



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

”En trygghet att veta vad företaget har för ambitioner”

– eller –

”Nåt jävelskap de hittat på under fikarasten”

Från vision till verklighet

Ett arbete om kommunikation och förmedling av vision och mål i en geografiskt spridd organisation

Handledare:
Örjan Hallgren
Su Mi Park Dahlgaard

Peter Berg
Caroline Bjurman
Fredrik Sturesson
Vårterminen 2006
Magisteruppsats 151-160p

Förord

Vi vill ta tillfället i akt och tacka de ödmjukaste de som har varit med och gjort att denna uppsats har kunnat genomföras.

Först och främst vill vi tacka företaget i vår fallstudie, Hemtex AB, för ert intresse och er vänlighet i och med denna uppsats. Framförallt vill vi rikta ett stort tack till all den personal som ställt upp på intervjuerna.

Vi vill även tacka våra handledare Örjan Hallgren och Su Mi Park Dahlgaard, som med stöd och guidning har hjälpt oss att utnyttja våra kunskaper och ibland öppnat nya tankebanor hos oss. *Örjan*, vi vill speciellt tacka dig för din noggrannhet i läsningen av uppsatsen under arbetets gång och för dina refereringar till det verkliga arbetslivet. Tack till dig *Su Mi*, för ditt akademiska synsätt och synpunkter på att vi inte får tappa vår fokus i uppsatsen.

Vi vill även rikta ett tack till vänner och bekanta för hjälp med läsning av uppsatsen och det stöd ni givit under resans gång.

Peter Berg, Caroline Bjurman, Fredrik Sturesson

Helsingborg juni 2006

Sammanfattning

Bakgrund och forskningsfråga

De kanske största och mest komplexa frågorna som människan har ställt sig rör hennes existens. Det ligger i människans natur att ifrågasätta sin omgivning och söka mening med livet. På samma sätt ställer sig människor ute på olika företag samma frågor och söker efter meningen med deras arbete. Dagens företagsklimat skapar ett stort behov för verksamheter att inrätta vision och mål för att kunna få fram en lämplig strategi för företaget. Undersökningar visar att det finns en svårighet att integrera vision och mål i företag. Denna bakgrund har skapat ett intresse hos oss att undersöka hur vision och mål kommuniceras och förmedlas i organisationer. Uppsatsens syfte är att undersöka i vad mån vision och mål kommuniceras och förmedlas i en geografiskt spridd organisation. Ett delsyfte är att identifiera eventuella brister i kommunikationsprocessen och uppmärksamma vilka följder det kan ge. Vår forskningsfråga lyder: *Hur kan ett företags vision och mål kommuniceras och förmedlas för att det ska genomföra arbetet i en geografiskt spridd organisation?*

Teori och empiri

Det teoretiska ramverk som uppsatsen vilar på består dels av strategiteorier, dels av kommunikationsteorier såsom intern marknadsföring och organisationskommunikation. Det empiriska materialet består av en expertintervju med en konsult verksam inom området och en fallstudie på hemtextilkedjan Hemtex AB, som har en geografiskt spridd organisation.

Resultat och konklusion

Resultaten av vår undersökning visar att det finns variationer i uppfattningen av visionsdokumentet och tydliga brister i företaget i vår fallstudie när det gäller anslutningen till det. Vi anser att grunden till detta ligger i en alltför enkelriktad kommunikationsprocess från ledningens sida och en svag känsla av delaktighet hos de anställda. Vår konklusion utmynnar även i att vi ger konkreta förslag på företagsspecifika förbättringar åt Hemtex AB.

Abstract

Background and question of study

One of the most complex questions ever asked by mankind is the purpose of our very existence. It is in man's nature to question his surroundings and search for the meaning of life. In the same way employees within organizations ask themselves what the purpose of their professions is.

The business world of today creates a need for companies to establish a vision and goals, and to develop a strategy for success in the future. Studies show that companies have a difficult time managing to integrate the vision in the organization. With this in mind we became interested in investigating in what way vision and goals are communicated throughout the organization.

The purpose of this paper is to study in what way vision and goals are communicated and conveyed throughout a geographically scattered organization. One part of the purpose is to identify any flaws that may occur in the communication process and also bring attention to any consequences they might cause. Our question of study is therefore as follows: *In what way can vision and goals of a company be communicated and conveyed so as to infuse a geographical scattered organization?*

Theory and empirical study

The theoretical framework of this paper includes the following topics; vision and goals, organizational communication and internal marketing. The empirical study consists of two parts. An interview with an expert within the field and a case study of a Swedish retail company (Hemtex AB) with a geographically scattered organisation.

Results and conclusions

The results of the study show variation in the perception of the vision among the company's employees which leads to insufficient commitment towards it. This is primarily caused by a one-way communication process starting from top management. It is also due to a lack of a feeling of participation among the employees. Our conclusion leads to giving specific advice on improvement for Hemtex AB.

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1:1

Uppsatsens disposition 11

Figur 3:1

Illustration av uppsatsens fokusområden 18

Inspirerad av Heide (2005) och Olsson & Skärvad (2001)

Figur 3:2

Transmissionsmodellen i sitt kontextuella sammanhang. 21

Figur 3:3

Relationsmodellen 22

Figur 3:4

Översikt av formell och informell kommunikation i relation till extern och intern kommunikation 24

Figur 4:1

Illustration av antal informanter och hierarkiska position i Hemtex. 39

Figur 5:1

Informanternas förhållningssätt till Hemtex vision. 54

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	- 8 -
1.1 Problembeskrivning	- 9 -
1.2 Syfte och frågeställning	- 10 -
1.2.1 Avgränsningar	- 10 -
1.3 Disposition och avsedda läsare	- 11 -
2. METOD FÖR ATT UPPNÅ SYFTET	- 12 -
2.1 Ansats	- 12 -
2.2 Förförståelse	- 12 -
2.3 Datainsamling	- 13 -
2.3.1 Det teoretiska ramverket	- 13 -
2.3.2 Det empiriska materialet	- 13 -
2.3.2.1 Val av fallstudie	- 13 -
2.3.2.2 Kvalitativa intervjuer	- 15 -
2.3.2.3 Expertintervju med konsult	- 16 -
2.3.3 Källkritik	- 16 -
3. TEORI - VAD HAR SAGTS OM OMRÅDET TIDIGARE	- 17 -
3.1 Begreppen vision och mål	- 17 -
3.1.1 Vision	- 18 -
3.1.2 Mål	- 19 -
3.1.3 Vision och mål – enbart positivt?	- 20 -
3.2 Kommunikation	- 21 -
3.2.1 Organisationskommunikation	- 23 -
3.2.2 Intern kommunikation	- 24 -
3.3 Förmedling av vision	- 26 -
3.3.1 Intern marknadsföring	- 26 -
3.3.1.1 Arbetet med intern marknadsföring	- 28 -
3.3.2 Ledarens roll i processen	- 29 -
3.3.2.1 Ledaren som budbärare	- 29 -
3.4 Uppfattning av vision	- 31 -
3.4.1 Medarbetaren som mottagare av vision och mål	- 31 -
3.4.1.1 Förhållningssätt till visionen	- 32 -
3.5 Syntes	- 34 -

4. EMPIRI – VAD SÄGER VERKLIGHETEN IDAG	- 35 -
4.1 Expertintervju med konsult Henrik Nilsson	- 35 -
4.2 Fallstudie Hemtex AB	- 37 -
4.2.1 Hemtex AB	- 37 -
4.2.1.1 Hemtex AB visionsdokument	- 37 -
4.2.2 Informanter	- 39 -
4.3 Redogörelse av intervjuer - Hemtex AB	- 40 -
4.3.1 Uppfattning av visionsdokumentet	- 40 -
4.3.1.1 Huvudkontoret	- 40 -
4.3.1.2 Regionsamordnare	- 41 -
4.3.1.3 Butikschef	- 41 -
4.3.1.4 Anställd	- 42 -
4.3.2 Förmedling av vision	- 44 -
4.3.2.1 Huvudkontoret	- 44 -
4.3.2.2 Regionsamordnare	- 45 -
4.3.2.3 Butikschef	- 46 -
4.3.3 Kommunikation inom organisationen	- 47 -
4.3.3.1 Huvudkontoret	- 47 -
4.3.3.2 Regionsamordnare	- 47 -
4.3.3.3 Butikschef	- 48 -
4.3.3.4 Anställd	- 49 -
5. ANALYS	- 51 -
5.1 Uppfattning	- 51 -
5.2 Förmedling av vision	- 55 -
5.3 Kommunikationen inom organisationen	- 60 -
6. KONKLUSION	- 63 -
6.1 Kommunikation och förmedling av ett företags vision och mål	- 63 -
6.2 Rekommendationer till Hemtex AB	- 65 -
6.3 Uppsatsens bidrag	- 67 -
6.4 Uppsatsens begränsningar	- 67 -
6.5 Processreflektion	- 67 -
6.6 Framtida forskning	- 68 -
KÄLLFÖRTECKNING	- 69 -
BILAGOR	- 71 -

1. Inledning

I detta inledande kapitel vill vi ge läsaren en bakgrund inom området vi har för avsikt att undersöka. Vi avser att skapa intresse hos läsaren och påvisa vikten av studier kring området vi valt att skriva om. Bakgrunden ligger till grund för vårt syfte och vår frågeställning. Därefter redogör vi för uppsatsens avgränsningar och sist i detta kapitel finns en disposition över arbetet.

”Genom att fokusera på avsiktsberättelsen – den övergripande förklaringen till varför organisationen finns till och vilket uppdrag den har – tillhandahåller ledarna en ny dimension som behandlar meningen, ändamålet. De bidrar med något som filosoferna kallar en ”teleologisk förklaring”, dvs. en förståelse för vad man vill uppnå. När alla medarbetare i en organisation har samma känsla för uppdraget är de förenade i ett gemensamt öde. De upplever hur verksamhetens olika delar och händelser och åtgärder hänger ihop i en helhet och att de själva utgör en aktiv del i denna helhet.”

Senge (1995)¹

De kanske största och mest komplexa frågorna som människan har ställt sig rör hennes existens. Det ligger i människans natur att ifrågasätta sin omgivning och söka meningen med livet. På samma sätt ställer sig människor på företag samma frågor och söker meningen med deras arbete. Även i en företagskontext vill människor veta bakgrunden till varför de arbetar med det de gör och varför företaget finns till. Sett ur ett företagsekonomiskt perspektiv är det synnerligen viktigt för företag att kunna ge svar på dessa frågor till sina anställda. Första steget till att besvara frågan är att utveckla en vision för verksamheten. Nästa steg är att förmedla och införliva denna i organisationen så att alla i organisationen vet meningen med livet inom företaget.

