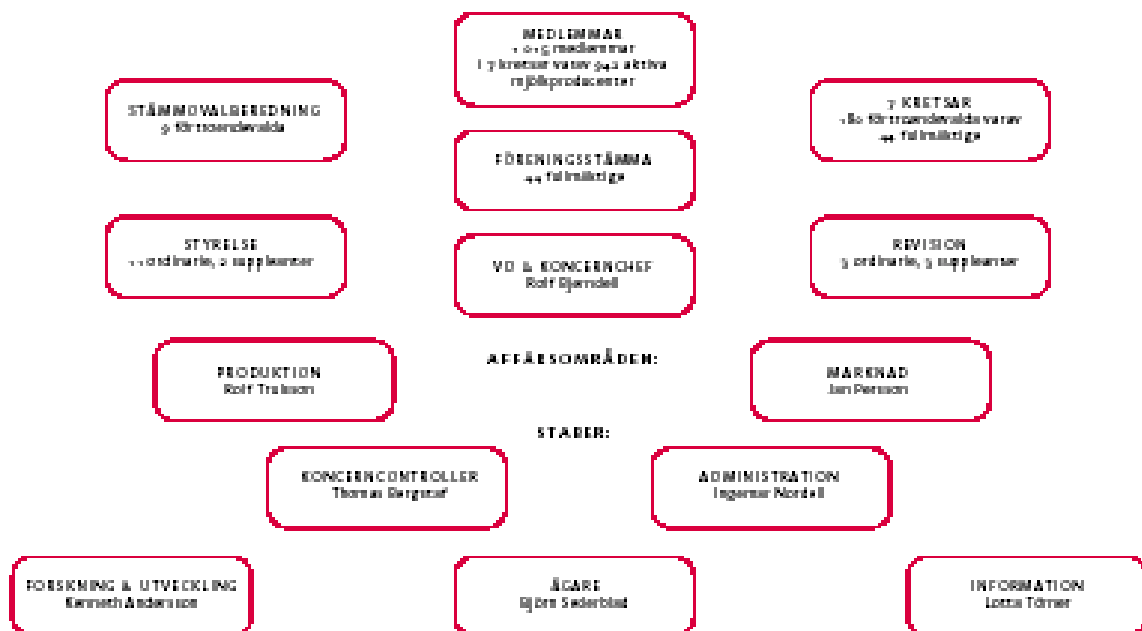
¹⁷³ En historia om Skånemejerier 2004

¹⁷⁴ Skånemejerier, Årsredovisning och Miljöredovisning 2003

¹⁷⁵ www.skanemejerier.se 2004-05-13

andra förpliktelser utan riskerar endast insatsen.¹⁷⁶ Skånemejeriers verksamhet bedrivs inom tre olika enheter, affärsområde marknad, affärsområde produktion samt centrala staber. Företaget är delägare i ett flertal dotter- och intressebolag, exempel på sådana är Söderåsens Ost AB, Pro Viva AB och Probi AB. Huvuddelen av koncernens verksamhet är dock förlagd till moderföretaget. Produktionen sker vid fyra anläggningar i Skåne. I Malmömejeriet arbetar ca 240 personer och här sker förädlingen av all konsumtionsmjölk. I Malmö är även företags huvudkontor beläget. Mejeriet i Lunnarp svarar för produktion av specialprodukter som juicer, yoghurt, functional foods¹⁷⁷, cerealiebaserade produkter och industriprodukter såsom skum- och kondensmjölk, här finns 150 anställda. De 50 anställda vid företags anläggning i Hörby arbetar övervägande med osttillverkning och några exempel på dessa ost sorter är Söderåsen, Baron och Glimminge Port Salut. Även i Kristianstad sker osttillverkning och här finns även Skånemejeriers centrallager för ost.¹⁷⁸ Företaget har även viss verksamhet utanför landets gränser exempelvis i Storbritannien och Finland.

6.3 Skånemejeriers organisation och affärsplan



Figur 2 Organisationsstruktur Skånemejerier¹⁷⁹

Skånemejerier ser som sitt uppdrag att utveckla, producera och sälja livsmedel där mjölk är den viktigaste råvaran. Uppdraget ska ske på marknadens villkor, leda till god långsiktig verksamhet och ökat värde. Företagets visionstänkande säger att de ska vara en framgångsrik aktör som är känd för hög kompetens och gott anseende när det gäller livsmedel som bidrar till god hälsa och välbefinnande.¹⁸⁰ Skånemejeriers uttryckta affärsidé lyder som följer:

¹⁷⁶ www.prv.se 2004-05-15

¹⁷⁷ Livsmedel som innehåller en naturlig komponent vilken har en dokumenterad och specifik hälsoeffekt. Skånemejeriers års och miljöredovisning 2003.

¹⁷⁸ www.skanemejerier.se 2004-05-13

¹⁷⁹ Skånemejerier, Årsredovisning och Miljöredovisning 2003

¹⁸⁰ Ibid

*”Skånemejerier ska utveckla, producera och sälja livsmedel som står för god smak, god hälsa och god miljö”.*¹⁸¹

6.4 Den nya trenden

Dagens konsumenter möter ett allt större utbud av mjölkprodukter i butikerna. Det kommer ständigt nya produkter, smaker och förpackningar. Konsumenten ska inspireras till en snabb och bekväm matlagning.¹⁸² Bara för ett par generationer sedan var det ett överlevnadskriterium att kunna hushålla med mat i vårt land. Idag är inte så fallet, för många har laga mat blivit en hobby, något vi gör för att vi tycker det är roligt inte för att det är livsnödvändigt. Det finns ett enormt utbud av matprogram i tv och i Sverige säljs flest antal kokböcker per invånare i världen. Matlagning har blivit ett nöje, något som vi ägnar oss åt du vi har tid inte annars.

I dag finns maten tillgänglig på andra sätt och snabbmatstrenden växer snabbt. Snabbmatstrenden har fått flera konsekvenser för livsmedelsproducenterna, tempot i produktutvecklingen har ökat dramatiskt vilket även utvecklingen inom områdena förpackningslösningar och exponeringar gjort.¹⁸³ De svenska mejeriföretagen är idag en aktör på den globala marknaden och lägger en allt större vikt vid varumärkesbyggande. Trendmässigt ökar konsumtionen och produktion av mjölk i världen med 1-2 procent per år. I Sverige produceras det årligen cirka 3 miljoner ton mjölk.¹⁸⁴ För Skånemejeriers del har invägningen av mjölk minskat något under det senaste året och den förväntas ligga på samma nivå för 2004.

Livsmedelsbranschen, inom vilken Skånemejerier är verksamma, genomgår stora förändringar. Den statliga reglering som funnits sedan 30-talet som en trygghet och som en begränsning av konkurrens för bönder och mejerier togs under 90-talet bort och marknadsanpassning inom näringen framtvingades. Avregleringen medförde att livsmedelsföretagen, däribland Skånemejerier, tvingades fokusera på produkten samt skapandet av mervärden kring den för att vara konkurrensmässigt slagkraftiga.¹⁸⁵ Det finns en trend idag som visar att de stora livsmedelsdetaljisterna som ICA, Axfood och Coop får allt större makt då de i högre grad styr vad de lokala handlarna ska ta in och föra för sortiment. Ett centralt kontrollerat utbud ger inköp och uppköp av stora volymer vilket pressar priserna för de stora aktörerna. Trenden går också mot allt färre småbutiker till ett fåtal riktigt stora matvaruhus. Detta ger detaljisterna stor möjlighet att styra sortiment och utbud.

Ett relativt nytt fenomen är intåget av utländska grossister och detaljister där till exempel Lidl kan nämnas som en storsatsande aktör. Deras filosofi bygger på lågprisvaror, där fokus läggs på varans pris och inte vilket märke eller varumärke man väljer att saluföra. Något som kommit starkt är de stora kedjornas utveckling av egna varumärken¹⁸⁶. Butikskedjor som Lidl har en stor del egna varumärken, men även ICA,

¹⁸¹ Skånemejerier, Årsredovisning och Miljöredovisning 2003

¹⁸² www.svenskmjolk.se 2004-05-13

¹⁸³ Skånemejerier, Årsredovisning och Miljöredovisning 2003

¹⁸⁴ www.svenskmjolk.se 2004-05-13

¹⁸⁵ En historia om Skånemejerier, 2004

¹⁸⁶ Av dagligvarukedjan eget framtaget och marknadsfört varumärke.

Coop och Axfood har och utvecklar ständigt produkter som bär företagets namn. I media står det att läsa om denna utveckling där dagligvaruhandelns egna varumärken favoriseras och tar en större plats i butikerna. Under 2003 ökade försäljningen av dessa produkter till att motsvara 11 procent av branschens totala omsättning. Det motsvarar en ökning med två procent från föregående år. Tre magisterstudenter vid Ekonomihögskolan i Lund har, i arbetet med sin magisteruppsats, studerat varuutbudet i tjugo sydsvenska livsmedelsbutiker och konstaterat att handelns egna märken favoriseras. Då de egna varumärkena ofta har en bättre lönsamhet har det blivit legitimt att ge de mer plats i butikshyllorna. Utvecklingen lär fortsätta då de tre stora aktörerna ICA, Coop och Axfood har som mål att minst 15 procent av försäljningen ska utgöras av egna varumärken. Denna tendens är redan mer tydlig i många andra europeiska länder där Frankrike, Storbritannien och Tyskland kan nämnas. En trend som växer sig starkare är att de egna varumärkena ska gå ifrån att vara ett lågprisalternativ. Det blir allt vanligare att de egna varumärkena marknadsförs som kvalitetsprodukter till ett högre pris. Att ämnet är aktuellt visar sig inte minst då det vid Ekonomihögskolan i Lund nu startar ett nytt ettårigt utbildningsprogram för ledande befattningshavare inom livsmedelsektorn. Anledningen är att företagen inom branschen måste kunna anpassa sig till omgivningen krav avsevärt snabbare än tidigare.¹⁸⁷

6.5 Skånemejerier och den nya trenden

Detta sammantaget skapar problem för företag som Skånemejerier, då de ställs inför en ny omvärldsbild. Det blir viktigt att utveckla slagkraftiga produkter samt mervärden kring dem för att på så sätt differentiera sig och vara slagkraftiga i förhållande till utländska varor och framförallt egna varumärken. Skånemejerier har som en sådan differentieringsgrund skapat en organisation och produkter fokuserade kring hälsa.

På Skånemejeriers huvudkontor på Rosengård i Malmö träffar vi produktgruppchef Urban Fasth från marknadsavdelningen. Han tillhör hälsogruppen som är en av marknadsavdelningens tre avdelningar. De övriga två utgörs dels av matlagningsproduktgruppen som innehåller varor som grädde och ost, samt dryckesgruppen där mjölk och juice är två framträdande produkter. Inom hälsogruppen saluförs produkter som har nyttighet och hälsa som gemensam nämnare. Den första godkända och hittills mest lyckade functional foodprodukten är Pro Viva¹⁸⁸ som lanserades i Sverige 1994.¹⁸⁹ Pro Viva initierades efter ett samarbete mellan kirurger, mikrobiologer och livsmedelstekniker och var till en början tänkt som en medicinsk produkt. Efter lyckade forskningsresultat insåg forskarna att produkten skulle vara värd att testa i större skala. Efter att några av Sveriges största livsmedelsföretag visat svalt intresse, kom forskarna av en slump i kontakt med Skånemejerier där intresset för produkten var större. Pro Viva är en av få mjölkbaserade produkter som blivit godkänt

¹⁸⁷ Ericsson Niclas Sydsvenska Dagbladet Ekonomi 2004-05-16

¹⁸⁸ Pro Viva är en dryck innehållande bakterien *Lactobacillus plantarum* 299V, som bevisat neutraliserar antalet skadliga bakterier i magen.

¹⁸⁹ Personlig intervju med Urban Fasth 2004-05-11.

som functional food. Andra exempel på liknande varor är Prima Liv¹⁹⁰, Hjärtats Lust¹⁹¹ från Skånemejerier samt Unilevers Becel Pro Active¹⁹².

6.5.1 Pro Viva och intern hälsa

Urban menar att lanseringen av Pro Viva är den utlösande faktorn till den hälsomedvetenhet som råder inom Skånemejerier såväl internt som externt. Vidare menar han att för att skapa externt förtroende måste organisationen ”*leva som man lär*”. Detta innebär i praktiken att hälsoprofilen som finns i butiken och på företagets produkter, även måste synas inom organisationen. Utvecklingen av functional food produkter är mycket komplex och för att personalen ska förstå varför man ägnar sig åt sådan, är det av vikt att de själva har kunskap inom området. En satsning på intern hälsoutveckling kan skapa opinion och förståelse för utvecklingen av hälsoprodukter, samtidigt som det ökar medvetenheten om samtidens rådande hälsotrend. Man säkerställer att medarbetarna känner av denna trend vilket i förlängningen skapar acceptans för företagets produkter. Ska man erbjuda hälsoprodukter till andra måste man även göra det till sig själv.

För att lyckas med detta på arbetsplatsen nämns lojalitet, god anda och självförtroende bland personalen som viktiga komponenter. Det är också av största vikt att varje individ känner till och känner sig delaktig i den totala arbetsgången. Urbans utgångspunkt är att alla vill göra ett bra arbete, om man bara förstår varför man ska göra det och känner att man är en essentiell del i den fullständiga arbetskedjan. Han menar att organisationen och organisationens struktur med säkerhet har en betydelse för hur personalen mår. Det han framförallt påpekar är just vikten av att alla förstår meningen med arbetsuppgiften och det sammanhang som arbetet är en del av. Han säger också att detta kompliceras av att alla inte vill lära sig och förstå sammanhangen. Lönesystemen har förändrats från att vara strikt volymbaserat till att vara mer kvalitetsinriktat där hänsyn tas till hur arbetet utförs. Detta kan bidra till utvecklingen av ett mer utbrett helhetstänkande, personen som förstår sin del i helheten gör också ett bättre arbete vilket kan synas på lönen.

Fredrik Heidenholm som kallar sig personalman träffar vi vid vårt andra besök på Skånemejeriers huvudkontor. Han menar att organisationsstrukturen kan ha en betydelse för hälsan. Chefens ansvar är stort, då dennes arbetsbelastning blir för stor kan hälsoaspekterna till viss del åsidosättas. Fredrik trycker även på individens ansvar, företaget kan skapa verktygen men det är upp till var och en att använda dem i ett syfte att må bra. Företagets uppgift blir att stötta och stimulera till egna insatser. Hälsa är ett stort begrepp och det innefattar människors totala livssituation. Han menar att det är viktigt att alla har energi över för sitt övriga liv även efter en avslutad arbetsdag. Blir det övriga livet med familj och fritid lidande kommer det även att drabba individens prestation på arbetsplatsen. Fredrik ser kopplingen mellan nöjda medarbetare som har kul på arbetet och bättre lönsamhet.¹⁹³

¹⁹⁰ Yoghurtprodukt som utjämnar blodsockernivån efter måltid. Skånemejeriers års och miljöredovisning 2003.

¹⁹¹ Kommande ost med hälsoeffekt. Personlig intervju med Urban Fasth 2004-05-11.

¹⁹² Produkt som innehåller växtsteroler som har en kolesterolsänkande effekt. www.unilever.se 2004-05-

11

¹⁹³ Personlig intervju med Fredrik Heidenholm 2004 05 17

Företagets hälsosatsning kan även vara ett sätt att locka till sig personal med önskvärd kompetens. Urban menar att det i framtiden kommer att råda brist på utbildad personal vilket medför att arbetstagarna kan välja arbetsgivare i större utsträckning. Förhållandena inom organisationen kan då vara ett argument vid val av arbetsplats.