¹ Senge (1995)

1.1 Problembeskrivning

Dagens företagsklimat skapar ett stort behov för verksamheter att inrätta vision och mål för att kunna arbeta fram en lämplig strategi för företaget. Zagotta och Robinson (2002) menar att framgångsrika ledare idag förstår behovet av en solid verksamhetsstrategi och lägger ner signifikant mycket tid, energi och resurser på strategiutveckling². Att formulera vision och mål är en svår uppgift och ledare tenderar ofta att sätta ribban alltför högt och målen riskerar då att inte bli gripbara. Coon & Wolf (2005) menar att ledare i dagens företagsklimat strävar efter alltmer utopiska mål.³ Zagotta och Robinson (2002) stödjer detta argument då de säger att vision och mål tenderar att bli tomma uttalanden om att bli marknadsledare.⁴

Då företaget har skapat en vision att sträva emot och gemensamma mål för att uppnå den, är det viktigt att detta förankras i hela organisationen.⁵ Undersökningar gjorda av Evans & de la Cruz-North (2002) visar att det finns en svårighet att integrera vision och mål i företaget. En undersökning visar att endast 44 procent av ett företags anställda påstod att de förstod organisationens viktigaste mål. De understryker även att det är en skillnad på att tro sig begripa och faktiskt förstå målen. Detta antyder att budskapet når ut till ett ännu färre antal anställda.⁶

Enligt Kaplan & Norton (2005) är det i genomsnitt 95 procent av de anställda i ett företag som inte känner till eller missförstår företags strategi.⁷ Dessa siffror visar att det finns stora brister i kommunikation och förmedling av företagets vision och mål. Om företaget brister i förmedlingen av vision och mål kan det sätta organisationen i en problematisk situation. Coon & Wolf (2005) menar att många situationer kräver att ledare och anställda tar beslut och det är då riskfyllt om ledningen endast antar att alla i organisationen vet vad som är viktigt.⁸

Denna bakgrund och undersökningarnas siffror har skapat ett intresse hos oss att undersöka hur vision och mål kommuniceras och förmedlas i organisationer. Intresset ligger även i att företag idag lägger ner stora pengar och mycket energi på att utveckla vision, mål och strategier, men till vilken nytta om det inte genomsyrar hela organisationen?

² Zagotta & Robinson (2002)

³ Coon & Wolf (2005)

⁴ Zagotta & Robinson (2002)

⁵ Heide (2005)

⁶ Evans & de la Cruz (2002)

⁷ Kaplan & Norton (2005)

⁸ Coon & Wolf (2005)

1.2 Syfte och frågeställning

Ovanstående bakgrund och fråga leder oss till syftet med denna uppsats. *Syftet är att undersöka i vad mån vision och mål kommuniceras ut och förmedlas i en geografiskt spridd organisation⁹.* Ett delsyfte är att identifiera eventuella brister i kommunikationsprocessen och uppmärksamma vilka följder dessa kan ge.

För att uppfylla vårt syfte är vår forskningsfråga:

Hur kan ett företags vision och mål kommuniceras och förmedlas för att det ska genomsyra arbetet i en geografiskt spridd organisation?

För att kunna besvara ovanstående fråga kommer vi att använda oss av ytterligare frågeställningar kring ämnet. Frågor vi vill få svar på är: *Hur ser uppfattningen av vision och mål ut på de olika nivåerna i organisationen? På vilket sätt påverkar förmedlingen av visionen mottagarens uppfattning av den? Vilken inverkan har företagets interna kommunikation på förmedlingen av vision och mål?*

1.2.1 Avgränsningar

Vi har för avsikt att fokusera på företagets vision och inte göra någon djupare undersökning kring dess mål. Men då vision och mål är nära sammanknutet har vi valt att även redogöra för teori kring mål.

Vår fokus ligger på vision och mål och därmed kommer vi i kontakt med den övergripande strategin. Vi har valt att avgränsa oss från de strategiska handlingsalternativen då det blir ett alltför stort område för att göra en kvalitativ djupgående granskning.

Vi har även valt att helt avgränsa oss från ekonomiska mål. Vidare kommer vi inte att göra en utvärdering av studieobjektets visionsdokument och dess innehåll.

Vi är även medvetna om att den diskursiva aspekten skulle kunna utvecklas mer och att vi här enbart berör ämnet kortfattat. Eftersom vi inte primärt söker efter diskursiva förklaringar till uppfattade budskap, utan framförallt är intresserade av förmedlingsprocessen, har vi valt att inte gå djupare med diskursanalysen.

⁹ Med en geografiskt spridd organisation menar vi en organisation där alla butiker ligger på ett betydande geografiskt avstånd från huvudkontoret och varandra, vilket gör att de saknar möjlighet till daglig personlig kontakt.

Vi har inte tagit i beaktning de socialpsykologiska aspekter som kan ha inverkat på våra intervjusvar.

1.3 Disposition och avsedda läsare

I detta stycke vill vi ge läsaren en överblick av arbetet. Vi vill informera läsaren om vad de olika kapitlen innehåller.

Kapitel 1: <i>Inledning</i>	I det första kapitlet introducerar vi uppsatsen ämne. Vi presenterar syftet med uppsatsen och vår forskningsfråga. Detta kapitel anser vi vara intressant för samtliga läsare.
Kapitel 2: <i>Metod</i>	Här beskrivs vår ansats och vårt metodval. Här presenteras hur vi genomfört vårt datainsamling Detta kapitel intresserar framförallt läsare som vill granska uppsatsens tillförlitlighet ur ett akademiskt perspektiv.
Kapitel 3: <i>Teori</i>	Kapitlet ger en grundläggande teoretisk bakgrund till ämnet och består av begreppsdefinition av vision och mål, kommunikationsteori samt teori kring förmedling och uppfattning av vision och mål. Detta kapitel är av intresse för den läsare som vill ha en teoretisk motivering till det resultat vi kommer att presentera.
Kapitel 4: <i>Empiri</i>	Kapitlet redogör för det insamlade material vi erhållit från utförda intervjuer. Kapitlet bör intressera samtliga läsare då detta är det unika material som ligger till grund för vår analys.
Kapitel 5: <i>Analys</i>	I kapitel fem analyserar vi, utifrån det teoretiska ramverket och det empiriska materialet, Hemtex arbete med kommunikation och förmedling av sin vision. Detta kapitel bör intressera samtliga läsare då det ligger till grund för våra slutsatser.
Kapitel 6: <i>Konklusion</i>	I det avslutande kapitlet presenterar vi våra slutsatser och ger förslag på åtgärder för Hemtex AB. Vi redogör även för vårt teoretiska bidrag. Kapitlet bör intressera alla.

Figur 1:1 Uppsatsens disposition.

2. Metod för att uppnå syftet

I detta avsnitt kommer vi att redogöra för den metod vi använt oss av. Vi börjar med att redogöra för den ansats vi valt. Därefter påvisar vi vår förförståelse inom ämnet. Vi redogör även för hur vår datainsamling har gått till.

Vi kommer även att ge läsaren en kort presentation av det studieobjekt och de informanter vi valt. En presentation kring studieobjektet och informanterna kommer även att ges i början av empiriavsnittet.

2.1 Ansats

Då vårt syfte är att undersöka i vilken mån vision och mål kommuniceras ut och förmedlas i en geografiskt spridd organisation, har vi valt att använda oss av en hermeneutisk forskningsansats. Den hermeneutiska forskningsansatsen är en kvalitativ ansats där forskaren inte söker efter några absoluta sanningar. Som forskare vill vi istället försöka se en del av verksamheten som en del i helheten och med hjälp av vårt insamlade material försöker vi förstå, tolka och lokalisera tendenser för att få svar på vår forskningsfråga.¹⁰

Denna ansats kännetecknas av en närhet till forskningsobjektet och ger oss en möjlighet att beskriva och förstå det vi vill studera.¹¹ Då vi vill skapa en djupare förståelse för det vi ska undersöka har vi valt att använda oss av en fallstudie med kvalitativa intervjuer. Då vårt huvudsakliga intresse ligger inom detaljhandeln har vi valt ett företag med verksamhet inom detaljhandeln och som har en geografiskt spridd organisation.

2.2 Förförståelse

Vi vill här redogöra för den förförståelse för ämnet som finns inom gruppen då detta kan ha en inverkan på uppsatsen. Gruppens medlemmar har alla studerat minst fyra år på universitet, vilket har givit oss en akademisk förförståelse för ämnet. Gruppen har även arbetserfarenhet från detaljhandel; såväl från huvudkontor som i driftsorganisationen, exempelvis genom butiksarbete.

¹⁰ Alvesson och Sköldberg (1994)

¹¹ ibid

2.3 Datainsamling

Då vår forskningsansats är en kvalitativ ansats, valde vi att samla in våra primärdata genom kvalitativa intervjuer. Detta eftersom vi ville fördjupa oss i informanternas åsikter om uppfattningen och förmedling av företagets vision samt kommunikationen inom företaget. De sekundärdata vi har använt oss av, för att få en teoretisk bakgrund för det område vi vill undersöka, består av litteratur inom vårt forskningsämne, artiklar och webbsidor. Vi har även använt oss av företagets hemsida i vår fallstudie för att samla in bakgrundsinformation kring organisationen.

2.3.1 Det teoretiska ramverket

Tidigare under vår utbildning har vi läst litteratur kring vision och mål samt kommunikation, varför det föll sig naturligt att vi primärt utgick från den kurslitteratur som vi var belasta på. Källhänvisningarna i vår kurslitteratur fungerade sedan som plattform för vidare forskning på området varefter vi fann en mängd användbara teorier. De områden som vi i första hand har hämtat teori ifrån inkluderar kommunikation, strategi och intern marknadsföring. Vi har även använt oss av teori från socialvetenskapen.

Efter vår empiriska studie valde vi att dela in de olika teorierna i teman, utefter de svar vi fick. Dessa teman, som genomgående kommer att användas i uppsatsen, är *Kommunikation inom organisationen*, *Förmedling av vision* och *Uppfattning av vision*.

2.3.2 Det empiriska materialet

Insamling av det empiriska materialet har gjorts i två delar. Den första delen av insamlingen bestod av kvalitativa intervjuer som genomfördes med personer på olika nivåer inom det företag vi valt att använda i vår fallstudie. För att få en verklighetsanknytning till den teori vi valt att använda oss av bestämde vi oss därefter för att genomföra en kvalitativ intervju med en konsult som är verksam inom det område vi har studerat.

2.3.2.1 Val av fallstudie

För att få svar på vår frågeställning ville vi studera ett företag inom detaljhandeln. Vi använde oss av Hemtex AB (*vidare benämnt som Hemtex*) som fallstudie. Hemtex är Nordens ledande

hemtextilkedja med totalt 153 butiker¹². Ett av huvudskälen till att Hemtex var av intresse att undersöka är att de har en geografiskt spridd organisation med olika hierarkiska nivåer.

Hemtex styrs av en central ledningsgrupp och är därefter organiserat per land. Ledningsgruppen svarar för de centrala funktionerna såsom inköp, design och marknadskommunikation samt för butiksetableringar och framtagande av standards för uppbyggnad, utformning och inredning av butikerna. Butikerna inom Hemtex har två driftsformer: egenägda butiker respektive franchisebutiker. Oavsett driftsform drivs butikerna efter Hemtex koncept och riktlinjer men med utrymme för lokalt affärsmannaskap.¹³

Ett annat skäl till att vi anser att Hemtex är ett intressant företag, är att de är högaktuella i och med sin börsintroduktion under hösten 2005 och att företaget i dagsläget expanderar i hög takt inom Norden. Under våren 2006 har de även etablerat sig på den norska marknaden.¹⁴

Val av informanter

Vårt val av informanter grundar sig på vårt syfte att se hur vision och mål kommuniceras ut i hela organisationen. Därför ville vi dels ha en bred geografisk spridning på våra intervjuobjekt, dels även ha en hierarkisk spridning på informanterna samt även informanter från både kedjeägda och franchiseägda butiker. Vi diskuterade igenom vårt val av hierarkisk nivå och den geografiska spridningen på informanter med Hemtex butiksdriftschef. Dock vet inte företaget exakt vilka personer vi har intervjuat eftersom detta ändrades under arbetets gång. För att täcka upp den geografiska spridningen har vi genomfört intervjuer i både väst-, mellan- och södra Sverige.

Vi valde att intervjuverka verkställande direktören för företaget, en regionsamordnare, sex butikschef (varav två från franchiseägda butiker) och åtta butiksanställda. Vi vill poängtera att regionsamordnaren i vår fallstudie inte är regionsamordnare för alla de sex butikerna vi har intervjuat.

Den enda informanten i fallstudien som vi valt att namnge är VD Anders Jansson, då han arbetar i en position där han representerar företaget i offentliga sammanhang. Vi har valt att hålla övriga informanter och vilka butiker vi intervjuat anonyma. Detta eftersom vi anser att avslöjande av deras namn och arbetsplats saknar betydelse för vårt resultat. Genom att påpeka

¹² www.hemtex.se accessdatum 2006-05-30

¹³ www.hemtex.se accessdatum 2006-05-10

¹⁴ ibid

anonymitet ville vi få informanterna att känna sig mer tillfreds med situationen och därigenom bli mer öppna för våra frågor.

2.3.2.2 Kvalitativa intervjuer

Vi valde att göra kvalitativa intervjuer med våra utvalda informanter, detta eftersom styrkan i denna typ av intervju ligger i att undersökningssituationen liknar en vardaglig situation, ett vanligt samtal. Det är en av de metoder där vi som forskare utövar den minsta styrningen när det gäller det vi undersöker. Detta sätt att intervjua ger informanten en större möjlighet att styra intervjun och på så sätt får vi som forskare lättare fram informantens personliga åsikter om ämnet.¹⁵

Risken med att låta informanten styra intervjun för mycket ligger i att samtalet lätt kommer in på sidospår. Om intervjuaren inte är erfaren och observant på detta kan samtalet hamna utanför uppsatsens syfte. För att motverka detta arbetade vi fram en tematiserad intervjuguide med fyra olika teman. Under varje tema ställde vi upp omkring sex olika öppna frågor som vi ville få svar på. Med öppna frågor menar vi bland annat frågor som börjar med *vad anser du...*, *hur uppfattar du...*, *hur känner du inför...* etcetera. Under intervjuerna ställde vi en inledande fråga och lät sedan informanten svara. Därefter ställde vi följdfrågor kring informantens svar. Vid de tillfällen när vi märkte att informanten började tala mot ett sidospår, och vi hamnade lite långt ifrån vår fråga eller uppsatsens syfte, ställde vi en motfråga som kopplade tillbaka temat och frågorna i vår intervjuguide.

Intervjun med VD tog cirka 60 minuter och genomfördes på Hemtex huvudkontor i Borås med två av gruppens medlemmar. Intervjun med regionsamordnaren tog cirka 25 minuter och genomfördes av en gruppmedlem. De intervjuer som genomfördes med de sex butikscheferna tog mellan 20 - 45 minuter och genomfördes i butikens personalrum. I butikernas personalrum genomfördes även intervjuerna med de butiksanställda vilka tog mellan 9 - 25 minuter. Vid båda sistnämnda intervjusituationerna var antingen två eller tre av gruppens medlemmar närvarande.

¹⁵ Alvesson och Sköldberg (1994)

Transkribering

Då de frågor som ställdes utöver intervjumallen var varierande och de svar vi fick innehöll mycket information, valde vi att transkribera alla intervjuer. Detta för att ge oss en tydligare blick över det insamlade materialet och en möjlighet att göra analysen av materialet på bästa sätt. Vi gjorde även detta för att uppsatsens alla tre skribenter inte var närvarande vid samtliga intervjuer.

2.3.2.3 Expertintervju med konsult

Vi genomförde en expertintervju med konsult Henrik Nilsson. Han har arbetat som konsult i sju år inom ledarskapsutbildning och organisationsutveckling. Han har även en gedigen studiebakgrund med utbildningar vid såväl Lund som vid Oxford i England.

Även inför denna intervju förberedde vi en intervjuguide, dock utan övergripande teman. Vi ställde upp ett antal öppna frågor som vi ville få svar på. Intervjun tog cirka 25 minuter och genomfördes av en gruppmedlem. Även denna transkriberades så att alla gruppmedlemmar kunde ta del av informationen.

2.3.3 Källkritik

Vi använder oss av teorier där materialet inte är ”*en analys av givna fakta*”¹⁶. Det gör att vår redogörelse av materialet blir tolkningar av redan tolkade sekundära källor.

De artiklar och dokument vi använder oss av kan ha skrivits med ett vinklat perspektiv, vilket kan ha haft en påverkan på innehållet i texterna.

Vid redovisningen av vårt empiriska material väljer vi att åskådliggöra utvalda delar av intervjuerna. Detta urval gör att redovisningen inte ger en helt fullständig bild av intervjuerna.¹⁷ Urvalet måste dock göras för att vi ska kunna hålla oss inom uppsatsens syfte. Vi är även medvetna om att då våra frågor till informanterna är av sådan natur att de kan få dem att känna sig kontrollerade av sitt huvudkontor, kan den nervositet som eventuellt skapats haft en inverkan på deras svar.

¹⁶ Thurén (1997)

¹⁷ ibid

3. Teori - Vad har sagts om området tidigare

Då vårt syfte är att undersöka i vad mån vision och mål kommuniceras ut och förmedlas i en geografiskt spridd organisation kommer vi i detta kapitel att redogöra för det teori vi valt att använda oss av för att uppnå detta. Teorin ligger sedan till grund för kommande analys och slutsatser.

Nyckelord i uppsatsen är vision och mål, kommunikation och förmedling samt uppfattning av vision. Sist i detta kapitel kommer vi att sammanställa teorierna i en syntes.

3.1 Begreppen vision och mål

När man talar om strategin i ett företag brukar man syfta på en övergripande strategi som oftast finns formulerad i ett strategidokument. En viktig del av denna strategi är vision som är ledningens syn på hur verksamheten ska utvecklas och se ut i framtiden. Avsikten med visionen är att motivera och engagera de anställda, samtidigt som den står som grund för utformandet av mål och strategi.¹⁸

Då vision och mål är en grundläggande aspekt i det övergripande strategibegreppet är det detta som vi anser som mest intressant att belysa. Innan vi går igenom de grundläggande begreppen vill vi här förtydliga vilken del av strategiarbetet vi kommer att behandla.

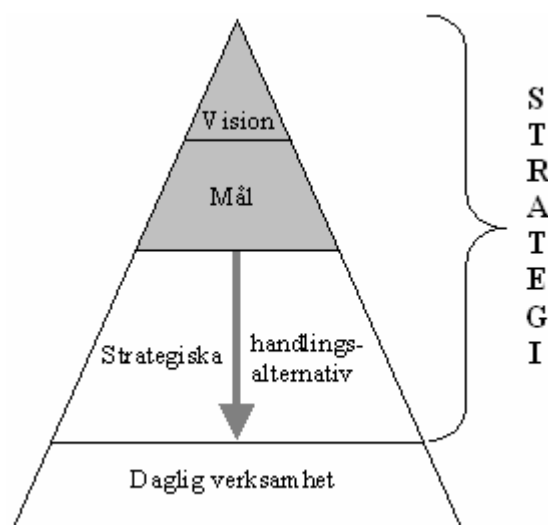
Många författare väljer att endast använda ordet strategi när de talar om vision och mål. De pyramidmodeller som skapats, av bland annat Heide (2005) och Olsson & Skärvad (2002), beskriver att överst i pyramiden står vision som agerar som utopiskt riktmärke. Nedanför står de mer konkretiserade mål som företaget arbetar efter. Därefter står de strategiska handlingsalternativen som överför målen och gör de applicerbara till den dagliga verksamheten. De översta tre blocken inryms i ett begrepp som kallas överordnad strategi, som ofta är formulerad i speciella strategidokument. Enligt Mintzberg (2001) är det den övergripande strategin som definierar organisationen. Det är ett sätt att förse anställda med en insikt i organisationen och hur de skiljer sig från andra företag.¹⁹

Vi vill klargöra att det inte är hela det övergripande strategibegreppet som vi kommer att fokusera på. För att illustrera detta har vi skapat en modell (se Figur 3:1 på följande sida). Vad vi vill fokusera på är hur vision och mål och därefter hur det kommuniceras ut och förmedlas vidare ner i organisationen.

¹⁸ Mintzberg (2001)

¹⁹ ibid

Av de strategiska handlingsalternativen har vi begränsat oss till den del som innefattar hur vision och mål kommuniceras och förmedlas från ledningen ut till den dagliga verksamheten. Det gråmarkerade i Figur 3:1 visar vår fokus och den grå pilen som går ner genom organisationen illustrerar kommunikationen och förmedlingen ut i den dagliga verksamheten.



Figur 3:1 Illustration av uppsatsens fokusområden.