6.6 Hur skapar Skånemejerier intern hälsomedvetenhet?

6.6.1 Vikten av individens livssituation

Urban säger att det gäller att internt skapa ett intresse kring ämnet hälsa dels vad gäller företagets produkter men även gällande individens egen situation. Han menar att det ena förutsätter det andra. Har du ett intresse för hälsoprodukternas framtagande blir det även mer naturligt att relatera till den egna hälsan. På Skånemejerier har en rad olika hälsorelaterade åtgärder vidtagits. Personalen har utbildats i området via bland annat föreläsningar, kostråd och hälsotest. På företaget märks fruktkorgar och anvisade rökutrymme. Vi observerar under intervjun att en familjär stämning verkar råda och som vid ett givet klockslag samlades alla för gemensam kafferast. Det anordnas också tävlingar angående personalens motionsvanor vilket uppmanar folk att gå och cykla till arbetet. Det finns även möjlighet att få ekonomiskt bidrag för motion på fritiden.¹⁹⁴ Dock tror inte Fredrik på utarbetade lönesystem som tar hänsyn till personalens hälsofrämjande aktiviteter. Detta skulle vara svårt att kontrollera och vara grund för misstro och fusk vilket aldrig är bra.¹⁹⁵

Vår intervju med personalman Fredrik Heidenholm ger oss mer information om hur det faktiska hälsoarbetet på företaget går till. Fredrik menar att man måste skilja på begreppen hälsa och ohälsa. Ett parallellt arbete med båda dessa områden är viktigt. Det går inte att skapa hälsa genom att enbart motarbeta ohälsan, en mer offensiv fokus på att skapa bra förutsättningar för en god hälsa är företagets strategi.¹⁹⁶

6.6.2 Hälsodiplomering

Som ett led i detta har Skånemejerier i mars 2004 blivit hälsodiplomerat enligt Svenska Motionsidrottsförbundet Korpens program för hälsodiplomering av företag. Korpen lanserade hälsodiplomering under 2001 och syftet är att hjälpa arbetsplatser att sätta fokus på hälsofrågor, få sina medarbetare mer fysiskt aktiva och därmed öka lönsamheten. Både ledning och medarbetare ska engageras i det aktiva hälsoarbetet i organisationen. I Korpens information om hälsodiplomeringen står det att ledningens insikt och förhållningssätt är avgörande för ett framgångsrikt hälsoarbete. Den hälsomedvetna arbetsplatsen får en ökad lönsamhet, trivsel och gemenskap bland anställda samt en positiv image som genererar fler kunder och uppdragsgivare.

¹⁹⁴ Personlig intervju med Urban Fasth 2004-05-11.

¹⁹⁵ Personlig intervju med Fredrik Heidenholm 2004 05 17

¹⁹⁶ Ibid

Hälsodiplomering bör betraktas som ett led i företagets affärsstrategi.¹⁹⁷ Fredrik säger att ledningen på Skånemejerier ser hälsodiplomeringen som ett strategiskt verktyg med olika funktioner. Dels finns där en personalpolitisk funktion där medarbetarnas situation belyses, dessutom finns där en affärsmässig vinnig. Intern medvetenhet är viktigt då man ska sälja exempelvis functional food produkter som ProViva. Den totala bilden av Skånemejerier är väsentlig. Det är här trovärdighet skapas.¹⁹⁸

Korpens Hälsodiplomering, med ett långsiktigt arbete för personalens hälsa, riktar sig till alla företag och organisationer oavsett storlek. Det finns 24 kriterier för diplomering varav 18 ska uppfyllas av dessa 18 är 9 tvingande för alla som vill bli Hälsodiplomerade. I början av 2004 är det över 600 arbetsplatser med närmare 160 000 medarbetare som anslutit sig. Några av dessa är IKANO Banken AB, Billerud AB och Folkbildningsrådet Stockholm.¹⁹⁹

Skånemejerier har valt att fokusera på två område angående personalens hälsoutveckling nämligen kost och aktivitet. Ett exempel på detta är att det införts fruktkorgar på de olika avdelningarna. Information är viktigt och den får inte vara för svår att ta till sig. På frågan om hur hälsodiplomeringen kommuniceras inom och utanför organisationen menar Fredrik att detta kommer ske mer efter hand. Internt kommer bland annat diplom att finnas på väggarna och externt har det redans synts i det senaste numret av säljtidingen som går till alla företagets kunder. Det blir ännu en del i Skånemejeriers agerande för att skapa trovärdighet för organisationen och dess produkter.

Via företagshälsovården får personalen genomgå en hälsoundersökning. Via den analyseras framförallt tre nyckeltal, sjukfrånvaro, andel långtidsfriska och andel som motionerar. Fredrik nämner bristen på relevanta nyckeltal för personalavdelningen som ett problem. Han menar att personalavdelningen, liksom övriga delar av företaget, måste bli mer marknadsmässiga. Investeringskalkyler som regelbundet görs vid andra satsningar skulle kunna göras i högre grad även på personalsidan. Det skulle ge ett ökat fokus på vilka vinster där är att göra med en god hälsa. Fler projekt inom området med uppföljning och statistik för att hitta lämpliga mätvärden skulle behövas.²⁰⁰

6.7 Skånemejeriers marknadskommunikation

Skånemejerier har under en lång tid byggt upp företagets image. Företaget har funnits på marknaden sedan 1964 då Skånemejerier bildades av tre mejeriförbund. På frågan vad för bild folk i allmänhet har av Skånemejerier svarar Urban att marknadsundersökningar visat att uttryck som mjölk, Skåne, trygghet, etik och miljö varit utmärkande. Då respondenterna ombads likna företaget vid en artist föll valet på Danne Stråhed.²⁰¹ Fredrik menar att en allmän positiv bild av ett framgångsrikt mindre

¹⁹⁷ www.korpen.se 2004-05-20

¹⁹⁸ Personlig intervju med Fredrik Heidenhom 2004 05 17

¹⁹⁹ www.korpen.se 2004-05-20

²⁰⁰ Personlig intervju med Fredrik Heidenhom 2004 05 17

²⁰¹ Personlig intervju med Urban Fasth 2004-05-11

företag som arbetar med sin nisch finns. Ett tydligt tecken är den stora grupp av människor som vill arbeta inom företaget.²⁰²

Urban framhäver vikten av att all kommunikation underbygger företagets image. Viktiga egenskaper som bör utmärka hela organisationen är att göra vad man kan, vilja vinna och att se sammanhangen. Detta gäller ändå från förhållandena runt de mjölkproducerande korna på gårdarna till den färdiga produkten på hyllan. Trovärdighet skapas då alla delar följer samma anda. Urban säger: *"Fasaden får inte spricka."*²⁰³

Företagets marknadsföring riktar sig dels mot handelskedjorna men också direkt mot konsumenten. Marknadsföringen har olika utseende beroende på vem mottagaren är. Erbjudandet till handeln består av tre parametrar. Att erbjuda en tekniskt överlägsen produkt, att besitta kunskap om hur man på bästa sätt efter konsumentens beteende sköter hyllan i butiken samt att erbjuda utbildning av handelns personal.²⁰⁴ Utbildningen av kundernas personal sker på Hälsoakademin på Bosön och där föreläses bland annat om kost och aktivitet. I sammanhanget visas Skånemejeriers produkter och dess fördelar förklaras. Kurserna är väldigt uppskattade men inte kostnadsfria utan handeln får betala för sina kursdeltagare. Ett av syftena med utbildningen är givetvis att visa företagets produktfördelar ett annat är att ytterligare bygga trovärdighet och mervärde.²⁰⁵

Skånemejerier använder sig av många olika typer av marknadsföringskanaler där traditionell marknadsföring²⁰⁶ och PR är framträdande. Exempel på PR åtgärder är "Mjölakens väg", där konsumenten får följa mjölken från ko till butik. Urban menar att det är viktigt att skapa transparens i organisationen och "Mjölakens väg" kan ses som ett sätt att göra detta. En annan PR åtgärd är att mjölkproducenter, som under lång tid levererat högkvalitativa produkter, premieras med guldmedalj som utdelas av kungen. Näringen är allmänt känd och i många skolor får barn ta del av information om mjölken och dess väg. Detta skapar fördel i form av en allmän kunskap, men ställer samtidigt höga krav på en säker produktion. Att företaget använder sig av denna typ av kommunikation, och har gjort en längre tid, kan vi som författare relatera till då vi i grundskolan fick information om mjölakens fördelar. Som lekman har även informationen på själva mjölkpaketen gjort att kunskapen om produktens förträfflighet bibehållits. Det är mer eller mindre så att man får lära sig att mjölk är något bra.

Trots att Skånemejerier är medvetna om betydelsen av vad företaget som helhet kommunicerar använder man sig ändå främst av specifika produktvarumärken som till exempel Prima Liv, Vikt Vaktarna och Öresundsfil i sin marknadsföring mot konsumenten.²⁰⁷

²⁰² Personlig intervju med Fredrik Heidenhom 2004 05 17

²⁰³ Personlig intervju med Urban Fasth 2004-05-11

²⁰⁴ Ibid

²⁰⁵ Personlig intervju med Fredrik Heidenhom 2004 05 17

²⁰⁶ Med traditionell marknadsföring menar vi annonser, reklam och sponsring.

²⁰⁷ Personlig intervju med Urban Fasth 2004-05-11

6.7.1 Intern och extern hälsokommunikation

Att Skånemejerier valt att kommunicera hälsa som en viktig faktor menar Urban har sin grund i utvecklandet av Pro Viva. Detta i sin tur har lett till andra hälsosamma produkter och ett hälsofokus som inte bara märks vid intervjun utan också på företagets hemsida, i årsredovisningen samt i företagsmiljön. Den interna hälsomedvetenheten ser han som en följd av hälsoprodukterna. Det finns inte enligt honom någon uttalad genomtänkt strategi för det interna hälsoarbetet, utan istället handlar det om att vill man göra det ena (produkterna) bör man göra det andra (personalen). Han tror på hälsa som ett kommande mervärde utifrån vilket företag och produkter kan differentiera sig. För Skånemejerier handlar det om att leva upp till sina produkter, en slags kvalitetsdimension som ger inte bara produkterna utan hela organisationen en hög kvalitet. Man säljer hälsoprodukter och samtidigt har man hälsosamma medarbetare. Urban nämner uppmärksammandet av de arbetande barnen som visade sig knyta mattor för IKEA, som exempel på fall då fasaden sprack vilket skapade het debatt och skadade deras image.

Urban ser den önskvärda enhetligheten, där produkter och intern hälsa harmoniserar, främst som en typ av skandalsäkring. Skandaler likt ovannämnda skadar företaget och dess rykte och enligt Urban är det förödande för företag att uppvisa en typ av vilja att man inte bryr sig eller att man inte gjort allt man kan. Detta menar han gäller inte bara inom företagsvärlden, utan detta fenomen är påtagligt inom sportvärlden där vilja och attityd spelar roll för hur sportlag och stjärnor tas emot och behandlas av allmänheten, folket. Även inställning och viljan att vinna påverkar hur laget presterar. Den interna miljön och klimatet inom vilket man verkar kan vara avgörande för vilka resultat laget kan uppnå. Även här ser Urban klara paralleller med företaget och företagande.

Skånemejerier försöker kommunicera sin hälsosatsning via olika kontakter med omvärlden framförallt genom sina säljare som aktivt för fram hälsoaspekten vid kontakten med grossister och handeln. Urban menar att det gäller att vara tydlig i sin kommunikation. Det är också önskvärt att varje individ fungerar som en god ambassadör för företaget och dess hälsosatsning. Detta är dock inte lätt och fungerar väl inte alltid, menar han. Att skapa hälsosamma anställda som kan fungera som goda ambassadörer är en balansgång då det kan uppfattas som kränkande att man trampar in i en människas privatliv och börjar ställa krav och rubba individens integritet, en slags storebrorsmentalitet. Det handlar om att balansera mellan individens egen vilja och ett från organisationen styrt tvång. På Skånemejerier har hälsosatsningen hittills bara handlat om erbjudanden och inte några krav. Dock pratar Urban om den juridiska möjligheten att tvinga människor att vara hälsosamma. Det finns, enligt honom, inga juridiska hinder om diskriminering mot folk som exempelvis väger över 100 kg. Han nämner exempel som Disneyland i Paris som inte tillåter anställda att vara överviktiga eller bära mustasch.

Företagets fokus på att leva som man lär med en god intern hälsa i kombination med hälsosamma produkter är även tydlig i företagets externa kommunikation. I företagets årsredovisning kan man läsa om organisationens profilering mot hälsa. Det är framförallt Skånemejeriers hälsosamma produkter som framhävs med hela sidor täckta med färgglada bilder med beskrivande texter. Det talas också om att livsmedelsindustrin har ett ansvar för folkets hälsa genom att de kan erbjuda mat som är beprövat hälsosam. I årsredovisningen kan man följa ett samtal mellan Skånemejeriers VD Rolf Bjernedells

och styrelseordförande Hans Johanssons. Hälsoämnets betydelse kan även ses då det är ett av ämnena som diskuteras i detta samtal.

I samband med att Skånemejerier framhåller sina hälsosamma produkter ges också en bild av vad företaget gör för sina anställda och deras hälsa och välmående. Det beskrivs om åtgärder som vidtagits för att främja hälsosituationen och trivseln på arbetsplatsen. Kompetensutveckling är temat som varit i fokus under 2003 med internutbildningar och andra kompetenshöjande åtgärder.²⁰⁸

Ytterligare visuella tecken på företagets hälsotänkande kan vi som konsumenter observera i butikernas kyldiskar. Det finns exempelvis ett stort antal olika fettinnehålls alternativ på de flesta mejeriprodukter. Ofta finns det även foldrar om hur man lever hälsosamt med exempel på recept och nyttiga produkter. Denna trend har enligt oss eskalerat under senare år.

6.7.2 Hälsotrend i fokus

Det hälsofokus som råder i samhället tror Urban dels har sin grund i den åldrande befolkningen. Dels så kostar sjukvården mer då folk lever längre men också på det personliga planet då det idag handlar om att ta tillvara och förlänga det liv man har. Han säger även att generationen kring 50 år idag inte har sina föräldrar som förebilder utan sina barn. Det har skett en slags vridning av trend. Det som han också menar kan ligga till grund för den hälsotrend som råder är att vi idag har uppnått en materiell standard som långt överstiger vårt behov. Materiella saker är idag inte något att eftersträva då de kostar förhållandevis lite och vi har alla möjlighet att införskaffa dem. Istället, menar Urban, har det då blivit intressantare att se till sig själv och sin egen hälsa som viktig. Detta kan ses i det ökande antalet utförda skönhetsoperationer. Urban menar även att det skett en inkomstförskjutning som idag innebär att den yngre generationen har allt mindre pengar medan den äldre generationen är den rika och köpstarka.

Han ser hälsa som en möjlighet att utnyttja denna trend för att differentiera sig och sitt företag. När vi tar upp ämnet miljö som en sådan föregående trend, menar han att det idag inte är möjligt att använda miljö som en differentieringsfaktor, då alla arbetar för och med god miljö. Det krävs något annat för att höja sig över den ”normala” nivån.²⁰⁹

²⁰⁸ Skånemejerier, Årsredovisning och Miljöredovisning 2003

²⁰⁹ Personlig intervju med Urban Fasth 2004-05-11

6.8 Skånemejerier med hälsa som kommunikationsmedel

6.8.1 Att

På företagets marknads- och personalavdelning, förefaller det finnas en gemensam bild av att hälsa inom organisationen är något som är viktigt för företaget. De menar att för att kunna sälja produkter, som ska få folk att må bättre och leva sunt, med trovärdighet krävs det att organisationen själv på sätt och vis föregår med gott exempel. Resonemanget som vi möter vid de båda intervjutillfällena är förhållandevis samstämmigt vilket kan tyda på att medvetenheten om ämnet är uttalad och på något sätt förmedlad inom organisationen. Båda personerna arbetar på huvudkontoret och befinner sig förhållandevis nära den plats där strategiska beslut tas vilket kan vara en förklaring till deras gemensamma uppfattning. Det förefaller dock finnas ett uttalat samarbete mellan marknads- och personalavdelningen vilket tyder på en hög medvetenhet kring ämnet hälsa och dess betydelse i olika sammanhang. Medvetenheten som finns har växt fram i samband med lanseringen av produkten ProViva. Denna har varit en utlösande faktor som gjort att hela organisationen måste leva upp till samma rykte som produkten. Detta har mycket haft sin del i att man från Skånemejeriers sida velat ha en organisation som skulle klara en granskning för att inte äventyra produktens hänseende. Detta resonemang skänker än mer trovärdighet till våra antagande om att vad som försiggår inom en organisation får efterverkningar även bland de externa intressenterna. Företaget vill vara förberett på den ökade transparens som omgivningen kräver.