Inspirerad av Heide(2005) och Olsson & Skärvad (2001)²⁰

3.1.1 Vision

Enligt Nordstedts svenska ordbok står ordet vision för ”en *framtida idealbild*”²¹, en utopi som ständigt eftersträvas. Molvig (2004) menar att en vision är en beskrivning om vem du som person aspirerar att bli²². Olsson & Skärvad (2002) applicerar vision till ett företagsklimat när de definierar ordet som ”*ett möjligt och önskvärt framtida tillstånd*” för ett företag. Visionen beskriver vart organisationen är på väg och vad den vill uppnå.²³ Detta betonar även Grönroos (2002) som tycker att vision är självaste fundamentet vid formuleringen av en strategi. En vision är något som man kan utgå ifrån och ha som stomme i formgivningen av företagets arbete.²⁴ Senge (1995) menar att en vision även medför en stark personlig psykologisk aspekt. Enligt honom kommer en personlig vision inifrån och ger upphov till en stark motiverande kraft hos människor. Han menar att är en vision tillräckligt kraftfull kommer den onekligen att styra en människas handlande. Om företaget kan unifiera medarbetarnas vision med företagets ger det dem en unik möjlighet att påverka anställdas tillvägagångssätt.²⁵

²⁰ Johansson se Heide et. al. (2005), Olsson & Skärvad (2002)

²¹ Allén (red.) (1999)

²² Molvig (2004)

²³ Olsson & Skärvad (2002)

²⁴ Grönroos (2002)

²⁵ Senge (1995)

Mintzberg (2001) liknar ett företags vision vid en kompass. Den sätter ut en riktlinje som företaget kan följa. Organisationens medarbetare ska anföras med visionen som ledstjärna.²⁶ Men för att medarbetarna ska kunna följa en vision menar Senge (1995) att de måste ha samma vision. Han understryker vikten av att ha en gemensam vision. Enligt honom skänker en gemensam vision en känsla av samhörighet, vilken blir oerhört stimulerande för människors engagemang.²⁷ Enligt forskarna Broms och Gahmberg (1983) har visionen två skilda åligganden för ett företag. Den första är att den ska integrera den strategiska planen i företaget. Den andra är att den agerar som psykologisk aspekt i det avseendet att den ger en positiv framtidsbild av företaget. Denna positiva illusion sprider entusiasm i företaget vilket, enligt dem, varje organisation behöver.²⁸ Möjlighet till stimulering av engagemang och entusiasm gör att en gemensam vision blir åtråvärd. Det finns emellertid en svårighet att få en personlig vision att bli en gemensam vision. Enligt Senge (1995) sprider sig traditionellt sätt visionen i företagen från toppen och neråt. Denna envägskommunikation av en vision misslyckas, då organisationens vision inte blir sammankopplad till medarbetarnas personliga visioner vilket gör att engagemang inte sporrar.

Numera anses det inte längre vara ägarnas eller ledningens företag utan företaget tillhör alla medarbetare. Genom att inkludera medarbetarna i den gemensamma visionen sätts bättre förutsättningar att stärka deras engagemang och även för att få deras tillit för företaget.²⁹

3.1.2 Mål

För att eftersträva företagets vision ställs mål och delmål upp. Dessa är, till skillnad från visionen, reella resultat som verksamheten arbetar för att uppnå. Målen har en central roll att omsätta strategiska beslut från tankar till handling³⁰. Mål är med andra ord ett redskap för att förverkliga ledningens strategiupplägg till medarbetarnas dagliga arbete ute i organisationen. Mintzberg (2001) menar att det är just fokusering på handlande som skapar säkrare förutsättningar att människor drar åt samma håll.³¹

Enligt Grönroos (2002) ska mål vara en redogörelse som styr handlande. Enligt honom ska mål skildra vad organisationen tänker göra, hur det ska uppnås och med vilka resurser.³² Mål är utformade olika och har skilda karaktärer. Det finns mål som berör organisationen i sin

²⁶ Mintzberg (2001)

²⁷ Senge (1995)

²⁸ Broms & Gahmberg (1983) se Heide et. al. (2005)

²⁹ Senge (1995)

³⁰ Johansson (2003)

³¹ Mintzberg (2001)

helhet och det finns mindre mål som har större inverkan på kortsiktigare planeringar. De övergripande målen är generellt formulerade och sträcker sig över en längre tid. Dessa mål bryts oftast ner till betydligt mer preciserade mål för de verkställande enheterna i organisationen, vilket ger understöd till hur de konkret ska agera.³³ Forsberg & Olsson (2004) menar att mål är ett redskap för att formulera utmaningar, som gör att ambitionsnivån ständigt ökas. Genom att få mer konkreta uppgifter att följa får man ett mer verklighetsanpassat rättesnöre, som underlättar opererande.³⁴ Zagotta & Robinson (2002) understryker även de, vikten av att omvandla företagets förhoppningar till konkreta, greppbara mål. Genom att utstaka klara steg och delmål hur man skall ta sig från position A till B, ger det en bild om hur det ska uppnås.³⁵

3.1.3 Vision och mål – enbart positivt?

Det finns kritiker som är skeptiska till vision och måls betydelse för företag. De menar att förtjänsten av vision och mål ofta övervärderas och att de kanske rent av är onödiga för en organisation. Weick (2000) menar att strategi är till för att få människor att agera. Om ett företag presterar och når framgång tenderar strategin få en alltför stor del av berömmen vilket gör att allt för mycket fokus och arbete läggs ner på strategiutformning. Då organisationen tilltar i byråkratiskt strategiutformning mister strategin sin ursprungliga betydelse att stimulera handling.³⁶

Sidhu (2003) ställer sig frågande till att vision och mål har någon inverkan alls på företags framgång. Han anser att är det egendomligt att det inte finns några undersökningar som konkret kan visa kopplingar mellan företags mål/vision och deras prestationer. Han påstår att det istället är andra faktorer som bidrar till företagets framgång och att vision och mål har oförtjänt blivit prisade som nyckeln till succé.³⁷

Molvig (2004) belyser en annan aspekt i sin kritik till vision och mål. Hon menar att de tenderar att bli alltför rutinartat och slentrian, vilket medför en risk att medarbetare ignorerar dem precis som temamusiken i hissen. Detta gör att den primära innebörden med vision och mål bleknar och det blir ännu ett gagnlös byråkratiskt dokument.³⁸

³² Grönroos (2002)

³³ Johansson (2003)

³⁴ Forsberg & Olsson (2004)

³⁵ Zagotta & Robinson (2002)

³⁶ Weick (2000)

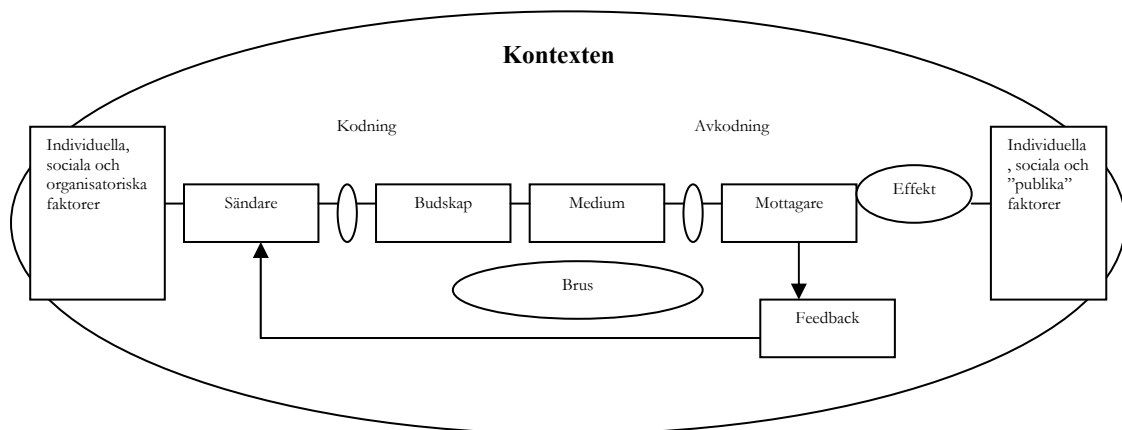
³⁷ Sidhu (2003)

³⁸ Molvig (2004)

3.2 Kommunikation

För att belysa kommunikationens roll i en organisation kommer vi i följande avsnitt att redogöra för grundläggande kommunikationsteorier. Meningen med avsnittet är att ge läsaren bakgrundskunskap om kommunikationsprocesser innan vi senare går djupare in på kommunikationens betydelse för spridningen av vision och mål. Det har visat sig i ett flertal undersökningar att företagets kompetens inom kommunikationsprocesser inte räcker till. Ofta investeras det i dyra kampanjer kring vision och mål men kommunikationsbehovet vid kampanjerna försakats. Detta medför att chefer och nyckelpersoner i organisationen inte får den träning som behövs för att i vardagssamtal kommunicera ut företagets vision och mål till de anställda. En viktig slutsats som Fairhurst, Jordan & Neuwirth (1997) drar, är att det uppstår misstro om inte vision och mål lyser igenom i det verkliga arbetet i organisationen. Otillräcklig kommunikation om vision och mål kan även leda till alternativa tolkningar och syften vilket betyder att den önskvärda inriktningen inte följs.³⁹

Kommunikation betyder enligt Nordstedts svenska ordbok ”överföring av information”.⁴⁰ Ordet kommer från latinets *communicare* och översätts ”att göra gemensamt”. Shannon och Weaver tog i slutet av 1940-talet fram en basmodell för kommunikation som skulle komma att ha stor betydelse för kommunikationsvetenskapen. Under åren har den utökats för att på ett mer exakt sätt återspegla de moment som sker i en kommunikationsprocess (se *Figur 3:2 nedan*).



Figur.3:2 Transmissionsmodellen i sitt kontextuella sammanhang.⁴¹

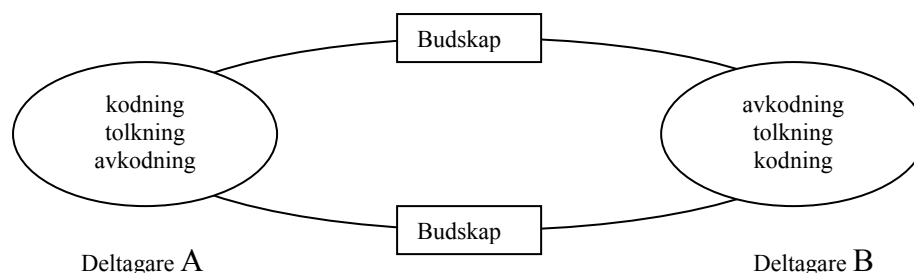
³⁹ Fairhurst et. al. (1997) se Heide (2005)

⁴⁰ Allén (red.) (1999)

⁴¹ Larsson (2001)

Grundtanken är att en sändare tar hjälp av ett medium för att med sitt budskap nå önskvärd effekt hos en mottagare. När sändaren skapar sitt budskap, kodas detta genom personliga och implicita meningar. När mottagaren sedan ska tolka det sända budskapet görs detta med någon form av avkodning som speglar mottagarens egna personliga erfarenheter. Ytterligare störningar sker i form av det brus som andra liknande budskap gör. Ett exempel på brus kan vara att en företagsledning sänder ut flera olika budskap på en och samma gång. De olika budskapen konkurrerar då med varandra om uppmärksamheten hos mottagaren. Har mottagaren dessutom många tillgängliga medium är risken större att denne missar sändarens budskap. Kommunikationsprocessen sker inte i ett vakuum utan påverkas av den kontext som den utspelar sig i. Det vill säga att sändaren påverkas av individuella, sociala och organisatoriska faktorer. Mottagaren påverkas även denne av publika faktorer bland annat som medlem i någon form av grupp.

Kommunikationsvetenskapen har utvecklats mycket sedan 1940-talet och den meningsskapande syn som idag är dominerande, har ersatt den tidigare transmissionssynen. Transmissionperspektivet ser kommunikation som enkelriktad och att informationen innehåller bestämda betydelser som mottagarna enkelt kan inhämta. Denna syn på kommunikation kan medföra problem eftersom det ger en alltför förenklad bild av fenomenet. Ofta leder det till att sändaren har en övertro till sin kommunikationsförmåga, vilket leder till bristande uppföljning om huruvida meddelandena förstås och följs på önskvärd vis. Det är på grund av dessa problem som man inom kommunikationsvetenskapen alltmer förespråkar den meningsskapande synen på kommunikation. Detta perspektiv innebär att kommunikation består av komplexa, kreativa processer där innehåll konstrueras och tolkas genom samspel mellan människor.⁴² En av de mest kända modellerna från denna skola är relationsmodellen vilken är en principmodell för hur två personer interagerar (se Figur 3:3 nedan).⁴³



Figur 3:3 Relationsmodellen⁴⁴

⁴² Heide se Heide et. al. (2005)

⁴³ Larsson (2001)

⁴⁴ Schramm se Larsson (2001:44)

Den ambivalens som ofta uppstår i en kommunikationsprocess behöver, enligt Stohl (1995), inte enbart bero på meddelandet i sig, utan kan även vara en effekt av sändarens avsikter, mottagarens tolkning, relationen och den specifika situationen.⁴⁵

När människor kommunicerar skapar de en social verklighet som innehåller identitet, kunskap, samband och mening. Den skapade verkligheten är delvis gemensam och delvis individuell. Kommunikationen i en organisation har en viktig betydelse i att reglera dessa sociala konstruktioner och bygga upp en social och kulturell identitet åt de enskilda individerna.⁴⁶

3.2.1 Organisationskommunikation

För att ytterligare belysa kommunikationens roll i organisationer avser vi i det följande att behandla teori kring organisationskommunikation. Då vår frågeställning enbart rör fältets interna aspekter, redogör vi enbart för den teori som är relevant ur vårt perspektiv.

Organisationskommunikation brukar definieras som organisationsmedlemmars formella och informella kommunikation internt i organisationen.⁴⁷ En del forskare menar till och med att organisationer är kommunikation och att de har skapats därigenom. Stohl (1995) hävdar att ”*communication constitutes organizations: it is the essence of organized activity*”⁴⁸. Hon menar vidare att förståelsen för organisatorisk kommunikation måste komma från kunskaper om relationer. De fem kännetecken för relationer som Stohl (1995) lägger fram är⁴⁹:

- *Orientering* avser relationens känslomässiga natur.
- *Komplexitet* syftar till att utröna de olika samband som finns mellan parterna. Överlappande roller såsom att chefen även är ens granne kan påverka den organisatoriska relationen.
- *Symmetri/Asymmetri-variabeln* avser jämvikten parterna emellan. Graden av symmetri kan påverka tolkningen av budskap mellan parterna.
- *Reciprocitet* syftar till i vilken grad parterna har nytta av varandra. Begreppet rör graden av fördel en part åtnjuter och även hur information utbyts parterna emellan.
- *Styrka* avser kontaktens frekvens och hur nära man står varandra samt hur viktig relationen är för andra relationer i organisationen.

⁴⁵ Stohl (1995)

⁴⁶ Heide se Heide et. al. (2005)

⁴⁷ ibid

⁴⁸ Stohl (1995:23)

⁴⁹ Stohl (1995)

Larsson (2001) har delat in organisationskommunikation i fyra delar baserat på variablerna intern/extern och formell/informell (se Figur 3:4 nedan).

	Intern mottagare	Extern mottagare
Formell	Mål och policy Regler och riktlinjer Producerad information (möten o. info-material)	Producerad information Relationsaktiviteter Interorganisatorisk kontakt Presskontakter
Informell	Samtal och diskussion Spontana gruppmöten Berättelser Rykten etc.	Informella avtal Underhandskontakter Spontana möten externt Informella mediekontakter

Figur 3:4 Översikt av formell och informell kommunikation i relation till extern och intern kommunikation.⁵⁰

I ovanstående tabell placeras vår fokus på den gråmarkerade rutan, den interna formella kommunikationen, eftersom det mestadels är där som kommunikation om vision och mål sker. Figuren används endast här då vi vill klargöra vilket område inom organisationsteorin vi ämnar belysa. De övriga fälten bör dock inte helt negligeras då det även där finns utrymme för kommunikation av ett företags avsedda vision och mål. Dessutom är det inte helt enkelt att dra en tydlig gräns mellan de olika fälten då det interna arbetet mer och mer används i externa syften samtidigt som arbetet med det externa fått alltmer interna kopplingar.⁵¹

3.2.2 Intern kommunikation

Larsson (2001) menar att den interna kommunikationen utgör en stark potential för ett företag. Är den välfungerande kan den vara ett starkt stöd för företaget men fallerar den kan det innebära kris. För att få medarbetarna att känna sig delaktiga och motiverade krävs en god intern kommunikation som får dem att känna sig engagerade i företaget.⁵² Om inte de egna medarbetarna vet vad företaget står för, blir det omöjligt för dem att kommunicera ut det till kunderna.⁵³ Men för att bli effektiv måste den interna kommunikationen enligt Larsson (2001) uppfylla ett antal kriterier. Man måste sträva efter saklighet, trovärdighet och snabbhet för att

⁵⁰ Larsson (2001:67)

⁵¹ Larsson (2001)

⁵² ibid

⁵³ Erikson (2002)

lyckas.⁵⁴ Argyris (1999) menar att man även bör vara konkret, klar, konsistent, kongruent och tillgänglig med sin information.⁵⁵

Kommunikationen inom en organisation kan ske på flera olika nivåer beroende på hur många som deltar. Kreps (1995) delar in kommunikationen i fyra storleksnivåer⁵⁶:

- Intrapersonell nivå – den egna personliga kommunikationen
- Interpersonell nivå – samtalet och dialogen mellan individer
- Smågruppsnivå – den vanliga mötesnivån i den minsta enheten
- Stor- och flergruppsnivå – där hela eller delar av organisationen möts

Möjligheten till kontakt minskar i takt med att antalet deltagare ökar, detta eftersom det finns fler potentiella relationer. Ovanstående tankar kring gruppindelning ingår i de nätverksteorier som menar att det i en organisation finns mer eller mindre starka nätverk, som beroende på styrkan förmedlar information på olika sätt. Informationsutbytet blir sämre om det är en person som står för kontakten med hela nätverket än om alla har kontakt med alla⁵⁷. Katz & Kahn (1978) har identifierat tre huvudsakliga riktningar för hur information tenderar att spridas i en organisation. Dessa har senare kompletteras med ytterliggare en riktning och i dagsläget finns det enligt vetenskapen fyra typer av kommunikationsströmningar.

- Nedåtriktad
- Uppåtriktad
- Horisontell
- Tvärgående

Den nedåtriktade kommunikationen från chefer till underställda måste finnas, men behöver även kompletteras av den uppåtriktade kommunikationen. Den horisontella kommunikationen sker mellan kolleger på samma nivå, medan den tvärgående inte har någon koppling till organisationens struktur.⁵⁸

Interna kommunikationsteorier hjälper ett företag att förstå de kommunikationsprocesser som pågår inom en organisation. Men för att, utifrån vår frågeställning, verkligen dra nytta av dem måste man titta närmre teorier kring förmedling vilka vi behandlar i följande avsnitt.

⁵⁴ Larsson (2001)

⁵⁵ Argyris (1999)

⁵⁶ Kreps G (1990)

⁵⁷ Larsson (2001)

⁵⁸ Katz & Kahn (1978) se Larsson (2001)

3.3 Förmedling av vision

När företagsledningen har tagit fram vision och mål är det första steget till implementering att integrera dem i företaget. Bennis & Nanus (1985) menar att ett företags förmåga att förmedla är nyckeln till framgång. De menar att det är vitalt att kunna kommunicera innebörden av organisationens vision och mål, att forma dem utifrån gemensamma uppfattningar av verkligheten. Detta är viktigt då de anställda i viss mån kan styras i riktning med företaget.⁵⁹ Som vi tidigare nämnt visar verksamheter besvär med att integrera vision och mål i företaget. Om företaget brister i förmedlingen av vision och mål ställer det organisationen i en problematisk situation. Coon & Wolf (2005) menar på att många situationer kräver att ledare såväl som anställda tar beslut och det är då vanskligt att endast anta att de redan vet vad som är viktigt.⁶⁰ Har inte vision och mål nått ut till medarbetarna är det stor risk att utgången av beslutet inte blir vad företaget förväntar sig. Heide (2005) betonar i samma linje att det måste finnas en koppling mellan de övergripande strategierna på huvudkontoret och det dagliga arbetet ute i företaget. Om det uppstår en spricka i förmedlingen av vision och mål mister den sin ursprungliga betydelse och det finns en risk att det blir en ökad distans mellan huvudkontor och butik.⁶¹

Mintzberg (2001) menar att det är essentiellt att ge alla anställda i en organisation en heltäckande överblick av strategin. Blir personalen alltför insnövade inom sitt eget område riskerar de inte bara att mista omfånget av strategins helhet, utan även att deras arbete skiljer från företagets linje.⁶²

3.3.1 Intern marknadsföring

Förmedlingen av vision och mål till de anställda kan liknas vid ett företags arbete med den externa marknadsföringen, det vill säga att övertyga mottagaren om att budskapet är någonting bra och värt att ta till sig. Grundtankarna bakom intern marknadsföring är att hela organisationen ska genomsyras av de framtagna riktlinjerna. Då vision och mål är något som ledningen arbetar fram och formulerar, kan intern marknadsföring vara ett verktyg med vilket man kan få organisationen att ta till sig och känna sig delaktiga i företagets vision och mål.