6.8.2 Hur

På olika sätt har organisationsstrukturen och hälsa som en kommunikator fått en betydelse i företagets löpande arbete. Det tar sig uttryck i en rad olika aktiviteter. En del består i att få personalen att aktivt känna sitt bidrag i produktionen. Om personerna vet vilken betydelse deras insats har, i ett större sammanhang, kan ett bättre arbetsresultat uppnås. Detta kan vara svårt att se då det arbetas med utvecklingsprojekt för nya produkter där tiden mellan forskning och tillverkningsstart kan vara mycket lång. Vidare tar medvetenheten om hälsa och organisation sig uttryck i olika mer handfasta aktiviteter som utbildning av personal inom området, möjlighet till fysiska aktiviteter, fruktkorgar på avdelningarna och så vidare. Målet är att inspirera personalen till egna aktiviteter. Företaget tillhandahåller vissa verktyg som det är upp till var och en att använda. Det hälsofrämjande arbetet har till en början lagts på en ganska grundläggande nivå. Idag är det de två ledorden aktivitet och rörelse som utgör grunden i den interna hälsosatsningen. Föreläsningarna personalen får ta del av behandlar dess begrepp och belyser vilka personliga vinster där finns att göra med anpassad kost och aktivitet. Insatserna har fått ett bra mottagande med god uppslutning. Just utbildning av personal tas i teorin upp som exempel på faktorer som kan verka positivt för den psykosociala miljön.²¹⁰

²¹⁰ Theorell, T., 2003

På olika sätt inom organisationen tar medvetenheten kring personalens hälsa sig uttryck. Som tidigare nämnts talas det om vikten av att få personalen att känna sig betydelsefull, Urban menade att alla ”måste få betyda något för att må bra”. Samtidigt är förståelse för sammanhanget inom vilken individen verkar, avgörande för i vilken grad den kan vara en god ambassadör för företaget. Ett sätt, som används på Skånemejerier för att mer eller mindre tvinga personalen att ta del av det totala sammanhanget, är att anpassa lönesystemen. Tidigare rådde ett mer volymbaserat system där alla fick lika mycket betalt beroende av hur mycket som producerades. Idag finns det mer anpassade lönesystem som påverkar beteendet hos medarbetaren. Urban tar upp ett målande exempel på detta och nämner lastning av packboxar med mejerivaror som ska ut till butikerna. Tidigare var det vilken volym som kördes iväg som var avgörande för hur prestationen bedömdes. Idag är det kanske hur packboxen är packad och hur anpassat innehållet är till de butiker som tar emot leveransen som är kriterier för hur prestationen uppfattas. Förstår man då hela kedjan från tillverkning tills det att produkten står på butikshyllan och har det tankesättet med sig i sina handlingar blir resultatet av arbetsinsatsen bättre och premieras. Detta är exempel på ett sätt att styra personalen mot ett mer helhetstänkande vilket även enligt företagsrepresentanterna får folk att må bättre. Då personer känner sin roll och sin betydelse tenderar hälsan att gynnas. Samtidigt görs vinsten att personalen som mår bra och känner sig betydelsefull, fungerar som en god ambassadör i sina olika kontakter med kunder och andra. Den enskilda individen utgör en bricka i det totala spel som utgör organisationens marknadskommunikation.

Ett annat mer handfast sätt som Skånemejerier nyttjar för att efterleva sina mål på intern god hälsa och få en ytterligare möjlighet att kommunicera detta är att ansluta sig till Korpens hälsodiplomeringskampanj. För att bli diplomerade finns det ett antal kriterier som måste vara uppfyllda. Detta leder till att egenkontrollen ökar och kanske att hälsosatsningar tas på större allvar från alla parter. Sedan mars 2004 är Skånemejerier hälsodiplomerade och får använda Korpens logga för hälsodiplomering. På korpens hemsida kan man läsa att det är över 600 företag som blivit hälsodiplomerade sedan projektets start. Som författare till denna uppsats ställer man sig lite frågande till varför man aldrig tidigare hört talas om hälsodiplomering. Det förefaller som om dessa företag endast använder denna utmärkelse för internt bruk. Vi har inte på något vis kommit i kontakt med något företag som aktivt kommunicerat denna utmärkelse och försökt dra nytta av utmärkelsen på ett marknadsmässigt plan. Enligt teorierna att varje individ fungerar som en budbärare för organisationen²¹¹ kommer hälsodiplomerings fördelar att synas utåt ändå när personalen mår bättre. Dock borde denna utmärkelse även kunna vara en större del i den mer riktade marknadsföringen. Införande av hälsodiplomering på ett företag ligger i linje med vad Boselie, Paauwe och Richardson säger angående strategiska ledningsbeslut. De menar att det idag ligger en större fokus på den interna unika situationen vid fattande av strategiska beslut. En form av ”inside-out” tänkande används där de interna förhållandena är avgörande för vilka beslut som fattas. Tidigare togs många beslut baserat på externa faktorer, som exempelvis konkurrentanalyser, ett ”outside-in” tänkande rådde i högre grad.²¹² Hälsodiplomering är ett exempel på ett beslut som har ett stort internt värde och som baseras på den situation som råder inne på företaget. Vi menar dock att en utmärkelse av detta slag även kan få en stor effekt i den externa kommunikationen.

²¹¹ Liljander, V., Strandvik, T. 1995

²¹² Boselie, P., Paauwe, J., Richardson, R. 2003

På Skånemejerier förs budskapen om hälsa och hälsodiplomeringen bland annat ut via interntidningen som går till alla anställda. Företagets distributörer får också ta del av tidningsmaterial där det står att läsa om exempelvis hälsodiplomeringen. Man försöker se kedjan runt organisationen som en helhet som består av bland annat människan på företaget, produkten och konsumenten. Ett trovärdigt samspel mellan dessa är något som eftersträvas.

I företagets årsredovisning syns med tydlighet intentionen som finns att kommunicera hälsa till berörda parter. En stor del av informationen handlar om hälsorelaterade åtgärder och produkter med en klar hälsokoppling. Redovisningen av sjukfrånvaro och dylikt har som tidigare nämnt skärpts men vissa företag nyttjar detta på ett mer utökat sätt. Istället för att bara tala om det mest nödvändiga kan man ge mer information till läsaren.

6.8.3 Organisationen talar

Vid båda intervjutillfällena träffar vi personer som har vana att träffa andra människor inom sitt arbete. Kommunikation såväl verbal som övrig är ett område som både produktgruppchef Urban Fasth från marknadsavdelningen och personalman Fredrik Heidenholm troligtvis har i sina dagliga arbetsuppgifter. De är båda duktiga på att uttrycka sig och kanske till och med ser intervjutillfället med oss som ett bra tillfälle att kommunicera ut de tänkta interna förhållandena till en extern publik. Är fallet så styrker detta i högre grad vårt inledande syfte att hälsa kan vara ett betydande kommunikationsmedel.

Svaren vi får från Urban och Fredrik ligger i linje med våra tankar och företaget verkar ha inställningen att interna förhållanden får betydelse för den externa allmänna uppfattningen. Vad de båda representanterna från företaget säger låter genomtänkt och genomarbetat men det är dock inte helt lätt för oss utomstående att verkligen bilda oss en uppfattning om hur implementeringen av tankegångarna fungerar i verkligheten.

Vid en analys av detta slag där vi diskuterar hur en organisation kommunicerar med olika intressenter kan det vara nyttigt att ställa sig frågan om vad som är verkligheten. Är verkligheten för oss som står utanför företaget de verkliga förhållanden som existerar inom organisationen eller är verkligheten för oss den bild vi får via ett företags kommunikation. Det skulle ju faktiskt kunna vara så att ett företag förmedlar en bild av sig själva som på något sätt blir allmänt etablerad utan att folk egentligen har några direkta fakta att gå på. Är då den allmänna uppfattningen verkligheten eller är det förhållandena som ingen känner till som utgör verkligheten.

Knyter man an till vad bland annat Duncan och Moriarty säger om att företag inte bara kommunicerar genom medvetna och planerade kanaler utan att även en omedveten kommunikation med omvärlden sker borde de interna förhållandena synas på ett eller annat sätt.²¹³ Då Holt talar om att det finns ett ökat krav på transparens som företag och organisationer av olika slag måste anpassa sig till²¹⁴ kan man anta att den

²¹³ Duncan, T. Moriarty, S. 1998

²¹⁴ Holt, D. B. 2002

kommunicerade verkligheten och den interna verkligheten kommer att sammanfalla mer och mer. Det borde bli viktigare och viktigare för företag att ha den interna medvetenheten hög och anpassad för ett tydligt krav på inblick. Även det faktum att varje individ i större eller mindre grad utgör en budbärare av vad organisationen står för tyder på att det blir allt viktigare att den kommunicerade bilden och de interna förhållandena är av samma slag. Att varje medarbetare fungerar som ett skyltfönster för företagen stöds dels i teorin²¹⁵ men även i det empiriska materialet. Här kan nämnas Skånemejeriers hälsodiplomeringsprogram, föreläsningar, gemensamma fruktkorgar och andra insatser som nu de anställda ska känna till och bli en del av. Den känslan av att arbetsgivaren bryr sig och gör något för den enskilde individen bidrar sannolikt till vilken bild medarbetare förmedlar till andra. Det påverkar inte bara själva arbetsinsatsen utan även personens inställning då den befinner sig i andra situationer.

Van Riel belyser vikten av att ett företags kommunikation ska vara samstämmig och att alla delar ska förmedla samma budskap.²¹⁶ Vad gäller Skånemejerier har det budskap vi möts av från marknads- och personalavdelningen i stora drag varit samstämmigt. Detta skulle tyda på en viss medvetenhet om att de olika delarna av företaget har betydelse för den samlade bild som etableras bland andra.

Nu är det alltså värden som inte har med själva produkten att göra utan som mer rör förhållandena kring produkten som tas upp. Detta visar sig då både Urban och Fredrik poängterar vikten av att inom organisationen föregå med gott exempel. Vad organisationen och individerna inom den företar sig har betydelse. Urban menar till och med att prioriteringen som finns på företagets interna miljö, fungerar som en form av ”skandalsäkring”. Ett avslöjande om någon typ av missförhållande skulle allvarligt skada organisationen och dess varumärken.²¹⁷ Förhållningssättet får stöd i en stor del av det teoretiska materialet. Att organisationens agerande har betydelse tas tidigt upp av Kotler och Levy där de menar att allt omkring en organisation signalerar olika signaler som får betydelse för uppfattningar om företaget. Agerandet inom organisationen har fått en allt större betydelse på senare år, kravet på ökad öppenhet och transparens är en bidragande faktor till denna utveckling.²¹⁸ Även media har idag en mycket stort fokus på vad som händer innanför företagets väggar. Media har dessutom en förkärlek när det gäller att skriva om missförhållanden och negativa händelser. Björn Sjögren personalchef på Nackageriatriken menar att det är mycket svårt att få pressen att skriva om positiva organisatoriska händelser.²¹⁹ Det faktum att de interna organisatoriska förhållandena har betydelse och påverkan på människor kan ses i utgångspunkterna för strategiska beslut på företag. Det har blivit vanligare att övergripande strategiska beslut tar sin grund i interna förhållanden istället för att vara baserade på externa faktorer.²²⁰

Om Skånemejeriers beslut om att ha den interna hälsan högt upp på prioriteringslistan beror på omtanke av de interna förhållandena eller bottnar i en rädsla för negativ extern publicitet är svårt att säga. Om beslutet är grundat på ett ”inside-out” tänkande eller ett

²¹⁵ Grönroos C, 1996

²¹⁶ Van Riel, C.B.M, 1995

²¹⁷ Personlig intervju med Urban Fasth 2004-05-11

²¹⁸ Balmer, J M. T. 2001

²¹⁹ E-post-intervju med Björn Sjögren 2004-05-14

²²⁰ Boselie, P., Paauwe, J., Richardson, R. 2003

”outside-in” tänkande som forskarna Boselie, Paauwe och Richardson skulle ha uttryckt det.²²¹

Den ökade mediala fokusen och kraven på öppenhet är aspekter som Skånemejerier har att beakta. Det interna agerandet har fått en allt större betydelse för alla organisationer och vad som händer inom företagen har blivit en del i den externa kommunikationen. I Skånemejeriers fall har den externa kommunikationen varit av en defensiv natur. De goda förhållandena inne på företaget har mer varit ett skydd mot negativ uppmärksamhet och negativa skrivelser. Urban kallade det ”skandalsäkring”, påståendet understryker i hög grad vikten av vad den allmänna uppfattningen om ett företag har för betydelse. Detta är inte minst uppenbart för ett företag som Skånemejerier som till stor del säljer sina varor med hjälp av ett kommunicerat mervärde. Denna utveckling har säker en allt större roll i sammanhanget då mervärdet som ska sälja drar sig allt längre bort från produktens egenskaper utan istället handlar det om den vidare situationen som organisationen förmedlar.

Kanske skulle företaget i en mycket större utsträckning använda sig av sina organisatoriska förhållanden i sin kommunikation. Nu sker det förstås en förmedling av budskap via företagets personal och förhoppningsvis vittnar de om rådande fördelaktiga förhållande. Men även i mer riktade marknadsåtgärder skulle förmodligen argument som att företaget är hälsodiplomerat kunna användas i en högre utsträckning. Att företaget har ett stort fokus på intern hälsa är inget som vi som uppsatsförfattare hade vetskap om trots att vi ofta varit köpare av företagets produkter som exempelvis Pro Viva. Produkterna säljs som sagt till stor del på mervärde, ändå upplever vi som externa intressenter, då vi tittar in i organisationen, att företaget missar att förmedla en rad uppenbara mervärden. Vi menar att fokuseringen kring interna aspekter och hälsodiplomeringen är argument som skulle kunna fungera i en mervärdeskapande funktion. I framtiden kommer troligen mervärdesberoendet hos företag som Skånemejerier att öka ytterligare. Detta bland annat för att kunna stå emot konkurrensen från egna varumärken och billigare importprodukter. Då kan mervärden av en lite annorlunda karaktär som exempelvis bra interna förhållande vara något som får en produkt att sticka ut på butikshyllan.

6.8.4 Varför

Från ledningens sida ses insatserna som ett strategiskt verktyg med tre huvudspår. Insatserna fungerar som ett personalpolitiskt instrument vilket kan ha effekt dels mot den enskilda individen men även som ett gångbart argument i fackliga förhandlingar. Det andra argumentet för dessa insatser är mer affärsmässigt då man ser det som en förutsättning för att kunna sälja functional food. Det kan ju vara det ökade kravet på insyn och öppenhet som mer eller mindre tvingat fram en intern översyn. Detta konfirmeras till viss del av Urban Fasth då han säger att försäljningen av functional food produkter har varit en bidragande orsak till att den interna hälsan och de interna förhållandena satts i centrum. Resonemanget bottenar i att ett företag som Skånemejerier måste föregå med gånget exempel gentemot sina konsumenter.²²² Totalbilden företaget

²²¹Boselie, P., Paauwe, J., Richardson, R. 2003

²²² Personlig intervju med Urban Fasth 2004-05-11

sänder ut är det tredje benet det strategiska verktyg som ledningen ser hälsosatsningen som. Företaget anser att den totala bilden av organisationen är det som i längden skapar trovärdighet. Resonemanget låter högst rimligt men frågan är om konsumentens uppfattning om trovärdigheten ska komma från det faktum att man inte hör talas om några missförhållande eller att man blir upplyst om de goda förhållande som företaget menar råder.