⁵⁹ Bennis & Nanus (1985) se Heide et. al.(2005)

⁶⁰ Coon & Wolf (2005)

⁶¹ Heide se Heide et. al. (2005)

⁶² Mintzberg (2001)

Företag har alltid använt sig av motivationshöjande aktiviteter och personalchefer har alltid engagerat sig i de anställdas attityder och engagemang. Men med begreppet intern marknadsföring menar Grönroos (2002) att företagets personalpolitik har utvidgats med tre nya aspekter. Han anser att personalen är en första intern marknad för företagets erbjudanden och även målgrupp för dess externa marknadsföring. En anställd som inte är införlivad i ett företags erbjudanden kan inte heller förmedla detta vidare till kunderna.⁶³

Vidare menar han att alla personalinriktade satsningar ska aktivt, samordnat och målinriktat kombineras med det externa arbetet mot kunderna. De interna satsningarna ska alltså inte enbart ses som en intern angelägenhet utan ska i slutändan bidra till att upprätthålla och förbättra företagets externa prestationer.⁶⁴

Till sist trycker han på betydelsen av att se personer, funktioner och avdelningar i företaget som interna kunder. Ses personalen som kunder måste de ges intern service med samma kundinriktade inställning som till de externa kunderna. De anställda ska inte behöva utsättas för dålig service eftersom de då blir svårt för dem att ge önskvärd service åt företagets externa kunder.⁶⁵

Även Gummesson (1999) skriver om intern marknadsföring och menar att det är en viktig del av ett företags relationsmarknadsföring. Gummesson (1999) menar att syftet med intern marknadsföring är att skapa relationer mellan ledning och anställda, och mellan olika funktioner i företaget. Den interna marknadsföringen måste nå ut till de anställda för att de i sin tur ska kunna understödja den externa marknadsföringen.⁶⁶ Grönroos (2002) är inne på samma linje och menar att intern marknadsföring medför att de interna relationerna mellan medarbetarna på olika avdelningar främjas och styrs mot serviceinriktad hantering av externa relationer med kunder och andra parter.⁶⁷ För att medarbetarna ska kunna hantera mötet med externa kunder på bästa sätt, är det av yttersta vikt att de är införstådda i företagets vision och mål.⁶⁸

⁶³ Grönroos (2002)

⁶⁴ ibid

⁶⁵ ibid

⁶⁶ Gummesson (1999)

⁶⁷ Grönroos (2002)

⁶⁸ Gummesson (1999)

3.3.1.1 Arbetet med intern marknadsföring

Arbetet med intern marknadsföring måste förankras på högsta nivå inom ett företag. Har inte ledningen förståelse för den interna marknadsföringens strategiska roll, kommer det kapital som satsas på intern marknadsföring aldrig att betala sig.

Grönroos (2002) lyfter fram två aspekter av intern marknadsföring som en företagsledning måste arbeta med. För de första måste medarbetarnas attityder och deras motivation, att vara kundmedveten och tjänstvillig, skötas om. Detta kallas för den attitydutvecklande aspekten av intern marknadsföring.

För det andra behöver chefer, arbetsledare och kontaktpersonal information om hur de ska utföra sina uppgifter som ledare och servicepersonal gentemot interna och externa kunder. Detta är den kommunikationsstyrande aspekten. Många företag arbetar endast med den sistnämnda och då oftast genom korta kampanjer och aktiviteter. Denna typ av envägskommunikation, som även brukar innefatta personalmöten och utdelning av broschyrer, omöjliggör återkoppling i organisationen. Detta leder i många fall till att chefer har litet intresse för medarbetarna och förstår inte deras behov av tvåvägskommunikation, erkännande och uppmuntran. Resultatet blir att de anställda blir överösta av information och får lite uppmärksamhet, vilket i slutändan gör att informationen inte får någon effekt.⁶⁹

Då det i många företag finns en avvikelse i hur medarbetarna uppfattar ledningens avsedda vision och mål menar Gummesson (1999) att det krävs en interaktiv kommunikationsprocess mellan ledning och medarbetare. Traditionell masskommunikation genom företagsmagasin och intranät, är inte tillräckligt om de inte understöds av sociala sammankomster. En kick-off inför en kampanj eller förändring bidrar till att öka förståelsen och engagemanget hos de anställda och utbildning är ännu ett sätt att marknadsföra företaget internt.⁷⁰ Gummesson får medhåll av Grönroos (2002) som även han menar att utbildning är ett bra verktyg för att öka medarbetarnas förståelse för företagets vision och mål. Han lyfter fram ytterligare några aktiviteter som bör beaktas vid arbetet med intern marknadsföring.

Grönroos (2002) menar att det är viktigt att ledningen stöttar de anställda och ger dem utrymme för dialog, samtidigt som de tar fram stödmaterial för masskommunikation av vision och mål. Personalvård är en viktig aspekt att ha i åtanke, liksom personalens reaktioner på den

⁶⁹ Grönroos (2002)

⁷⁰ Gummesson (1999)

externa masskommunikationen. Vidare betonar han betydelsen av tekniskt stöd för den interna marknadsföringen, i form av till exempel databaser och intranät.⁷¹

Slutligen kan marknadsundersökningar vara ett bra sätt att få överblick i hur det står till med de anställdas attityder, förståelse och engagemang i organisationen. Detta kan vara ett sätt att effektivisera de övriga aktiviteterna. Grönroos (2002) poängterar dock att det aldrig går att upprätta någon fullständig lista över den interna marknadsföringen eftersom nästan alla funktioner och aktiviteter som påverkar interna relationer kan räknas dit.⁷²

3.3.2 Ledarens roll i processen

Förmedling av vision och mål är starkt knutet till ett företags ledarskap⁷³. Det är ledarskapet som har en nyckelroll i förmedlingen av vision och mål⁷⁴ varför vi här redogör för denna roll.

Det har skrivits åtskilliga sidor i litteraturen om chef- och ledarskap. De olika aspekterna och synerna på det har diskuterats och vridits och vänts på tusenfaldiga gånger. Bokhandlarna är sprängfyllda med olika *så blir du en bra chef, ledstjärnor, att leda andra och vägen till toppen* – böcker. Enligt Bennis & Nanus (1985) finns det mer än 350 definitioner av ledarskap. Synen på ledarskap har i stor omfattning förändrats och utvecklats över tiden.⁷⁵ Vi vill i här betona vikten av ledaren som budbärare och förmedlare av ett budskap.

3.3.2.1 Ledaren som budbärare

Deetz et. al.(2000) menar att ledarskapet handlar om ledning av tankar, attityder, hjärtan och själar, det vill säga ledning av kulturen.⁷⁶ Det nya ledarskapet innebär att kommunikation av vision och mål är essentiellt för att chefer och medarbetare ska uppnå konsensus⁷⁷.

Coon & Wolf (2005) jämför dagens strategiska ledare med alkemister. De menar att ledare behöver rätt kombination av ingredienser för att förvandla vision och mål till verklighet.⁷⁸ Förmedling av vision och mål kräver en hög social kompetens av ledaren. Om det finns brister i detta kan det innebära stora konsekvenser. En ledare som har en stark vision, men saknar förmågan att förmedla sin passion och sitt engagemang, riskerar att

⁷¹ Grönroos (2002)

⁷² ibid

⁷³ Johansson (2003)

⁷⁴ Coon & Wolf (2005)

⁷⁵ Albinsson (1998)

⁷⁶ Deetz et. al. (2000)

⁷⁷ Johansson (2003)

⁷⁸ Coon & Wolf (2005)

hämna organisationen. Istället för att inbringa självkänsla hos sina anställda riskerar han att genom sin frustration istället skapa en obehaglig situation. Istället för att tända en eld tänder han istället en bomb.⁷⁹ En undersökning i England visar emellertid att endast hälften av alla ledare känner att de har användbar utbildning och kompetens inom de områdena som krävs, för att realisera vision och mål⁸⁰.

Bennis och Nanus (1985) hävdar att ledarskap är den verkliga kraften bakom en lyckad organisation. De menar att en företagsledares största ansvar är att skapa ett gemensamt ramverk för de anställda, så att de handlar i enlighet med företagets värderingar i en given situation. Enligt dem måste en vision förankras i hela organisationen för att den ska vara framgångsrik. I många fall kan en ledare formulera en vision och ge den auktoritet men för att den ska ha någon effekt i organisationen måste varje aktör försvara och äga visionen. Det är i processen från toppledning till golv som kommunikationsprocessen har en avgörande betydelse för hur visionen uppfattas i organisationen.⁸¹ Om vision och mål inte preciseras och konkretiseras tillräckligt riskerar det att uppfattas som *corporate bullshit*⁸² (ung. *skitsnack från företaget*).

⁷⁹ Coon & Wolf (2005)

⁸⁰ Newhall (2003)

⁸¹ Bennis & Nanus (1985) se Heide et. al. (2005)

⁸² Sundén (2003)

3.4 Uppfattning av vision

3.4.1 Medarbetaren som mottagare av vision och mål

Människor uppfattar saker och ting olika utifrån individuella erfarenheter, uppfattningar och värderingar. Inom bland annat socialvetenskapen pratar man om diskurser som ett sätt att förklara olika människors syn på verkligheten. Börjesson (2003) förklarar diskursbegreppet med: ”det är en fråga om en reglerad samtalsordning med institutionaliserade framställningsprocedurer”⁸³. Diskurser är alltså talordningar och logiker, som bestämmer gränserna för vad som är kulturellt och socialt accepterat som ”sant”, ” trovärdigt”, ”förnuftigt”, ”gott” med mera. Följaktligen lägger diskursen den ram för vad som är möjligt att säga och vem som får tala i ett visst sammanhang. Även saker såsom presentationsformer, upplägg och tonläge styrs av diskursens ordning.⁸⁴

Ett företags vision måste penetrera organisationens olika diskurser för att de anställda ska kunna ta till sig och ansluta sig till den. Johansson (2003) menar att ”/.../ chefers visioner landar i olika verkligheter och skilda förutsättningar som mellanchefer, avdelningschefer och anställda upplever i sitt arbete”. Hon menar vidare att företags vision och mål uppfattas olika på olika nivåer men att individerna inte är medvetna om detta utan tror istället att alla tolkar det på samma sätt som dem själva. För att undvika detta menar hon att man genom möten och samtal måste diskutera vision och mål för att därigenom uppnå konsensus om dem. Det går inte heller att enbart förlita sig på neråtgående kommunikation eftersom det är omöjligt att direkt överföra sin tolkning av vision och mål på en medarbetare.⁸⁵ Kommunikationsforskaren Linell (1995) menar att vad som sker är en rekontextualisering. Begreppet innebär att när vision och mål ska överföras från en nivå till en annan överförs de även från en kontext till en annan. Detta innebär i sin tur att innebörden inte per automatik följer med, eftersom den delvis är beroende av kontexten.⁸⁶ Medarbetarna skapar alltså själva en tolkning utifrån sin diskurs och roll, samt en förståelse för företaget situation. Men cheferna är inte helt maktlösa i denna process, utan kan vägleda genom betonande av vissa aspekter och förklarande av samband som de känner till. Eftersom kommunikation är någonting produktivt och kreativt så är dialog och interaktion under möten viktiga.⁸⁷

⁸³ Börjesson (2003:19)

⁸⁴ Börjesson (2003)

⁸⁵ Johansson (2003)

⁸⁶ Linell (1995) se Heide et. al. (2005)

⁸⁷ Johansson (2003)

Många företag har välformulerade visionsdokument men som av de anställda endast ses som banaliteter vilka man inte behöver arbeta efter.⁸⁸ Under 1990-talet har forskare allt mer diskuterat hur företag bör agera för att skapa mening åt dokumenten och få organisationen att absorbera dem.⁸⁹ Swales och Rogers (1995) resultat från en undersökning visar att visionsdokument ofta är välformulerade och genomarbetade av ledningen, men att de misslyckas med att påverka organisationen som helhet.⁹⁰ Även Normann (1975) menar att visionsdokumenten används i en slags rutiniserad kontext, skild från vardagshändelserna, vilket gör att de inte får några praktiska konsekvenser utan förblir retorik utan handling. Om vision och mål ska fungera måste de formuleras så att de är begripliga och meningsfulla för de anställda. Detta ställer i sin tur krav på den ovan behandlade interna kommunikationen⁹¹.

Medlemmar i en organisation behandlar vision och mål, i sitt dagliga arbete, på olika sätt beroende på sin organisatoriska roll, samhörigheten med arbetsenheten och informationsklimatet.⁹² Uppfattningen av vision och mål har även visat sig ha att göra med tillfredsställelse med arbetet och kommunikationen samt engagemanget i organisationen⁹³. I större organisationer finns det risk för att den högsta ledningen uppfattas som en ansiktslös enhet för organisationens medlemmar, varför högre chefer kan ha svårare att uppnå förtroende.⁹⁴

3.4.1.1 Förhållningssätt till visionen⁹⁵

Senge (1995) menar att det är viktigt att få de anställda att agera i enlighet med visionen. Han menar att det ofta är så att många anställda kan tycka sig vara med på företagets vision, eller som han uttrycker det, ansluten till den. Dock menar han att det finns en felaktig likställighet mellan att vara *ansluten* eller *engagerad* och att vara i *samtyckande* med visionen. Det som företagen måste eftersträva i sin organisation är att få de anställda att bli anslutna och engagerade i visionen och målen. Till och med om man är samtyckande finns detta i olika nivåer. Nedan visas vad Senge menar med att vara engagerad, ansluten eller att ha samtycke med företagets vision:

⁸⁸ Fairhurst (1993)

⁸⁹ Fairhurst et. al. (1997) se Heide et. al. (2005)

⁹⁰ Swales & Rogers (1995) se Heide et. al. (2005)

⁹¹ Normann (1975) se Heide et. al. (2005)

⁹² Fairhurst (1993)

⁹³ Haas et. al. (1992)

⁹⁴ Fairhurst (1993)

⁹⁵ Följande stycke grundar sig på resonemang från Senge (1995)

- **Engagemang:** Den anställde vill själv förverkliga visionen. Denne kommer att arbeta aktivt för visionen. Den anställde tar självständigt initiativ till förändring av rutiner och konventioner om detta behövs för att förverkliga målet.
- **Anslutning:** Den anställde vill gärna bidra till att förverkliga visionen. Ställer upp och gör vad som förväntas, tar ansvar inom ramen för regler, rutiner och konventioner.
- **Äkta samtycke:** Den anställde ser fördelarna med visionen. Denne gör vad som förväntas och lite till. Går dock inte utanför några ramar och tar inga egna initiativ. Den anställde är så kallad god soldat.
- **Normalt samtycke:** Den anställde ser vissa fördelar med visionen. Gör vad som förväntas men inte mer. ”En ganska bra soldat.”
- **Motvilligt samtycke:** Den anställde ser inga fördelar med visionen och bryr sig inte om den, men ställer ändå upp. Gör det mesta av det som förväntas men markerar att det egentligen inte är ”mitt bord”.
- **Inget samtycke:** Den anställde ser inga fördelar med visionen och vägrar att bidra. ”ingen kan tvinga mig”
- **Likgiltighet:** Den anställde är varken för eller emot. Inte intresserad. Ingen energi. ”Är inte klockan fem snart?”

Dessa graderingar kommer vi senare, under *kapitlet analys*, att använda för att påvisa informanternas grad av engagemang.

3.5 Syntes

Efter att ha forskat i litteratur kring vision och mål har vi kommit fram till att det huvudsakliga ändamålet med en vision är att skapa en gemensam framtidssyn för hela företaget. Detta fundament ska skapa en samhörighetskänsla och ge riktlinjer för hur företagets medarbetare ska agera. Nära knutet till vision är företagets mål, vilket ska skapa mer reella och konkreta direktiv med fokusering på handling. Målen fungerar som delmål för att uppnå företagets vision. Vi har emellertid stött på kritiker som hävdar att vision och mål är överskattat, då de menar att det inte finns några bevis på kopplingar mellan vision och prestation.

För att vision och mål inte enbart ska stanna vid välformulerade utopiska avsikter krävs en fungerande kommunikation i organisationen. Man måste vara medveten om komplexiteten i kommunikationsprocesser då det i en organisation inte går att skapa förståelse genom envägskommunikation. Man bör istället eftersträva tvåvägskommunikation för att ge mening åt medarbetarnas arbete och på så sätt bidra till ökad förståelse för företagets vision.

I den interna organisationskommunikationen som vi primärt har studerat är det viktigt att vara medveten om de relationer som styr kommunikationen. Samtidigt är det viktigt att beakta de storleksnivåer (exempelvis interpersonell) och kommunikationsströmmar som förekommer inom en organisation. På så vis skapar sig organisationen en djupare förståelse för hur kommunikationen fungerar och vilka variabler som påverkar denna.

Ett tillvägagångssätt för att lyckas med den viktiga förmedlingen av vision och mål är intern marknadsföring. Teorin menar att ett företag måste se sina anställda som en intern marknad som bör hanteras i likhet med de externa kunderna. Syftet är att ledningen ska marknadsföra visionen till de anställda för att få dem att ta den till sig och därigenom ansluta sig till den. Genom att arbeta med de attitydutvecklande- och kommunikationsstyrande aspekterna av intern marknadsföring kan en företagsledning påverka de anställdas förhållningssätt till visionen. Detta kan få de anställda att bli anslutna eller till och med uppnå en nivå av engagemang. En anställds potential för att uppnå engagemang påverkas av diskurser och de ramar som ligger till grund för dennes verklighetsuppfattning. Företagsledningen måste vara medveten om detta vid kommunikation av vision och mål för att det inte ska uppfattas som elitistiska och främmande.

4. Empiri – Vad säger verkligheten idag

Insamlingen av empiri har gjorts i två delar. Kapitlet börjar med en redogörelse för den expertintervju vi har genomfört. Detta gjorde vi, vilket vi tidigare nämnt, då vi eftersökte en koppling mellan teori och verklighet.

Därefter redogör vi för vår fallstudie av Hemtex AB. Fallstudien har utförts på utvalda butiker inom Hemtex AB, där butikschef och anställda har intervjuats. Butikerna innefattar både kedjeägda och franchiseägda butiker. Utöver det har vi intervjuat en regionsamordnare och företagets VD.

I det material vi utvunnit från intervjuerna med Hemtex, har vi kunnat utläsa följande teman: Uppfattning av vision, Förmedling av vision och Kommunikation inom organisationen. Under respektive tema redovisas det insamlade materialet med en indelning på de olika nivåerna i organisationen.

4.1 Expertintervju med konsult Henrik Nilsson

Henrik Nilsson har arbetat som konsult i sju år inom ledarskapsutbildning och organisationsutveckling. Han har även en gedigen studiebakgrund med utbildningar i såväl Lund som i Oxford, England.

Nilsson menar att en vision har en förenande egenskap och ger en viss guidning till alla involverade. Vidare menar han att mål gör att visionen övergår i form av ett fokus, varför han understryker vikten att målen begränsas till några få. Han betonar även betydelsen av att mål blir gripbara för den enskilde individen:

/.../ att alla människor kopplade till de här målen har en förståelse för hur man ska uppnå dem och vad som krävs av dem, så att det bryts ner till individen så att individen förstår sin del i det hela. Annars tror jag inte målen är relevanta.

Nilsson anser att allt för många företag tar för lätt på utformningen av en vision. Han menar att en del företag blir blinda i deras dagliga verksamhet:

De bara springer och springer. De har inte tid att stanna upp och tänka efter och hoppa på cykeln

Vidare menar han att en förståelse är en förutsättning till engagemang och att medarbetare med stor insikt också lättare kan acceptera ledningens beslut:

Hade de (medarbetarna) haft samma bakgrundsförståelse för vart man är på väg, hur det ser ut runt omkring oss och så vidare, tror jag att de hade fattat ungefär

liknande beslut eller ha samma idéer för en vision och även prioriterade mål för företaget. Viktigt är att så många som möjligt får säga någonting innan visionen är spikad.

På frågan om vad han anser vara viktigt vid kommunikation av vision och mål sammanfattar han det med två ord: Förståelse och delaktighet. Han menar att om man har en stor delaktighet vid utformningen av en vision genererar man inte bara en gemensam förståelse utan man har lagt första stenen för att den ska genomsyra företaget. Ett vanligt problem när man försöker genomsyra en vision i ett företag är att ledningen endast berättar om vad visionen är utan någon delaktighet från personalen. Han betonar emellertid att det inte är frågan om att lämna beslutet till de anställda:

/.../ man ska få vara med och tycka till och engagera sig och sedan kan man tycka helt olika och då får man acceptera att ledningsgruppen på vissa grunder fattar vissa beslut men om man aldrig får veta varför och på ett värdigt sätt förstå varför och får vara med och tycka till då kommer det vara mycket svårare att överhuvudtaget bry sig eller ta till sig /.../

Ytterligare ett problem kan vara att visionen inte följs upp. Efter mycket tid och pengar börjar man fokusera på andra områden än de som man bestämt tillsammans.

/.../blir man stressad av att saker och ting går emot ett lite tag och man kör lite på "volley" istället för att köra på det som man har bestämt. Då kan man skjuta sig själv i benet rejält. Och då kommer tron och ambitionen från alla medarbetare att bli mycket lägre och då kör man sitt eget "race" och bryr sig mindre och kommer vara mindre fokuserade i det man gör.