Att skapa andra värden kring sina produkter ses som ett strategiskt led för att klara konkurrensen mot exempelvis egna varumärken. Skånemejeriers försäljning bygger till stor del på att kunderna lär känna produkternas mervärden. Det ligger i företagets filosofi att skapa starka varumärken som ska få kunden att känna trygghet och förtroende för produkterna.²²³ Det ökade intrånget av detaljhandels egna varumärken är något som ytterligare gör mervärdesbyggandet vitalt för Skånemejerier. Det är svårt att konkurrera med pris. Istället måste kunden känna att det i vissa fall är värt att betala mer för just detta företags produkter. I handeln finns intentionen att försäljningen av egna varumärken ska ökas ytterligare vilket sätter en allt högre press på marknadens övriga aktörer.²²⁴ Skånemejerier hoppas vid försäljning av sina produkter att kunderna ska via mervärdet bli lojala mot varan. Tidigare har ett säljargument kunnat vara ”gott och billigt” idag räcker inte detta för att övertyga kunden det är andra saker som kan skapa lojala kunder. Säljargument idag kan vara ”ansvarsfullhet och image”.²²⁵

Skånemejerier är ett företag som visar att hälsa som en organisatorisk faktor kan användas som kommunikationsmedel i samstämmighet med företagets produktportfölj. De ser det faktiskt som en nödvändighet att ha den interna situationen organiserad i enlighet med produkterna för att kunna sälja med trovärdighet. Till en viss del sker detta aktivt via produkter, årsredovisningar och säljtidningar men till en stor del säkras man även inför framtiden då man beaktar möjligheten till läckage om den interna situationen. Skånemejerier belyser att hälsa organisatorisk faktor är ett viktigt kommunikationsmedel då de säger att trovärdigheten är vital och att fasaden inte får spricka.

²²³ Personlig intervju med Urban Fasth 2004-05-11

²²⁴ Ericsson Niclas Sydsvenska Dagbladet Ekonomi 2004-05-16

²²⁵ Personlig intervju med Urban Fasth 2004-05-11

7. Nackageriatriken ett företag som vill synas

7.1 Inledande kontakt

Vår första kontakt med Nackageriatriken AB fick vi då vi studerade 2004 års lista över Sveriges bästa arbetsplatser som presenterades i Veckans Affärer. Nackageriatriken kom på andra plats efter Kanal 5 i undersökningen som är utförd av Oxford Research efter konceptet Great Place to Work®.²²⁶

Vi tog initial kontakt med Nackageriatriken via e-post och fick ett positivt svar tillbaka från personalchef Björn Sjögren som sade att de gärna samarbetade med oss i vårt uppsatsarbete. För att etablera kontakten några dagar senare ringde vi upp Björn och då vi nådde honom satt han på Heathrow i London efter att ha träffat personer från Financial Times. Det visade sig då att Nackageriatriken även placerat sig på Oxford Research lista över Europas 100 bästa arbetsplatser och listan uppmärksammades av Financial Times. Vårt intresse för Nackageriatriken blev givetvis inte mindre av denna upptäckt utan lusten att få veta mer om denna arbetsplats blev bara större.

Via e-post och telefon har en intervjuer med personalchef Björn Sjögren, som även är chefsjuksköterska på en av Nackageriatrikens avdelningar, gjorts där Björn fått respondera fritt på ett antal frågor.²²⁷

7.2 Verksamheten och interna förhållanden

Nackageriatriken är en privat aktör, belägen på Nacka Närsjukhus, som erbjuder specialistvård för äldre i Stockholmsregionen. Behandling av personer med akut sjukdom eller som försämrats i en kronisk sjukdom och har behov av medicinsk utredning, behandling eller rehabilitering erbjuds. Ett avtal med Stockholmsläns landsting finns och de som bor inom regionen får komma till Nackageriatriken för vård efter remiss från läkare. Verksamheten bedrivs inom vårdavdelningar, i SAH²²⁸-Avancerad hemsjukvård samt på mottagning. Varje vårdavdelning har sitt geografiska upptagningsområde i syfte att skapa en kontinuitet i vårdkedjan. Personer från övriga landet har också möjlighet att söka sig till kliniken.²²⁹

Nackageriatriken har en uttalad platt organisation med tillgängliga chefer på två nivåer, VD och första linjens chefer. Inom organisationen pågår ett fortlöpande arbete för att förbättra logistik, arbetsmiljö och att förebygga risker i vården. Sjukvården präglas av ett ständigt behov att införa ny teknik och förändra metoder och rutiner. Inom området sker det omfattande vetenskaplig forskning vilket bidrar till att ny vetenskap ständigt måste beaktas.

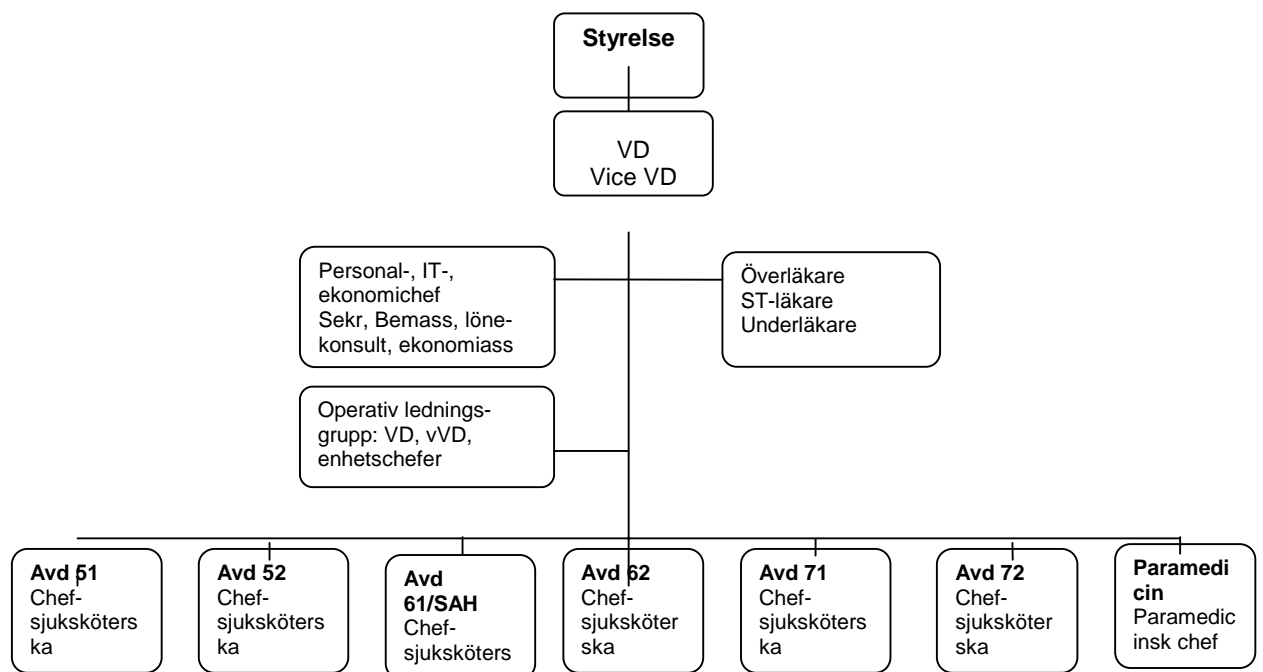
²²⁶ www.greatplacetowork.com 2004-05-26

²²⁷ E-post-intervju med Björn Sjögren 2004-05-14

²²⁸ SAH Sjukhus Ansluten Hemsjukvård

²²⁹ www.nackageritriken.se 2004-05-26

På frågan om organisationsstrukturen har någon betydelse för personalens hälsa svarar Björn att det finns en hel del forskning som styrker detta. Forskningen framhåller bland annat vikten av chefens roll, dessa bör vara tillgängliga, tydliga, empatiska och bekräftande. Björn säger vidare att den platta organisationen har många fördelar men att den inte på något vis garanterar en hälsosam arbetsmiljö. Inte heller ett stort eget ansvar är något som nödvändigtvis behöver vara hälsobefrämjande. I den platta organisationen finns en uppenbar risk att chefen med alltför många underställda inte hinner vara en bra chef. Ett större egenansvar hos varje medarbetare kan också vara betungande då inte tillräckligt med handledning och stöd kan ges från chefen. Oklara mål och förväntningar är andra saker som tas upp som grund för en otrygg arbetssituation. På Nackageriatriken har man försökt lösa dessa problem genom att cheferna deltar i handledningsgrupper, tillbringar mycket tid med personalen och är tillgängliga.



Figur 3 Organisationsstruktur Nackageriatriken AB²³⁰

²³⁰ E-post-intervju med Björn Sjögren 2004-05-14

Nackageriatriken liksom många andra organisationer inom vården har en övervägande del kvinnor anställda av de 299 medarbetarna²³¹ är 90 procent kvinnor. Inom organisationen har 80 procent högskoleutbildning och personalens medianålder ligger på 41 år. Det finns olika policys som företaget har utarbetat gentemot de anställda dessa kretsar bland annat kring diskriminering, löner och droger.²³²

7.2.1 Friskvårdspolicy

Nackageriatriken har under de senaste åren haft som mål att arbetsplatsen även ska utgöra en positiv miljö för fysisk aktivitet. Något som personalen har uppmärksammat på är kostens betydelse för hälsan. Andra saker som tas upp är att det krävs kunskap och förståelse för hur andra livsstilsfaktorer påverkar hälsa och arbetsförmåga. Ett exempel kan vara hur negativ stress både på arbetsplatsen och i privatlivet kan vara av stor betydelse för hur individen upplever sin situation. Björn betonar vikten av att varje enskild person ges möjlighet utifrån en individuell handlingsplan förändra sitt sätt att leva.

Nackageriatrikens uttalade friskvårdspolicy har som syfte att öka trivseln och förebygga sjukskrivningar på arbetsplatsen. Den ska även skapa en miljö där medarbetare och ledning får stimulans till och kunskap om fysisk aktivitet och sundare vanor. Målen med denna policy är att arbetsskador ska förebyggas, personalen ska få ökad kunskap om hälsa samt att hälsoläget ska förbättras.

Bland exempel på åtgärder som görs kan nämnas att ledningsgruppens medverkan i hälsoarbetet ses som vital. De medverkar i de aktiviteter som erbjuds och föregår därmed med gott exempel. Inom företagets lokaler råder rökförbud för personalen. Det finns ett träningsrum som kan utnyttjas när som helst under dagen, sjukgymnaster instruerar de som vill träna. De anställda har om arbetet tillåter rätt till en timmes friskvård per vecka, dessutom erbjuds pausgymnastik varje vecka. Det har underlättats för cykelparkering nära huvudingången. På varje avdelning finns fruktkorgar, företaget är även anslutet till företagshälsovård via Länshälsan Curera. För att stimulera aktivitet på fritiden subventioneras en del av dessa kostnader för exempelvis träningskort.

Resultaten av hälsoarbetet följs upp på olika sätt under året. På de individuella hälsoprofilerna görs en uppföljning en gång per år. På arbetsplatsen utförs också grupptest en gång per år som mäter arbetsmiljö och stress. Sjukskrivningsstatistiken jämförs även den en gång per år med föregående års siffror. Den totala sjukfrånvaron på Nackageriatriken uppgår till 7,2 procent

Arbetshälsa är viktigt både ur humanitärt och ekonomiskt perspektiv både för den enskilde och för arbetsgivaren. Ur ekonomisk synvinkel är det inte bara en kostnad för sjuklöner utan det tillkommer kostnader för vikarier och den produktionsstörning som uppstår.

²³¹ Veckans Affärer/Oxford Research

²³² E-post-intervju med Björn Sjögren 2004-05-14

7.3 Behövs marknadsföring inom vårdsektorn?

Vi ställde frågan till personalchefen Björn om det fanns något behov av marknadsföring inom den bransch Nackageriatriken verkar? Svaret vi fick var övertygande och förstärker syftet med denna uppsats ytterligare. Björn underströk att en klinik eller ett sjukhus idag framförallt lever på sitt rykte! En del handlar om hur patienter och även deras anhöriga uppfattat vården vilket sprider sig. En annan kanske viktigare del handlar om hur andra vårdgivare uppfattar företaget eftersom det är de som remitterar och rekommenderar patienten fortsatt vård inom Nackageriatriken. Företaget har idag ingen anpassad marknadsföring direkt mot patienter men deltar i olika utåtriktade aktiviteter riktade till pensionärs- och patientorganisationer.²³³ Företaget vänder sig till en betydande målgrupp. Antalet äldre i landet blir bara fler och fler. Pensionärernas riksorganisation har aldrig haft så många medlemmar som nu. Organisationen har närmare 385 000 medlemmar och är den största pensionärsorganisationen i Norden.²³⁴ Nackageriatriken besöker även akutmottagningar och vårdcentraler i ett informerande syfte där beskrivning och diskussion kring organisationens vård, remittering och service sker.

7.3.1 Personalen fungerar som ambassadörer

Vi frågade även om hälsa inom organisationen skulle kunna vara ett marknadsföringsargument och Björns svar tyder på detta ”*säkert, men mer indirekt. Mötet med patienten och hans närstående är central inom all sjukvård. Personal som mår bra ger ett bättre, positivare och gladare bemötande till patienten och det är bra marknadsföring.*” Björn menar också att personalen externa kontakter är betydelsefulla. Personalen kan ses som en budbärare av hur organisationen fungerar. Detta kan ha stor betydelse vid exempelvis ett företags rekrytering. Björn upplever att många som söker arbete inom Nackageriatriken gör det för att någon annan anställd har talat om för personen hur det är att arbeta där. Björn för samma resonemang då vi frågar varför man bör arbeta för en god hälsa på arbetsplatsen. Han säger att personal med god hälsa blir goda ambassadörer för företaget och bemöter patienter på ett bättre sätt. De bästa medarbetarna kan rekryteras på ett lättare sätt. Företagets ekonomiska situation förbättras dessutom.

Annars har personalens situation inom vård och äldreomsorg fått utstå en hel del kritik i media. När vi undrar vad som skiljer Nackageriatriken från dessa exempel säger Björn att det inte finns några enkla knep att ta till för att få en bra arbetssituation. Det är arbete på många områden som gäller. Att man inom organisationen lyckats förklara sambandet mellan bemötandet av patienter, tillgänglighet, vårdkvalité, teamarbete, effektivitet, mål, uppdraget och företags lönsamhet är en viktig faktor. En annan betydelsefull sak är att de anställda ser att företaget anstränger sig för att hitta lösningar som gagnar alla. Ett exempel på detta är att arbetsmiljöenkäter och lämpliga förändringar diskuteras med hela personalgruppen.

²³³ E-post-intervju med Björn Sjögren 2004-05-14

²³⁴ www.pro.se 2004-05-26

7.4 "En av Sveriges bästa arbetsplatser"

En av anledningarna till att Nackageritriken anmälde sig till Oxford Researchs undersökning var att man inte kände igen sig i den allmänna uppfattning om sjukvård som finns i samhället. Den allmänna bilden kännetecknas av dålig arbetsmiljö, frustrerad och missnöjd personal. Företaget vill kunna jämföra de anställdas upplevelse mot anställda i andra branscher. Oxford Researchs bedömning bygger till två tredjedelar på en enkätundersökning bland personalen och en tredjedel på en värdering som Oxford Research gör. Uppgifter som lämnats kretsar kring statistikuppgifter på personalsammansättning, antal anställda, utbildningsbudget, kompetensutveckling, jämställdhetsfrågor med mera. Björn säger att en hel del av våra intervjufrågor korrelerar med uppgifterna Oxford Research efterfrågade.

7.4.1 Kan utmärkelsen användas?

Vi frågar förstås Björn om utmärkelsen kan användas i ett kommunikativt syfte mot marknaden. Björn säger att i lokaltidningen Nacka-Värmdö-posten har, efter att ett pressmeddelande skickats, en stor artikel gjorts. Björn beskriver även problemet att rikspresen inte är speciellt intresserade av att skriva om positiva exempel. De är istället ute efter negativa exempel som ger stora skandalrubriker. Företaget beställare, Stockholms Läns Landsting, har uppmärksammat utmärkelsen och det kan vara mycket viktigt då det inom en snar framtid kommer att ske en ny upphandling av verksamheten. Kan beställaren förstå sambandet mellan god arbetsmiljö och bra vård har Nackageritriken ett mycket bra förhandlingsläge. Ett mervärde som kanske många av konkurrenterna saknar finns. Annars har utmärkelsen framförallt kommunicerats internt då det är av vikt att personalen är stolta över sin arbetsplats.²³⁵

²³⁵ E-post-intervju med Björn Sjögren 2004-05-14

7.5 Nackageriatriken och hälsa som kommunikationsmedel

7.5.1 Att

Nackageriatriken är ett exempel på en organisation som har uppmärksammat betydelsen av vad för bild människor inom organisationen och i omgivningen har av företaget. De föreställningar som finns bland folk fortplantar sig lätt och kan bli den allmängiltiga förhållningsgrunden gentemot en organisation. Personalchefen Björn nämner som ett av skälen till att Nackageriatriken anmälde sig till tävlingen om Sveriges bästa arbetsplats var just att jämföra de anställdas situation inom vården mot andra branscher. Det faktum att man anmälde sig till en tävling av detta slag visar på en medvetenhet kring de interna förhållandenas relevans i olika sammanhang. Den allmänna bilden av vårddyrket är att arbetssituationen är ansträngd och bevärlig på en rad sätt, vilket skulle kunna motbevisas på detta sätt. Personalchef Björn Sjögren nämner flera saker som visar att organisationen kan ha betydelse för hälsan och att hälsa är något som används i kommunikationen företaget har med omvärlden. Han talar bland annat om att de anställda fungerar som ambassadörer och budbärare för sin arbetsplats. Detta tar sig uttryck bland annat i form av en underlättad rekrytering men även ur ett försäljningsperspektiv har uppfattningen av organisationen stor betydelse.²³⁶ En rad forskare ansluter till dessa teorier som säger att kommunikation såväl internt som externt är av största betydelse för relationen mellan företag och kund.²³⁷ Det är inte bara den kommunikation som medvetet sprids som har betydelse. I Balmer står det att läsa att organisationen i sig kommunicerar med omvärlden. Detta mycket via enskilda individer handlingar men även genom de olika sammanhang där företaget syns.²³⁸ Det är de enskilda individerna som utgör själva grunden för företaget. Personalens betydelse är ännu större i ett tjänsteföretag som Nackageriatriken. Relationen mellan personalen och patienterna, som får ses som företagets kunder, och vilka band de kan knyta har betydelse för hur företaget uppfattas.²³⁹ Det finns en möjlighet att sticka ut i mängden då ett företag inom vårdsektorn kan uppfattas som en av Sveriges bästa arbetsplatser. Potentialen för förbättrat rykte inom branschen är stor samtidigt som rekryteringen av kompetent personal kan gynnas. Hälsans och arbetsplatsens förhållande kommuniceras i rekryteringsarbetet då detta kan vara argument för att välja just denna arbetsplats.

7.5.2 Hur

Andraplatsen på listan över Sveriges bästa arbetsplatser tyder på en klar medvetenhet om att arbetsklimat och hälsa har en betydelse i ett kommunikativt syfte. Björn säger att en stor del av den goodwill som placeringen innebär förmedlas internt för att få de anställda att känna stolthet gentemot sin arbetsplats. Han menar vidare att en del i att lyckas med olika hälsofrämjande insatser ligger i att även ledningen föregår med gott exempel. En god intern kommunikation är essentiellt i ett arbete där alla ska kunna känna tillhörighet och engagemang.²⁴⁰ Resonemanget styrks bland annat av Grönros

²³⁶ E-post-intervju med Björn Sjögren 2004-05-14

²³⁷ Duncan, T. Moriarty, S. 1998

²³⁸ Balmer, J M. T. 2001

²³⁹ Liljander, V., Strandvik, T. 1995

²⁴⁰ E-post-intervju med Björn Sjögren 2004-05-14

och Gummessons teorier om vikten av intern marknadsföring. Gummesson säger att ledningens engagemang är väsentligt för det interna klimatet.²⁴¹ Andra forskare menar till och med att det är en förutsättning för lyckad extern kommunikation att där finns en fungerande intern marknadsföring. Inom den interna marknadsföringen är utbyte av tankar och idéer mellan olika avdelningar och nivåer inom företaget avgörande. En annan viktig faktor är att etablera delaktighet från alla parter inom en organisation.²⁴² Inom Nackageriatriken nyttjar man en platt organisation med två chefsnivåer där det är väsentligt med stor delaktighet på alla nivåer. Det ligger i ledningens intresse att befinna sig på samma plan som övriga vilket skapar samhörighet och nöjd personal. I teorin står det att läsa de anställda kan ha samma behov att få sina önskemål och behov tillfredsställda som kunderna har. Personalens möjlighet att få sina behov uppfyllda påverkar deras sätt att arbeta mot kunderna. Anställningstrygghet och tillfredsställelse med sin situation hos personalen är faktorer som kan leda till att lojalitet utvecklas bland kunderna.²⁴³ Inom Nackageriatriken tas personalens önskemål bland annat fram via gruppmöten, utvärderingar av enkäter och i den dagliga personalkontakten. Personalens betydelse tycks vara uppmärksam i alla fall då frågan ställs till ledningen. Placeringen på, som bygger på personliga enkäter, tyder på att personalen även i verkligheten känner tillfredsställelse. I teorin tar bland annat Grönroos upp den interaktiva marknadsföringsfunktionen där personalen har en större roll än det faktiska arbetet som utförs.²⁴⁴ Detta borde inte minst gälla vårdsektorn där kontakten mellan personal och externa intressenter är stor.

Att utmärkelsen används kan framförallt skönjas i rekryteringen och på hemsidan. Björn nämnde problemet med att få media att skriva om positiva händelser som denna. Han menade att stora delar av pressen hellre skriver om skandaler än lyckade exempel. Dock har företagets namn figurerat i positiva sammanhang då Oxford Researchs lista figurerat i olika sammanhang bland annat i Veckans Affärer.

Annars är det svårt att göra någon riktig värdering av vad en placering på listan över Sveriges bästa arbetsplatser är värd. Exponeringen är kanske inte den bästa med tanke på att vi fick söka aktivt för att komma i kontakt med en lista av detta slag, Vi kunde sedan tidigare inte nämna vilka företag som funnits på listan tidigare. Den förefaller inte vara allmänt känd. Organisationerna på listan verkar inte inse vilken potential det ligger i att kunna titulera sig som en av Sveriges bästa arbetsplatser. Det är inget som vi har upplevt i den riktade marknadskommunikationen från berörda parter. Det ända egentliga tecken på att de framskjutna placeringarna kommuniceras har vi stött på då vi besökt företagets hemsidor. Där finns i regel en liten symbol som indikerar att företaget finns på listan. Möjligtvis finns där några korta meningar om utmärkelsen under rubriken om arbete vid företaget. I Nackageriatrikens fall finns där på hemsidan startsida en symbol som säger "Sveriges bästa arbetsplatser 2004". Det går inte att klicka på symbolen för ytterligare information eller förklaring. Endast under menyrubriken "kom och jobba hos oss" finns en kortfattad förklaring på tre meningar om att företaget placerat sig på listan. Den goda arbetshälsan och personalens hälsa används bara som en kommunikationskanal i rekryteringssyfte på hemsidan. Uppenbarligen skulle en utmärkelse av detta slag kunna användas på ett ännu tydligare sätt även i den riktade marknadsföringen. Hemsidan är i dag ett av företags mer betydande skyltfönster mot

²⁴¹ Gummesson, E., 2002

²⁴² Bak, C. A, Vogt, L. H, George, W. R, Greentree, I. R 1994

²⁴³ Ahmed, P. K., Rafiq, M., 2003

²⁴⁴ Grönroos, C., 1996

omvärlden. Den utgör ofta den första och kanske ända kontaktyta personer kommer i kontakt med då de vill veta mer om en organisation. Här borde med några enkla grepp ett mycket mer kommunikativt innehåll kunna finnas. Ett enkelt sätt skulle kunna vara att helt enkelt få information om utmärkelsen då man klickar på symbolen. Björn menar som sagt att rikspressen i Sverige inte vill skriva om dessa positiva exempel utan är mer ute efter skandalrubriker, men företaget själv är inte speciellt målande i sin beskrivning av utmärkelsen.

Att hamna på nämnda lista är givetvis mycket meriterande och värdefullt för ett företag i olika sammanhang. Inom Nackageriatriken nämns den interna marknadsföringen, rekryteringen samt kontakten med etablerade kunder som områden där publiciteten via utmärkelsen kommuniceras och har betydelse.²⁴⁵ Angående tävlingen kan nämnas att de som kan delta är varje privat företag, offentlig verksamhet eller intresseorganisation med minst 50 anställda. För att kvalificera sig måste ett antal enkäter som ligger till grund för analysen besvaras. Dessa består av ett kulturprofilformulär som besvaras av personalavdelningen och en medarbetarenkät som ett antal slumpmässigt anställda får besvara. I förutsättningarna för tävlingen står att ett väletablerat samarbete mellan deltagande organisation och Oxford Research är nödvändigt för ett smidigt genomförande. Organisationen ska även förse institutet med material som styrker att organisationen är den bästa arbetsplatsen att arbeta på. Detta kan röra sig om handböcker för anställda, tidningsutklipp, videofilmer med mera. Priset för att delta är beroende av hur mycket information av undersökningarna man vill få tillbaka. Den som endast vill vara med i tävlingen Sveriges bästa arbetsplatser får betala 10 000 kronor men önskar man mer feedback kan priser öka till cirka 42 000 kronor. De företag som placerar sig på listan kommer att publiceras offentlig, övriga som hamnar utanför listan förblir anonyma.²⁴⁶

Kostnaderna och begränsningen på minimum 50 anställda gör ju att en del företag stängs ute från att vara med i tävlingen. Då det verkar som att organisationen till stor del får förse institutet själva med uppgifter kan trovärdigheten möjligtvis ifrågasättas till viss del. I vilket fall som helst är det givetvis en stor merit att hamna på listan. Nackageriatriken lyckades även placera sig på listan över Europas hundra bästa arbetsplatser vilket också skulle kunna kommuniceras tydligare. Björns strategi att motbevisa den påstådda allmänna uppfattningen om att vården är en mindre hälsosam arbetsplats har lyckats. Det gäller bara att tala om detta för folk med denna föreställning.

Björn låter oss veta att den absolut viktigaste marknadsföringsmässiga kommunikationen sker inom organisationen och genom det rykte som företaget omges med. Patienterna och de anhörigas uppfattning av vården är en av de bitar som genererar ett rykte om organisationen som sprids externt. Hur andra vårdgivare blir bemötta och uppfattar situationen är också av största vikt då de i hög grad remitterar eller rekommenderar folk att ta kontakt med Nackageriatriken. Resonemanget visar med tydlighet vad som även kan ses i teorin att personalen i många fall utgör företagets viktigaste resurs²⁴⁷. Bara att ha den inställningen visar att de som arbetar här har en högt uppsatt placering på prioriteringslistan. Dock kan det tilläggas att intervjun skett med företagets personalchef och kanske hade svaren haft en annan framtoning om det hade varit en person från ekonomiavdelningen som svarat. Björn är förutom personalchef

²⁴⁵ E-post-intervju med Björn Sjögren 2004-05-14

²⁴⁶ www.greatplacetowork.com/se 2004-05-27

²⁴⁷ Arnerup-Cooper, B., Edvardsson, B., 1998

även verksam som chefssjuksköterska på en av avdelningarna vilket borde svara för en bra inblick i den verkliga situationen.

En stor del av litteraturmaterialet visar att organisationen påverkar personalen. Detta har man på Nackageriatriken tagit fasta på, då där finns en insikt om personalens roll som kommunikatörer av budskap. Axelsson hävdar att den känslö- och beteendemässiga strukturen som råder i organisationen har en stor betydelse för hur den enskilde individen fungerar²⁴⁸. Björn är av samma syn och ett sätt som tillämpas för att alla ska känna tillhörighet är cheferna i största mån deltar i aktiviteter med personalen. På Nackageriatriken kan man mer eller mindre säga att den vårdgivande personalen utgör marknadsavdelningen. I teorin kan man läsa att det i ett kommunikativt syfte är viktigt att det inte finns luckor mellan marknadsavdelningens värderingar och övriga på företaget²⁴⁹. Just det faktum att man eftersträvar största möjliga interaktion mellan företagets olika personalgrupper och nyttjandet av en platt organisation visar att man ansluter till dessa teorier. Personalchefen är som sagt mycket väl medveten om personalens uppgift att även fungera som marknadsförare. Att cheferna sitter med i handledningsgrupper och så vidare borde verka för att samstämmiga värderingar kan ha möjlighet att utvecklas.

Intervjun med Björn Sjögren har som sagt huvudsakligen skett via e-post. Björn förefaller vara företagets representant utåt i många fall då vi exempelvis fick kontakt med honom första gången var han i London med anledning av placeringen på Europas bästa arbetsplatser. Denna kommunikativa vana kan ju ha betydelse för hur Björn svarar. Han besitter en vana att besvara frågor och är välmedveten om den externa kommunikationens betydelse för företaget. Att intervjun är gjord via Internet kan givetvis ha en viss betydelse för eftertänksamheten i svaren. Frågorna har kunnat fyllas i utan någon större tidspress och eftertanke har kunnat ske. Det faktum att Björn menar att företaget i stor del lever på sitt rykte skulle kunna påverka svaren i en viss riktning. Samtidigt visar det på ett sätt som hälsan i kommunikationen kan användas i ett kommunikativt syfte. Även om de förhållanden Björn beskriver inte skulle stämma med verkligheten, vilket vi inte betvivlar, skulle man ändå kunna hävda att han just använder sig av hälsa som ett effektivt kommunikationsmedel. En magisteruppsats som denna kan ses som en form att marknadskontakt med externa intressenter då den är offentlig för allmänheten.

Att personalen utgör den huvudsakliga och viktigaste källan till företagets externa rykte kan ses då utmärkelsen på listan över Sveriges bästa arbetsplatser framförallt kommuniceras internt. Denna inställning kan knytas till tankegångarna att den externa kommunikationens effektivitet är avhängd med hur en anpassad intern marknadsföring sker²⁵⁰. Att utmärkelsen används till att få personalen att känna glädje och stolthet över sin arbetsplats är ett tydligt tecken på tillämpad intern marknadsföring. Björns inställning att personalen är den huvudsakliga externa kommunikationen visar med tydlighet att just hälsa och välbefinnande inom organisationen kan förmedlas utåt på flera sätt. Framförallt sker detta genom personalens bemötande av patienter och anhöriga men även i personalens kontakt med andra människor utanför organisationen. Exempel på dessa andra människor kan vara de som står bakom enkätundersökningen som Oxford

²⁴⁸ Axelsson, B., 1996

²⁴⁹ Duncan, T., Moriarty, S. 1998

²⁵⁰ Bak, C. A, Vogt, L. H, George, W. R, Greentree, I. R 1994

Research genomförde. De positiva resultaten visar ett exempel på hur hälsa kan användas som en kommunikationskanal.

Även i fallet med Nackageriatriken kan man ställa sig frågan vad som utgör verkligheten, är det de faktiska förhållandena eller är den kommunicerade bilden. Dessa två kan naturligtvis sammanfalla med vi kan inte med säkerhet säga att det är så. Vi har inte befunnit oss på plats vilket medfört att observation inte har kunnat nyttjas som undersökningsmetod. Vår bild av förhållandena är att de är mycket goda vilket grundar sig på den kommunikation vi träffats av. Även om nu verkligheten i organisationen skulle säga något annat har vi ändå bildat vår uppfattning, vilket kanske visar att kommunikationen är av största betydelse. Enlig både oss och en stor del av det teoretiska materialet är kommunikationen från en organisation en återspeglning av de interna förhållandena.

7.5.3 Varför

Björn hävdar bestämt organisationens utformning har betydelse för personalens hälsa. Även här poängteras ledningens roll och tillgänglighet är ett återkommande begrepp. I teorin tas det upp en rad saker som stärker sambandet mellan förhållandena i organisationen och hur människorna i den mår och presterar.²⁵¹ I teorin nämns frekvent anställningstryggheten som en betydande faktor för hur anställda verkar och mår. Hot om att ens anställning skulle vara fara kan påverka både psykiska som fysiska faktorer.²⁵² Ångest är en annan faktor, som kan påverka arbetsprestationen, som tas upp av en rad forskare inom litteraturen.²⁵³ Ångesten som individer kan känna påverkas av det organisatoriska arbetet och därmed kan uppkomsten av ångest begränsas via ett anpassat organisatoriskt arbete. Det talas om att ha klara informationsvägar med korrekt information för att undvika rycktesspridning samt att där måste finnas utrymme för handlingsfrihet.²⁵⁴ I intervjun nämner i Björn ångest och anställningstrygghet specifikt men det talas om personalens totala situation som en viktig del i hur man mår.

Att använda sig av en god intern miljö är alltså inte minst viktigt då det gäller att attrahera kompetent personal. Vårdyrket har länge haft ett rykte om sig att innehålla hårda arbetsförhållanden och låg lön. Kan denna bild på något sätt förändras genom kommunikation av personal som trivs och marknadsför sin arbetsplats är mycket vunnit. Nackageriatriken som alla andra företag är i behov av kunder. Björn hävdar ett bestämt samband mellan nöjd personal och nöjd kund. Ju mer tillfreds personalen är desto fler nöjda kunder kommer det att bli som sprider ryktet om varför man ska vända sig till Nackageriatriken. Detta resonemang kan troligen bli allt mer vanligt inom flera branscher, fokus i media på hälsa och sjukskrivningar borde påskynda denna process.

I januari 2005 frågade vi Björn Sjögren igen om vi inte kunde få ta del av en platsannons där Nackageriatriken aktivt använde sig av utmärkelsen att vara en av Sveriges bästa arbetsplatser. Vi tänkte att detta kunde fungera som ett tydligt konkret bevis på hur man kan använda sig av intern hälsa vid externa kommunikationer. Dock

²⁵¹ E-post-intervju med Björn Sjögren 2004-05-14

²⁵² Kuhnert, K. W., Palmer, D. R., 1991

²⁵³ Miller, J. A., 2003

²⁵⁴ Kuhnert, K. W., Palmer, D. R., 1991

blev vi förvånade när vi fick svaret att efter utmärkelsen har det inte haft något behov av platsannonser. Alltsedan uppmärksamheten kring företagets utnämning har personer själva tagit kontakt för att undersöka om det finns något tillgängligt arbete. Hemsidan, där utnämningen tydligt visas, har ofta fungerat som en första kontakt mellan den arbetssökande och företaget. Detta är anmärkningsvärt då företaget agerar i en bransch där det vanligen kan vara svårt att attrahera personal. Vi vet inte säkert om personalen i större utsträckning har stannat kvar vid sin arbetsplats efter utnämningen och vidtagna hälsoåtgärder eller om potentiella medarbetare visat större intresse för företaget och fler har sökt sig dit. I vilket fall som helst är det intressant och ett tydligt tecken på att utnämningen har verkat positivt på allmänhetens och den befintliga personalens syn på Nackageritriken, alltså en form av både intern och extern marknadsföring.

I fallet med Nackageritriken står det klart att deras största användningsområde av hälsa som en organisatorisk faktor och kommunikationsmedel har blivit inom rekryteringen.²⁵⁵ Företaget har inom sektorn blivit en populär arbetsplats mycket beroende på hur företagets organisation och interna förhållande har kommunicerats.

²⁵⁵ Rekrytering som fenomen är väl kanske inte en av de vanligaste formerna av marknadskommunikation och det tillhör inte den traditionella marknadsföringsteorin. Dock är vi som författare övertygade om (efter att vi båda exempelvis studerat ämnet på olika sätt i våra kandidatuppsatser) att rekrytering är ett sätt att marknadsföra sig. Denna övertygelse grundar sig i tanken att allt ett företag gör och säger kommunicerar på olika sätt med olika receptorer.

8. Sammanfattande reflektion

8.1 Faktisk och kommunicerad hälsa

Vår empiri, de tre fallföretag vi studerat, visar på olika sätt hur man kan använda sig av hälsa i kommunikativt syfte. Studien har också tydligt påvisat olika anledningar till varför denna typ av kommunikation är av intresse för företagen att ägna sig åt. De olika företagen har haft olika avsikt och ibland ingen uttalad egentlig avsikt till varför man bör arbeta med intern hälsa. Fallföretagen som är föremål för undersökningen anser alla att hälsa inom organisationen är en viktig aspekt. Samtliga menar att det i ett prestationsperspektiv är av stor betydelse hur de som utför arbetet faktiskt mår och trivs. I en övervägande del av teorimaterialet kan detta samband med tydlighet utläsas. Företagen i undersökningen har dock gått ett steg längre än att bara konstatera hälsans betydelse utan även arbeta aktivt för en gynnsam hälsoutveckling. Detta sker på olika sätt men med en gemensam målsättning att skapa bra förhållande på arbetsplatsen.

Dock kan man i de olika företagen skönja ganska klart olika anledningar till varför det är viktigt med hälsosatsningar och hälsosamma medarbetare. Vår avsikt med uppsatsen handlade om att se hälsa som en organisatorisk faktor, samt hur den kan användas som kommunikationsmedel, inom ramen för detta tänkte vi tidigt att det här går att benämna hälsa på olika sätt. Hälsa kan vara den faktiska hälsan, men det kan också vara den kommunicerade hälsan. Dessa behöver inte överensstämma, utan en effektiv strategi för att kommunicera sitt hälsoläge via olika kanaler kan dölja ett faktiskt egentligt hälsoläge. Vi fängslades tidigt av tanken att det kan finnas en skillnad på hälsa och hälsa.

Därför kändes det spännande att efter gjorda intervjuer och observationen inse att våra tre fallföretag visade tecken på våra initiala tankar. Skånemejerier är det företag som framförallt uppvisar ett resonemang som tydligt kan tolkas som ett sätt att arbeta med hälsa just i ett kommunikativt syfte. Det handlar här främst om att få den interna miljön eller de interna förehavandena att passa företagets produkter. Den nya trend som Skånemejerier står mitt i, med det framgångsrika Pro Viva som förgrundsgestalt har väckt en insikt till att också anamma denna trend internt. Urban Fasth visar tydliga tecken på detta då han talar om att företaget måste leva som man lär. Båda Skånemejerier-intervjuerna genomsyras av en slags känsla att det viktigaste är att man gör något, att man visar för anställda men samtidigt också för externa receptorer att hälsa är något som är viktigt inte bara för produkter och konsumenter utan även för den egna organisationen.

Att hälsa kan tänkas vara både faktiskt hälsa och kommunicerad leder tankarna in på var fokusen i företagets hälsosatsningar ligger. Naturligtvis har alla för avsikt att förbättra personalens hälsa samt ge förmåner till sin personal. Något som också kommit fram och som kan sägas gälla för samtliga företag är att det numera är skyldiga att redovisa sjukstatistik i samband med årsredovisningen, vilket medför att det blivit viktigt att hålla talen nere. Att alla företagen ser detta som en anledning till att arbeta med att förbättra hälsan kan dels ses som ett tecken på att insatsen varit effektiv samtidigt som det skvallrar om att företagen tänker i banor av att det interna hälsoläget kan verka positivt eller negativt i ett kommunikativt syfte. Dock kan man se skillnader på var företagen lagt sitt fokus och varför man valt att utarbeta hälsofrämjande åtgärder.

Skånemejerier som enligt ovan beskrivit verkar ha den kommunicerade hälsan som utgångspunkt, kan sägas ha ett externt och produktanknutet fokus för sin hälsosatsning. Man har satsat på olika former av friskvårdssatsningar som gynnar individen men det som varit den utlösande faktorn och det som ligger till grund för det hela är omgivningen syn på produkten och därmed också företaget. Skånemejerier utför sin hälsosatsning för att skapa trovärdighet och mervärde för produkten. Att företaget valt att satsa på att hälsodiplomeras kan också ses som ett incitament i kommunikativt syfte. För även om en hälsodiplomering har betydelse för och fungerar positivt på personalen så är detta framförallt ett sätt att visa för omgivningen att man bryr sig, en form av hälsobaserat skyltfönster mot omvärlden. Detta resonemang stärks ytterligare av uttalande som "Fasaden får inte spricka".

Trots detta visste vi innan uppsatsens genomförande inte direkt något om Skånemejeriers interna förhållanden samtidigt som vi är frekventa konsumenter av deras produkter vilket visar det att det finns outnyttjade kommunikativa möjligheter.

I Tetra Pak fallet kan man på något vis skönja den raka motsatsen. Här handlar det väldigt lite om att kommunicera den interna hälsan i en traditionell mening. Istället ligger fokus internt och genom att bibehålla friska och engagerade medarbetare så skapar man också en lojalitet gentemot arbetsgivaren som i ett indirekt syfte verkar som god kommunikation. Det finns ingen egentlig kontakt mellan marknads och personalfunktionerna, utan känslan säger att Tetra Pak som har det i särklass mest gedigna hälso- och friskvårdarbetet gör sina insatser för att stödja och hjälpa individen. Här handlar det också om att skapa trovärdighet och trygghet, men istället för till produkten, är Tetra Pak intresserade av att skapa trovärdighet för organisationen och kanske framförallt den gedigna tradition och kultur som företaget besitter, Tetra Pak andan.

Nackageriatriken kan ses som ett mellanting. Den uttalade intentionen är att skapa en god arbetsmiljö samt medarbetare som känner sig engagerade och betydelsefulla. Björn Sjögren menar att man genom individen sen kan använda hälsa och hälsosatsningar som ett marknadsföringsinstrument. Mår individen bra så presterar hon också bättre, vilket ger företaget ett gott rykte, en bra marknadsföring. Däremot så visar Nackageriatrikens insatser och inställning att det inte enbart handlar om att den hälsosamma individen marknadsför företaget. En god intern miljö kan också verka kommunikativt genom att man utses till en av landets bästa arbetsplatser. Att anmäla sig till tävlingen är ett tydligt tecken på att företaget tror sig kunna använda sig av den goda publicitet som ett eventuellt utnämmande medför. För Nackageriatriken blev utfallet gott och detta kan ses som att den faktiska hälsan och den kommunicerade är likvärdiga. För Nackageriatriken handlar det om att i likhet med Skånemejerier skapa trovärdighet och mervärde för sin produkt men också för den bransch inom vilken företaget är verksam. En bransch som ofta är utskälld och belagd med dåligt rykte. Trovärdigheten för Nackageriatriken är framförallt viktig att uppvisa då den underlättar vid rekryteringar samt vid upphandlingar med landstinget och vid förvärvande av ytterligare kunder.

De olika företagen har på detta sätt tydligt visat att en hälsa som en organisatorisk faktor kan ta sig olika uttryck, men också verka i olika kommunikativa syfte gentemot diversifierade receptorer. Det finns överlag en tendens att hälsa är betydelsefullt internt utifrån individerna i organisationen samt vad de förmedlar, likaväl som det har en

betydelse i ett kommunikativt externt syfte där den kommunicerade hälsan kanske har större betydelse än den faktiska. Dock har inget av våra tre fallföretag uppvisat en tydlig vilja eller strategi av att sätta båda dessa perspektiv i fokus.

8.2 Transparens och läckage

Vår utgångspunkt för uppsatsen har varit att det finns ett ökat krav från allmänhet, aktieägare, media och stat med flera på insyn i företagen. Denna transparens är bland annat en effekt av uppmärksammade fall av missförhållande inom företagen. En ökad konkurrens gör det också allt viktigare för företagen att sticka ut bland mängden, något som med fördel kan göras genom att uppvisa en alltigenom trovärdig och genuin organisation som står i förhållande till företagets produkt eller affär. Att detta stämmer visar samtliga tre fallföretag prov på. Skånemejerier pratar om att upprätthålla en trovärdig organisation, ett ökat konkurrenstryck samt skandalsäkring. Det viktiga är att ha en organisation som harmoniserar med produkten för att på sätt minimera en risk som finns genom att företaget på ett eller annat sätt förlorar just trovärdigheten och åtnjuter sig dåligt rykte.

Denna transparens innebär inte bara att företagen måste agera som trovärdiga aktörer genom att harmonisera organisation och produkt. Det skapar även ett behov för företagen att sticka ut ifrån mängden och vara proaktiva istället för reaktiva. Likt Senge²⁵⁶ exempel med grodan som inte reagerar i det kokande vattnet förrän det har blivit för varmt och benen redan är förlamade, kan företag och organisationer ställas inför samma dilemma. Ofta är media snabba med att finna och hitta fel som för företaget inte ännu är uppmärksammade. Detta medför att grodans ben redan är kokta och skadan är skedd. Att reparera en sådan skada är oerhört svårt och kostsamt för företaget. Det behöver dock inte vara så hårddraget som att företaget står inför eller avslöjas med en skandal. Det kan också vara att en företeelse blivit så allmänt accepterad att det förväntas av företagen att leva upp till de osynliga och outtalade men ändå betydelsefulla och styrande krav som ställs. Som exempel på detta kan nämnas att alla företag idag förväntas arbeta för och inkorporera miljötänkande i sin verksamhet. Det är svårt att berika sin produkt eller organisation med miljö som mervärde då det idag är allmänt förväntat att alla företag gör det. Ett företag som reagerat och börjat arbeta med miljö som en viktig faktor har alltså redan förlorat det potentiella mervärde som detta skulle ha medfört. Urban Fasth på Skånemejerier menar att det inte går att använda miljö som differentieringsfaktor, utan han styrker vårt resonemang genom att mena att det krävs något annat för att komma över den ”normala nivån”. Han menar att hälsa mycket väl kan utgöra en sådan betydelsefull faktor.

Att det finns ett ökat krav på transparens kan också utläsas ur Tetra Pak. Detta företag som tidigare varit stängt och mycket, om inte allt, som skedde innanför murarna också stannade just där. Det fanns inget behov av att kommunicera och ge information om annat än att marknadsföra sina produkter, då företaget är familjeägt. Att det idag finns mycket information att tillgå på företagets hemsida, information som för ett antal år sedan skulle ha varit otänkbar, kan ses som ett tecken på att det inte längre går att helt sluta sitt företags inre förehavanden. Förmodligen är det inte heller önskvärt just på

²⁵⁶ Senge, M., 1995

grund av att det idag läggs allt större vikt vid att inte bara produkten ska vara trovärdig, utan hela företaget där produkt harmoniserar med inre organisatoriska faktorer.

Det går inte att komma ifrån att även om ambitionen är att hålla informationen inom företaget så sker det på olika sätt någon form av läckage. Denna kan utgöras av faktorer som företaget i varierande omfattning kan kontrollera, men också faktorer som inte går att kontrollera. Företaget har en mängd olika kontaktytor med omvärldens receptorer. Alla dessa är inte möjliga att kontrollera ens om man försöker. Det som då blir viktigt är att strategiskt försöka planera för hur dessa kontaktytor ska uppvisa en gemensam bild. Det blir viktigt för företaget att känna till och försöka kontrollera läckaget. Vår studie har visat på hur läckaget, medvetet eller omedvetet, av den interna hälsosituationen sker samt på vilket sätt och varför detta kan användas i ett kommunikativt syfte.

8.3 Sammanfattning och bidrag

Syftet med den här uppsatsen var att studera hur hälsa som en organisatorisk faktor kan användas som kommunikationsmedel. Detta gjorde vi genom att studera olika typer av litteratur där grundstenarna varit marknadsföring med betoning på intern marknadsföring, organisation och organisationsuppbyggnad. Vikten har lagts vid individen samt individens roll i organisationen och dess presterande samt hälsa där vi försökt definiera och visa på olika sätt att se på hälsa, samtidigt som vi med hjälp av mer populärvetenskapliga artiklar försökt fånga och återge det fokus som råder kring ämnet idag. Vi har också valt att göra tre fallstudier på företag med olika typer av kunder. Dessa företag är AB Tetra Pak, Skånemejerier samt Nackageriatriken AB. Skillnaden på de tre företagen är dels storlek men också att de har olika typer av verksamheter, affärer.

Då det inte fanns mycket tillämplig litteratur inom vårt specifika ämnesområde fick vi fritt välja och tolka den litteratur som på något sätt kan beröra ämnet. Detta val tog sin utgångspunkt i vilka grundstenar eller på vilka premisser som vårt problem vilade på. Hälsa som marknadskommunikator kan vid första åtanke ses som ett något konstigt och oväsentligt. Teorin har dock visat att våra tankegångar finns inbakade i många tidigare tänkta tankegångar samt att det går att tolka tillämplig teori utifrån vårt valda fokus. Samtidigt har våra tre fallföretag på olika sätt visat hur man kan använda hälsa som marknadskommunikation. Vi har också funnit tendenser och företeelser eller beteenden inom företagen som direkt kan härledas till teorin, medan vi i andra fall fått försöka tolka empirin utifrån det synsätt som den teoretiska referensramen tillskaffat oss. Detta skapar någon form av relevans och belägg för studien.

De tre fallföretagen har genom att uppvisa skillnader och likheter berikat vår studie med för studien essentiellt material. Utan den hade vi nog inte genom bara teoristudier kunnat finna belägg för hur hälsa kan fungera som kommunikator. Fallföretagen har alla på olika sätt aktivt arbetat med intern hälsa i sig, samt i olika utsträckning med intern hälsa som ett sätt att kommunicera på, det vill säga använda hälsa som en kommunikator. Det som egentligen besvarar vårt syfte är ”hur” på vilket sätt hälsa kan fungera som marknadsföringsmedel. Detta har på flera sätt påvisats och besvarats i studien. Det som varit signifikant för alla företagen och som klart även av företagen ses som ett sätt att kommunicera hälsa, är genom tryckta källor där årsbokslut och

hälsobokslut är de mest utmärkande. Något som också varit kännetecknande för alla företagen är att individen genom sin prestation samt vad han eller hon verbalt förmedlar fungerar som en slags indirekt marknadsföring. Upplever individen att hon mår bra och känner sig betydelsefull och uppskattad så förmedlas också detta genom hur hon agerar och vad hon säger. Samtidigt kan den medvetna kommunikation som till exempel vår intervju vara ett sätt att kommunicera hälsa och hälsomedvetande på. Vid sådana tillfällen kan man som besökare få en känsla av internt hälsofokus, dels genom individens agerande men också genom att medvetet eller omedvetet studera och observera företagets miljö. Den här typen av resonemang har vi kunnat utläsa i alla våra tre företag. Tetra Pak har visat att den interna anda som råder samt den stabilitet som företaget uppvisar fungerar som en slags hälsokommunikation genom organisationen och dess agerande. Här är det alltså organisationen i sin helhet som via den tradition och anda man faktiskt har eller uttrycker att man har som skapar en bild av företaget som attraktivt och hälsosamt. Bilden av företagets hälsoagerande kommer att berika eller verka negativt på den totala bild som receptorerna skapar sig av företaget.

Att det är viktigt och betydande att företagets alla delar uppvisar en gemensam bild har Skånemejerier framförallt visat. I deras fall har det varit av största vikt att utifrån det hälsomedvetande som produkten har så har man tvingats att i organisationen internt också uppbringa hälsomedvetenhet. På detta sätt kan "hur" besvaras genom att det egentligen är produkten i det här fallet som kommunicerar hälsa, vilket organisationen följer upp för att på så sätt skapa trovärdighet och för att skandalsäkra. Något som Skånemejerier gjort för att konkretisera denna trovärdighet är att låta hälsodiplomera företaget. Denna hälsodiplomering kan ses som ett svar på hur man kan marknadsföra hälsa. Här blir resultatet konkret och märkbart inte bara för den interna organisationen utan också för omgivningen. Hälsodiplomeringen kan ses som en slags kvalitetsstämpel på organisationen i likhet med miljömärkning som Svanen och kvalitetsmärkning som Svenskt Sigill. Denna typ av märkning är något nytt inom hälsa, men liksom dessa så kan Korpens hälsodiplomering fungera som kommunikationsmedel i allra högsta grad.

Att hälsa kan fungera som en källa till god publicitet är något som även Nackageriatriken visat. Deras framskjutna placering på listan över Sveriges bästa arbetsplatser kan ses som en källa till där hälsa skapar god publicitet vilken i sin tur skapar en bild av företaget. Att anmäla sig till denna tävling har förmodligen samma syfte som att, som Skånemejerier, hälsodiplomera sitt företag. Viktigt här blir att visa organisationen och dess individer att man bryr sig och faktiskt är duktiga på intern hälsa, samtidigt som det går att använda som extern kommunikation för att visa allmänheten att vi är duktiga.

Denna publicitet används också av Nackageriatriken framförallt som ett sätt att locka till sig duktiga och engagerade medarbetare. Alltså kan man här säga att rekryteringen används som ett sätt att kommunicera hälsa och internt hälsoarbete.

Vår studie har enligt ovanstående reflektion påvisat fenomenet som läckage och transparens samt hur det för de olika företagen påverkar, och ofrånkomligen styr lite av företagets agerande och varför man satsar på att uppnå god intern hälsa. Det läckage som vi observerat kan egentligen ses som huvudskälet till hur organisationen kan använda hälsa som en organisatorisk faktor som kommunikationsmedel. Det är på grund av detta läckage som det också blir viktigt att fokusera på och aktivt arbeta med intern hälsa i ett kommunikativt syfte. Marknadsföring handlar inte bara om den faktiska

kommunikation som företaget medvetet förmedlar utan information läcker ut på annat sätt. Ovan nämnda sätt besvarar alla hur hälsa kan ses som kommunikation men de är samtidigt sätt som visar på hur information läcker ut genom kanaler som inte är de traditionella. Det finns ett medvetet eller omedvetet läckage som också talar och påverkar den bild som receptorerna skapar sig av företaget. Detta övergripande svar på "hur" tillsammans med de olika delsvaren gör att vi anser att syftet med uppsatsen har uppfyllts, dessutom har vi oundvikligen genom studien sett varför man väljer att använda hälsa som marknadsföring. Här kan den transparent som på något sätt framtvingas ses som en viktig faktor. Företagen har också uppvisat olika sätt på hur denna transparent påverkat just företaget och därmed också varför man arbetar med intern hälsa och om man gör det medvetet eller omedvetet.

Svaret på "varför" har också hjälpt oss se hur man gör det då dessa står i beroendeförhållande till varandra där hur påverkar varför och tvärtom. Syftet att titta på "hur" har alltså kunnat besvaras genom egen tematisering av befintlig teori, studerandet av fallföretag som uppvisat flera likheter men också skillnader samt en av oss fri tolkning utifrån den explicita och implicita information företagen i kombination med teorin bidragit med. Genom att även studera "att" företagen är medvetna om vårt problemområde samt varför de är det har vi också kunnat finna hur och på vilket sätt vår frågeställning kan besvaras.

Vårt ämne har efterhand visat sig vara komplext och långt ifrån entydigt och uttalat. Detta har lett till att vi har varit tvungna att ta del av men också återge mycket information så att ämnet på något sätt blir greppbart inte bara i våra huvud utan också för eventuella läsare. De tre olika sätt på, vilka företag kommunicerar hälsa, som blivit vår huvudsakliga slutsats har vuxit fram allt eftersom arbetet fortskridit. Efter teorigenomgång och våra företagsbesök var bilden inte särskilt klar och det fanns ett mångfacetterat material att bearbeta. Dock har vi under resans gång allt tydligare sett mönster och tre klara svar på syftet har utkristalliserats. Nämligen hälsa som ett sätt att stödja och upprätthålla en produkt eller produktportfölj, organisatorisk hälsa som ett sätt att kommunicera via rekrytering samt organisatorisk hälsa som på olika sätt läcker ut och på det sättet fungerar som marknadskommunikation. Vi är så här i slutskedet också glada över att ha lyckats fånga ett aktuellt och flitigt debatterat samhällsfenomen och istället för att se det som ett problem har vi satt det i ett sammanhang där det istället kan ses som en möjlighet för företaget. Denna möjlighet har kanske inte varit uttalad tidigare. Vi finner tillfredsställelse i att vår uppsats möjligen kan ses som ett slags underlag för att vända en för företagen ofta negativ företeelse till något positivt. En möjlighet till att aktivt styra den information som läcker samt att genom den organisatoriska hälsan uppnå fördelar, i förhållande till andra företag, genom att den strategiskt kommuniceras.

Den dörr som ofrånkomligen står på glänt kan ses som en möjlighet att ställa på vid gavel genom att strategiskt använda och utnyttja den information som passerar därigenom. På så vis kan företaget upprätthålla en trovärdighet och på olika sätt kommunicera med alla de på andra sidan dörren.

Källförteckning

Böcker

Arnerup-Cooper B., Edvardsson B., 1998 *Tjänstemarknadsföring i Teori och Praktik* Studentlitteratur Lund

Asplund J., 1970 *Om undran inför samhället*, Argos Lund

Axelsson B., 1996 *Professionell marknadsföring* Studentlitteratur Lund

Enis M. B., Cox K. K., Mokwa P. M., 1991 *Marketing Classics A Selection of Influential Articles*, Eight Edition. Prentice Hall International Editions

Fill C., 1999 *Marketing Communications*, Second Edition, Prentice Hall Europe

Gad T., 2000 *4D Branding Cracking the corporate code of the network economy*, Bookhouse Stockholm.

Grönroos C., 1996 *Marknadsföring i tjänsteföretag*, Liber-Hermods Malmö,

Gummesson E., 2002 *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30 R*, Liber Ekonomi Malmö

Halling B., Karlsson P., Leijding T., Siggstedt E., 2002 *Hälsoutveckling – att bygga det friska företaget* Björn Lundén Information AB

Hallsten L., 1998 *Psykiskt välbefinnande och arbetslöshet, Om ohälsorelaterad selektion till arbete*, Arbetslivsinstitutet Solna

Hallström A., Gerklev J., Nyström P., 1997 *Att marknadsföra miljöanpassning*, Studentlitteratur Lund.

Holme I. M., Solvang Krohn B., 1986 *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur Lund

Johnsson J., Lugn A., Rexed B., 2003 *Långtidsfrisk: så skapas hälsa, effektivitet och lönsamhet*. Ekerlid, Stockholm

Kotter J. P., 1990 *A Force for Change. How Leadership Differs from Management*, Free Press New York

Lind J-L., Skärvad P-H., 2000 *Nya team i organisationernas värld* Liber Ekonomi Malmö

Liukkonen P., 2002 *Hälsobokslut- förslag till mätning, analys och diskussionsfrågor* Oskarmedia/Paula Liukkonen AB

Lundahl U., Skärvad P-H., 1990 *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur Lund

Moxnes P., 1984 *Ångest och arbetsmiljö, Hur organisationen påverkar personalen. En fallbeskrivning*. Natur och Kultur Lund.

Patel R., Davidson B., 1994 *Forskningsmetodikens grunder Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur Lund

Rienecker L., Jörgensen Stray P., 2002 *Att skriva en bra uppsats*: Liber AB

Senge M., 2004 1995 *Den femte disciplinen. Den lärande organisationens konst*, Thomson Fakta Falun

Svenningsson S., 1999 *Strategisk förändring, makt och kunskap. Om disciplinering och motstånd i tidningsföretag*, Lund University Press

Theorell T., 2003 *Psykosocial miljö och stress*, Studentlitteratur Lund.

Van Riel C.B.M., 1995 *Principle of Corporate Communication*: Prentice Hall London

Östberg J., 2003 *What's eating the eater? : perspectives on the everyday anxiety of food consumption in late modernity* acob, Lund Business Press

Vetenskapliga artiklar

Ahmed P. K., Rafiq M., 2003 *Internal marketing issues and challenges*, European Journal of Marketing vol: 37 sid:1177-1186

Alvesson M., Willmott H., 1996 *Introducing Critical Theory to Management*. i Alvesson M., Willmott, H. (red.), *Making Sense of Management: A Critical Introduction*. Sage, London: 9-25.

Atkins P. M., Marshall B. S., 1996 *Happy employees lead to loyal patients*, Journal of Health Care Marketing vol: 16 sid:14-24

Bak C. A., Vogt L. H., George W. R., Greentree I. R., 1994 *Management by Team: An Innovative Tool for Running a Service Organization through Internal Marketing*, Journal of Services Marketing vol: sid: 37-47

Balmer J. M. T., 2001 *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog*. European Journal of Marketing.

Berman E. L., 2003 *Reflections on productivity*, Industrial Management vol: 45 sid: 6

Boselie P., Paauwe J., Richardson R., 2003 *Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local government*. International Journal of Human Resource Management vol: 14 sid: 1407-1429

- Boswell W. R., Olson-Buchanan J.B., LePine M. A., 2004 *Relations between stress and work outcomes: The role of felt challenge, job control, and psychological strain*, Journal of Vocational Behavior vol: 64 sid: 165-181
- DiMaggio P. J., Powell W. W., 1983 *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, American Sociological Review, vol 48, sid 147-160
- Doby V. J., Caplan R. D., 1995 *Organizational Stress as Threat to Reputation: Effects on Anxiety at Work and at Home*, Academy of Management Journal vol: 38 sid: 1105-1123
- Duncan T., Moriarty S., 1998 *A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships*. Journal of Marketing, 62: 1-13.
- Fairbrother K., Warn J., 2003 *Workplace dimensions, stress and job satisfaction*, Journal of Managerial Psychology vol: 18 sid: 8-21
- Fram E. H., McCarthy M. S., 2003 *From employee to brand champion*, Marketing Management vol: 12 sid: 24-29
- Ghuri P., Holstius K., 1996 *The Role of Matching in the Foreign Market Entry Process in the Baltic States*. European Journal of Marketing, 30 (2): 75-88.
- Goetzel R. Z., 2003 *Health & productivity management*, LIMRA's MarketFacts Quarterly vol: 22 sid: 52-55
- Grant R. M., 1991 *The Recourse-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation* California Management Review 114-135
- Hatch M. J., Schultz M., 2003 *Bringing the corporation into corporate branding*, European Journal of Marketing 37 1041-1064
- Holt D.B., 2002 *Why do brands cause trouble?, A dialectical theory of consumer culture and branding*. Journal of consumer research 29 70-90
- Kuhnert K. W., Palmer D. R., 1991 *Job security, health, and the intrinsic and extrinsic*, Group & Organization Management vol: 16 sid: 178-193
- Liljander V., Strandvik T., 1995 *The nature of customer relationships in services*. *Advances in Services Marketing and Management*, 4: 141-167
- Miller J. A., 2003 *Calming the anxious organization*, Employment Relations Today vol: 29 sid:11-18
- Mintzberg H., 1981 *Organization Design: Fashion or Fit?* Harvard Business Review vol: 59 issue: 1 sid: 103
- Nash L., Stevenson H., 2004 *Success That Lasts*, Harvard Business Review vol: 82 sid: 102-109

Pearce J. L., Randel A. E., 2004 *Expectations of organizational mobility, workplace social inclusion, and employee job performance*, Journal of Organizational Behavior vol: 25 sid: 81-98

Pfeffer J., 1995 *Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people*, Academy of Management Executive Vol 9 No. 1

Ulrich D., Lake D., 1990 *Organizational capability: creating competitive advantage* John Wiley & Sons, Inc

Sheard A.G., Kakabadse A. P., 2004 *A process perspective on leadership and team development* The Journal of Management Development, vol. 23, sid 7-106 Emerald Group Publishing Limited

Övriga tryckta källor

Dagens Nyheter Ekonomi 2004-05-25, Lucas D., *Upprörda aktieägare knappast nöjda*

Batljan I., departementsråd socialdepartementet Lagergren M., docent Äldrecentrum, i Göteborgsposten 2004-02-08

Johansson A., Jönsson A., *Rekrytering - en bit imageskapande*, Kandidatseminarium HT 2003 Lunds Universitet

Skånska Dagbladet 2004-05-25, Ström C. G (TT) *Bonusregn för över 4 miljarder*

Skånemejerier, *Årsredovisning och Miljöredovisning 2003* Skånetryck AB Malmö

Skånemejerier, *En historia om Skånemejerier* 2004 Skånetryck AB Malmö

Socialstyrelsen 2003 *Utmattningsyndrom, Stressrelaterad psykisk ohälsa*, Stockholm

Sydsvenska Dagbladet Ekonomi 2004-05-16 Ericsson N., *Handelns egna märkesvaror breder ut sig i butikshyllorna*

Tetra Pak 2003 Informationsbroschyr *Med Sverige i fokus*

Tetra Pak *Miljöredovisning 2002 Sverige med sociala frågor*, Tetra Pak

Tetra Pak 2003 Informationsbroschyr *protects what's good*

Elektroniska källor

<http://arbetsliv.prevent.se/arbetsliv/> 2005-02-10

www.arbetslivsinstitutet.se 2004-04-16 Härenstam A., Pressmeddelande från Arbetslivsinstitutet, *Vad saknas i svensk arbetslivsforskning?* 2003-11-05

www.dn.se 2004-04-13 *Storbolag skönmålar sjukstatistiken i boksluten*

www.greatplacetowork.com 2004-05-26

www.gp.se 2004-04-16 Eriksson T., *Sjukfrånvaron fortsätter att öka* 2003-05-16

www.korpen.se 2004-05-20

www.nackageriatriken.se 2004-05-26

www.ne.se 2004-04-15

www.nyteknik.se 2005-02-12

www.pro.se 2004-05-26

www.prv.se 2004-05-15

www.unilever.se 2004-05-11

www.regeringen.se 2004-04-22 Regeringens proposition 2002/03:6, Näringsdepartementet

www.regeringen.se 2004-04-22 Lag (1991:1047) om sjuklön, ändring 2003:424, Regeringskansliets rättsdatabas

www.skanemejerier.se 2004-05-13

www.svd.se 2004-04-11 Larsson S. *Jämställdhet vital för företagens anseende* 2004-01-24

www.svd.se 2004-04-11 , *Friskvård haltar i näringslivet* 2002-06-11

www.svd.se 2004-04-20 uppgift från riksförsäkringsverket RFV

www.svd.se 2004-04-20 *Färre sjukskrivna men fler förtidspensionärer*

www.svenskmjolk.se 2004-05-13

www.scb.se/arbetsmiljöstatistik 2004-04-22

www.tetrapak.se 2004-05-10

Muntliga källor

Telefonintervju samt E-post-intervju med Björn Sjögren,
Chefssjuksköterska/Personalchef Nackageriatriken, 2004-05-14

Personlig intervju med Fredrik Heidenholm, Personalman Skånemejerier, 2004 05 17

Personlig intervju med Jerker Åkesson, Miljöchef Gambro, 2003-10-15

Personlig intervju med Urban Fasth, Senior Brand Manager Skånemejerier, 2004-05-11

Personlig intervju med Lars-Göran Nordh, Personaldirektör AB Tetra Pak, 2004-05-19

Personlig intervju med Ann-Margreth S Hallberg, HR-Support AB Tetra Pak, 2004-05-19

Bilagor

Bilaga 1

Intervjuunderlag, Tetra Pak

Vad har ni för arbetsuppgifter? Hur länge har ni varit i företaget? Bakgrund?

Vad är det bästa med att arbeta på Tetra Pak?

Hur skulle du vilja beskriva organisationsformen/strukturen på Tetra Pak i Sverige?

Har organisationsstrukturen någon betydelse för personalens hälsa? I så fall på vilket sätt?

Hur skulle ni vilja beskriva Tetra Paks företagsidentitet, företagskultur? Efterlevs och förmedlas dessa aktivt intern och externt?

Finns det någon uttalad personalpolicy? I så fall, vad säger den?

Har ni någon uttalad hälsostrategi/friskvårdarbete för personalen? I så fall, vad säger den? Olika beroende på land och kultur?

Vad är hälsa för er? Hur definierar ni hälsa?

Hur ser hälsosituationen ut hos er i siffror? Upplever ni detta som ett stort problem? Sjukfrånvaro, långtidssjukskrivningar med mera.

Har hälsa inom organisationen stor ekonomisk betydelse?

Varför bör man arbeta för en god hälsa på arbetsplatsen?

Hur förmedlar man en önskvärd bild av ett företag? Är detta något ni eftersträvar?

Vad tror du folk i allmänhet har för bild av Tetra Pak? Stämmer den med den bild ni vill förmedla?

Kommunicerar ni något budskap med era produkter? Vilka mervärden kommuniceras? Framtidens mervärde?

Upplever ni att varje individ hos er fungerar som en budbärare av hur företaget fungerar? På vilket sätt i så fall?

Skulle hälsa inom organisationen kunna vara ett marknadsföringsargument? I så fall hur? Kan intern hälsa, hälsostrategi användas som extern kommunikation? Gör ni det?

Vilken betydelse får ett internt hälsoarbete? (Andra faktorer än sänkta sjukfrånvarotal och sänkta kostnader?)

Måste det finnas en koppling mellan ett företags produkter och dess interna strategi?

Hur stort behov har kunden, allmänheten av att veta något om företags interna förhållanden i förhållande till produkten?

Är företags interna förhållande/hälsoarbete något som diskuteras vid anställningar/rekryteringstillfället? (Åt båda håll!)

Finns det ett samarbete mellan marknadsavd. (produkter) och personal/hälsoansvariga? Finns denna intention?

Bilaga 2

Intervjuunderlag, Skånemejerier marknadsavdelningen

Vad har du för arbetsuppgifter? Hur länge har du varit i företaget? Bakgrund?

Varför arbetar du på Skånemejerier?

Hur skulle du vilja beskriva organisationsformen/strukturen på Skånemejerier?

Har organisationsstrukturen någon betydelse för personalens hälsa? I så fall på vilket sätt?

Vad har Skånemejerier för vision/affärsidé, företagsidentitet, företagskultur? Efterlevs och förmedlas dessa aktivt intern och externt?

Vad tror du folk i allmänhet har för bild av Skånemejerier? Stämmer den med den bild ni vill förmedla?

Hur förmedlar man en önskvärd bild av ett företag? Är detta något ni eftersträvar?

Hur skulle du vilja beskriva er marknadsföring?

Vilka kommunikationskanaler använder ni er av? Hur fungerar de? Vilka är era målgrupper? Används olika kommunikationskanaler till olika målgrupper?

Finns det något konstant/löpande tema i er marknadsföring?

Kommunicerar ni olika budskap med olika produkter?

Spelar förhållandena (trivsel, kultur, kamratskap) på arbetsplatsen någon roll för hur företaget och dess produkter upplevs?

Kan individen fungera som budbärare/marknadsförare? I så fall på vilket sätt?

Miljö, spårbarhet och djuromsorg är mervärden ni kommunicerar. Vilka andra mervärden kan du se i framtiden?

Företaget har en uttalad hälsopolicy och fokusering kring hälsa dels på produkterna, men även på personalen (hälsopolicy, friskvårdsarbete, kompetensutveckling). Det finns även en uttalad strategi att sänka sjukfrånvarotalen. Är detta något du märker i ditt arbete? Förankras visionerna internt?

Vilken betydelse får ett internt hälsoarbete? (Andra faktorer än sänkta sjukfrånvarotal och sänkta kostnader?)

Tror du hälsoarbete på arbetsplatsen kan fungera som marknadsföringsverktyg? (Finns till viss del på hemsidan.) Kan intern hälsa, er goda hälsostrategi, användas som extern kommunikation? Gör ni det?

Hemsidan visar en stark fokus kring hälsa med nyttiga produkter, kostråd, hälsosamma recept, functional foods med mera. Varför denna inriktning? Är detta ett tvång idag (isomorfism)?

Måste det finnas en koppling mellan ett företags produkter och dess interna strategi?

Är en intern hälsopolicy och hälsosamma medarbetare en förutsättning för er markandsföring av hälsosamma produkter? Hur ser förhållandet ut häremellan? Hur påverkar dessa båda satsningar på hälsa varandra?

Skulle ni på ett aktivare/effektivare sätt kunna marknadsföra personalens hälsostatus, företagets hälsosatsningar? Tror du att det finns en potential i denna typ av marknadsföring? Vilka uttryck skulle detta kunna ta? (Hälsomärkning?)

Har kunden något som helst behov av att veta något om företagets interna förhållanden, eller är det bara produkten som har betydelse?

Intervjuunderlag, Skånemejerier personalavdelningen

Vad har du för arbetsuppgifter? Hur länge har du varit i företaget? Bakgrund?

Varför arbetar du på Skånemejerier?

Hur skulle du vilja beskriva organisationsformen/strukturen på Skånemejerier?

Företaget har en uttalad hälsopolicy och fokusering kring hälsa dels på produkterna, men även på personalen (hälsopolicy, friskvårdsarbete, kompetensutveckling). Det finns även en uttalad strategi att sänka sjukfrånvarotalen. Hur görs detta i praktiken, hur är hälsoarbetet utformat, vad består det av? Hur förankras hälsoarbetet internt?

Har organisationsstrukturen någon betydelse för personalens hälsa? I så fall på vilket sätt? Är hälsa något viktigt i organisationen?

Vad har Skånemejerier för företagsidentitet och företagskultur? Efterlevs och förmedlas dessa aktivt internt och externt?

Vad tror du folk i allmänhet har för bild av Skånemejerier? Stämmer den med den bild ni vill förmedla?

Spelar förhållandena (trivsel, kultur, kamratskap) på arbetsplatsen någon roll för hur företaget och dess produkter upplevs?

Kan individen fungera som budbärare/marknadsförare? I så fall på vilket sätt?

Är det dyrt för företaget att ha en bra hälsa på arbetsplatsen?

Vilken betydelse får ett internt hälsoarbete? (Andra faktorer än sänkta sjukfrånvarotal och sänkta kostnader?) (Rekrytering?)

Tror du hälsoarbete på arbetsplatsen kan fungera som marknadsföringsverktyg? (Finns till viss del på hemsidan.) Kan intern hälsa, en goda hälsost strategi, användas som extern kommunikation? Gör ni det?

Varför har Skånemejerier satsat på hälsoarbete?

Vilka faktorer kan främja en god hälsa? Lönesystem som premierar hälsa?

Finns det en koppling mellan ett företags produkters identitetsförmedling och företagets personal? Hur ser denna koppling ut?

Urban nämnde hälsocertifiering vad är det? Vad innebär det?

British Standards?

Är en intern hälsopolicy och hälsosamma medarbetare en förutsättning för er marknadsföring av hälsosamma produkter? Hur ser förhållandet ut häremellan? Hur påverkar dessa båda satsningar på hälsa varandra?

Skulle ni på ett aktivare/effektivare sätt kunna marknadsföra personalens hälsostatus, företagets hälsosatsningar? Tror du att det finns en potential i denna typ av marknadsföring? Vilka uttryck skulle detta kunna ta? (Hälsomärkning?)

Har kunden något som helst behov av att veta något om företagets interna förhållanden, eller är det bara produkten som har betydelse?

Företagets hälsosatsning, är det ett permanent arbete eller tidsbegränsad satsning?

Vad tror du kommer att ske inom personal och hälsoområdet framöver? (Lagar standard, arbetskraft? mm.)

Bilaga 3

Intervjuunderlag, Nackageriatriken

Ett stort tack för att Ni tar er tid att svara på våra frågor. Låt Er inte hämmas av frågornas utformning. Vi är intresserade av all information vi kan få om kopplingen mellan organisationsstruktur, marknadsföring och hälsa och vi tror att frågorna kan utgöra ett bra underlag.

Hur skulle du vilja beskriva organisationsformen/strukturen på Nackageriatriken?

Hur ser personalsammansättningen ut? Män, kvinnor, ålder, utbildning etc.

Varför finns Nackageriatriken med på listan över Sveriges bästa arbetsplatser 2004?

Finns det någon uttalad personalpolicy? I så fall, vad säger den?

Har organisationen genomgått några större förändringar under senare tid med nya arbetssätt eller liknande?

Har organisationsstruktur/uppbyggnad någon betydelse för personalens hälsa? På vilket sätt?

Finns det någon uttalad affärsidé, företagsidentitet och företagskultur hos Nackageriatriken? Om inte, hur skulle du vilja beskriva Nackageriatriken utifrån dessa begrepp?

Har ni någon aktiv marknadsföring? Finns det behov av marknadsföring inom er bransch?

Skulle hälsa inom organisationen kunna vara ett marknadsföringsargument? I så fall hur?

Upplever ni att varje individ hos er fungerar som en budbärare av hur företaget fungerar? På vilket sätt i så fall?

Personalens situation inom vård och äldreomsorg har fått utstå hård kritik i media och bland allmänheten. Vad skiljer Nackageriatriken från dessa exempel? Varför har ni lyckats?

Hur skulle ni kunna använda er av er goda publicitet?

Vad är hälsa för er?

Har ni någon uttalad hälsost strategi/friskvårdarbete för personalen? I så fall, vad säger den?

Hur ser hälsosituationen ut hos er i siffror? Sjukfrånvaro, långtidssjukskrivningar med mera.

Har hälsa inom organisationen stor ekonomisk betydelse?

Varför bör man arbeta för en god hälsa på arbetsplatsen?

Ni låg i topp på Veckans Affärers lista över Sveriges bästa arbetsplatser 2004. Hur går denna utnämning till, vilka uppgifter har ni lämnat? Vilka konsekvenser får denna utnämning?

Har ni uppmärksammats på andra sätt?

Bilaga 4

Artikel i tidningen Ny Teknik

Publicerad 021120

Lönsamt med friskvård

Tetra Pak bygger ut företagshälsovården med 0 sjuka som mål

När andra företag började dra ner på företagshälsovården för ett antal år sedan bestämde sig Tetra Pak för att göra tvärtom: att bygga ut. Och att alltid jobba långsiktigt. Resultatet har blivit att företaget idag har en mycket låg sjukfrånvaro: 1 procent är sjuka mer än 15 dagar och 1,4 procent är korttidssjuka.

- Det är lönsamt att ha folk friska. Därför vill vi på Tetra Pak inte ha någon sjuknärvaro utan frisknärvaro, säger koncernläkaren Py Tubelius.

Tetra Pak har fått rykte om sig som företaget med "förmodligen Sveriges lägsta sjukfrånvaro". I dag, onsdag, presenterar Py Tubelius konceptet som företaget jobbar efter för att hålla de anställda friska. På konferensen "Goda företagsexempel mot stress och ohälsa", arrangerad av

Civilingenjörsförbundet och Hjärt konkretiseras nu stressfrågorna i arbetslivet och de goda exemplen lyfts fram.
- Vi arbetar med prerehabilitering istället för rehabilitering. Det innebär att vi fångar upp människor innan de blir sjuka.

Det hälsomedvetna ledarskapet och det långsiktiga tänket är de viktigaste faktorerna för ett friskt företag, menar Py Tubelius. Med det senare menar hon att man måste våga göra saker som inte ger omedelbar vinst.

3 600 kronor per anställd och år läggs på företagshälsovård, en siffra Py Tubelius jämför med de 600 kronor många andra företag betalar.

- Men jag är övertygad om att vi får mångdubbelt tillbaka. En sjukdag kostar ett par tusen, för att inte tala om vikarier, kvalitetssänkningar och spill.

Just nu håller företagets ekonomiavdelning på att göra ett hälsobokslut.

- Vi har vänt på det och resonerar om hur mycket vi tjänar på att satsa på hälsa.

Det hälsomedvetna chefskapet är mycket viktigt för att hålla de anställda friska, enligt Py Tubelius. Cheferna måste vara och utbildas till "Hela människor" och ha en hög emotionell kompetens, inte bara en hög intelligens.

Företaget har också infört en nollvision som innebär att ingen på Tetra Pak ska bli fysiskt eller psykiskt sjuk av arbetsmiljön. I samband med att den infördes satte man upp klistermärken lite här och var där det stod: Arbetar du mer än vad företaget kräver? Företaget har bland annat sex sjuksköterskor och två heltidsanställda skyddsombud som arbetar på företaget.

- Vi "vaccinerar" de anställda mot ohälsa bland annat genom att alla måste förstå företagets mål och vision och arbeta mot dessa mål, förklarar Py Tubelius och fortsätter:

- Men visst har vi anställda med stressrelaterade sjukdomar. För närvarande 66 rehabiliteringsfall.

Även här har Tetra Pak en egen modell; redan efter 15 dagar anses en person som långtidssjuk jämfört med försäkringskassans 28 dagar.

- Vi börjar rehabilitera direkt när en anställd blir sjuk. Har en person brutit benet finns kanske ett jobb som passar honom eller henne. Ingen vill ju vara sjukskriven, säger Py Tubelius.

Text: Marie Feuk

- ▶ E-post till redaktionen
- ▶ Skriv ut artikeln
- ▶ Tipsa en kollega
- ▶ Prenumerera på nyhetsbrevet
- ▶ Prenumerera på tidningen

© Information om Ny Teknicks regler för Upphovsrätt
Copyright information in English.