Intervjun avslutas med att Henrik poängterar hur man kan skapa engagemang hos anställda genom vision:

/.../ om man skapar en vision initialt med stor delaktighet och förståelse och sen bryter ner visionen så att varje individ ser sin del i det här och vad deras bidrag är. /---/ och att man sedan följer upp det på ett respektfullt sätt

4.2 Fallstudie Hemtex AB

4.2.1 Hemtex AB

Hemtex är, som tidigare nämnts, Nordens ledande hemtextilkedja med totalt 153 butiker. Av dessa är 101 ägda av Hemtexkoncernen och 52 av franchiseföretag. Med huvudkontor i Borås och under gemensamt varumärke säljer butikerna heminredningsprodukter med tonvikt på hemtextil. Omsättningen i konsumentledet (inklusive franchisebutiker) uppgår till drygt 1,3 miljard SEK, exklusive mervärdesskatt. Hemtexkoncernens omsättning uppgick under perioden februari 2005-januari 2006 till totalt 1 081 miljoner SEK.⁹⁶ Företaget bör noterades den 6 oktober 2005.⁹⁷

Organisationen är uppbyggd med huvudkontor i Borås där ledning, inköp, kvalitetsavdelning och diverse stödfunktioner sitter. Därefter är Sverige och de övriga länderna indelade i regioner, med en ansvarig regionsamordnare per region. Denne samordnar både de kedjeägda och de butiker som är franchiseägda vid regionmöten. Regionsamordnaren har även en roll som regionchef för de kedjeägda butikerna. Vid varje butik finns en butikschef, en butikskommunikatör och övriga butiksanställda.⁹⁸ Hur de franchiseägda butikernas uppbyggnad ser ut skiljer sig något från varandra, men i huvudsak finns det även där en butikschef samt övrig butikspersonal.

4.2.1.1 Hemtex AB visionsdokument

Hemtex arbetade under 2004 fram ett visionsdokument vid namnet ”Hemtex vision, affärsidé och övergripande riktlinjer. Nycklar för framgång!” Dokumentet togs fram efter en period som bestod av att få företaget på fötter igen. Anders Jansson, VD för kedjan, ansåg att det var viktigt att alla inom kedjan har samma principer och visioner. Arbetet med framtagandet gjordes av ledningen för Hemtex, tillsammans med dåvarande franchisetagares styrelse. Diskussioner kring framtiden fördes, samtidigt som man ville ha en koppling till företagets historia. När ett grunddokument var framtaget förankrades det i hela franchisekollektivet och även i Hemtex egna driftorganisation. Detta gjordes för att det skulle finnas en möjlighet att justera det innan det slutgiltiga dokumentet lanserades.

⁹⁶ www.hemtex.se accessdatum 2006-05-30

⁹⁷ www.di.se accessdatum 2006-05-10

⁹⁸ Intervju med VD Anders Jansson 2006-05-03

Dokumentet lanserades under hösten 2004. VD Anders Jansson beskriver bland annat dess innebörd i en inledande text som följande⁹⁹:

” /---/Flera av våra medtävlare på marknaden har blivit betydligt mer aktiva och vi behöver därför fortsätta vår sortiments-, butiks- och konceptutveckling för att ständigt säkra vårt kundflöde och utveckla vår försäljning.

Vi vill nu göra detta genom att stärka oss själva och vår organisation inifrån! Vi behöver ett ännu tydligare kedjebeteende mot marknaden, vilket kräver en gemensam målbild för alla som arbetar inom Hemtex, oavsett butikens ägarform, i vilket land man arbetar eller om man arbetar centralt eller lokalt. För att stärka vår fortsatta utveckling behöver vi också stärka samhörigheten inom kedjan för skapa ett Hemtex, både internt och externt.

/---/Det som står i denna skrift anger det vi vill uppnå, på vilket sätt vi behöver arbeta och hur vi skall samverka med varandra för att kunna uppnå våra övergripande och gemensamma mål.

Vår ambition är att Hemtex vision, affärsidé och övergripande riktlinjer skall bli en levande del i vardagsarbetet, i mötet med kunden och i hela vår kultur. Hemtex ”nycklar för framgång” är en uppsättning långsiktiga mål som kommer att gälla under flera år framöver.

Jag vill nu inbjuda Dig och alla andra som arbetar inom Hemtex att vara med om att förverkliga dessa mål. Vår ambition är att alla inom Hemtex skall känna till vad vi står för och åt vilket håll vi strävar. Tillsammans blir vi starka och var och ens bidrag är viktigt för att vi ska lyckas bygga en gemensam lyckosam framtid.

Låt oss alla hjälpas åt att förverkliga detta!

Borås i juni 2004

Anders Jansson, VD ”

Hemtex vision är följande:

Inspiration och förnyelse för alla rum

Företagets affärsidé lyder:

Vi ska sälja prisvärda heminredningsprodukter som ligger i tiden och tilltalar många människor.

Vi skall vara nära våra kunder och erbjuda en inspirerande och säljande miljö.

Visionsdokumentet innehåller även riktlinjer. Om dem säger de som följande:

Riktlinjerna är budskap till alla som arbetar i Hemtex- gruppen. Ansvaret för att vi lever upp till dem och att de omsätts i verklighet ligger på oss alla!

Det är visionsdokumentet som ligger till grund för vår undersökning. Vi undersöker hur detta uppfattas, används och sprids inom organisationen och på de olika nivåerna.

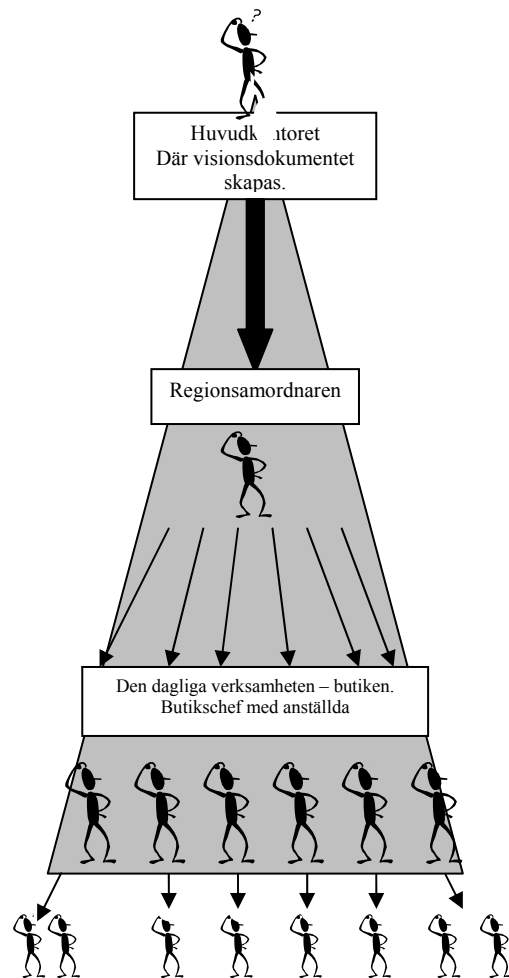
⁹⁹ Hemtex AB visionsdokument

4.2.2 Informanter

Våra informanter bestod av VD Anders Jansson, en regionsamordnare, sex butikschefer och åtta butiksanställda. Vi vill återigen poängtera att regionsamordnaren i vår fallstudie inte är regionsamordnare för alla de sex butikerna vi har intervjuat.

Vi har valt att inte namnge informanterna i redogörelsen för intervjuerna. Vi kommer enbart att namnge företagets VD Anders Jansson.

För att illustrera informanterna, och deras hierarkiska position inom organisationen, har vi skapat en modell som visas till höger (se Figur 4:1). Modellen kommer senare att användas i analysen för att visa informanternas förhållningssätt till visionen och var i organisationen eventuella problem med förmedling har identifierats.



Figur 4:1 Illustration av antal informanter och deras hierarkiska position i Hemtex.

4.3 Redogörelse av intervjuer - Hemtex AB

Nedan kommer vi att redogöra för resultatet från de genomförda intervjuerna med Hemtex. Vi har valt att dela upp avsnitten i olika teman, vilka vi har kunnat definiera utifrån informanternas svar. Under varje tema har vi valt att redogöra svaren utefter vilken hierarkisk nivå informanterna befinner sig på.

4.3.1 Uppfattning av visionsdokumentet

Detta tema redogör för hur de olika nivåerna uppfattar visionsdokumentet och dess innehåll. Under detta tema skildrar vi även hur de arbetar med visionen i den dagliga verksamheten.

4.3.1.1 Huvudkontoret

Vid intervjun med Hemtex VD Anders Jansson berättade han att företagets vision är:

Inspiration och förnyelse för alla rum

Han beskrev vidare att han vill att personalen ska uppfatta dokumentet enligt följande:

Jag vill ju för det första att man uppfattar ganska tydligt vad det står för och vad företaget vill uppnå, jag hoppas att man ser det som en trygghet att veta vad företaget har för ambitioner och klarlägger en hel del ställningstaganden som man kan undra över. Och förhoppningsvis så hoppas jag att medarbetarna ser det som någonting man jobbar efter och ställer upp på så att säga.

Jansson ville betona att alla i en organisation måste förstå att dennes del är viktig i organisationens helhet, för att allt ska gå ihop. Han menar vidare ”att om man inte förstår det, så har antingen vi missat i förmedlingen av vårt budskap, eller butikschefen har inte varit tillräckligt tydlig eller så har den anställde i organisationen helt enkelt inte läst boken [visionsdokumentet]”. Vidare berättar han att:

ett sådant här dokument är inte evigt, utan det har väl förmodligen en levnadstid på fem år, sedan får man in och slipa på det igen. Och den stora utmaningen med sådana här skrifter är att hålla det vid liv. Därför tror jag att det måste vara ganska konkret, ganska kopplat till den vardagliga verksamheten som man har så att man enkelt kan tänka på de här grejerna.

4.3.1.2 Regionsamordnare

Regionsamordnarens bild av visionen är att Hemtex ska vara ”aktivt förnyande och ständigt vara aktuell för kunden”. Vid förklaringen av hur informanten tycker detta genomsyrar dennes dagliga arbete tar denne upp de kampanjer som ständigt avlöser varandra på Hemtex. Informanten vill att kunden ska uppfatta Hemtex som rena, fräscha och attraktiva. Samtidigt ska kunden känna inspiration och känna att de har gjort ett bra köp när de handlar.

4.3.1.3 Butikschef

Merparten av de tillfrågade butikscheferna beskrev visionen på ett sätt som att Hemtex tanke är att kunden ska känna inspiration att handla när de kliver in i butiken. En butikschef besvarar frågan ”Kan du beskriva Hemtex vision” med:

Inspiration, att de kan komma in här och handla utav oss då hos oss istället för hos andra. Att vi ger dem den inspirationen.

Liknande svar fick vi hos ett flertal butikschefer och en informant förklarar att Hemtex vision och mål handlar om att:

att man på en yta ha varor som matchar och inspirerar och lockar in folk.

Det var inte alla som förklarade för oss hur de uppfattade Hemtex vision. Flera butikschefer blev lite osäkra när vi ställde frågan om de kunde beskriva företagets vision.

När vi frågade en butikschef hur hon uppfattade Hemtex visionsdokument och hur hon skulle beskriva den med egna ord besvarades frågan med en tydlig osäkerhet i rösten.

Ja, det är ju hur vi ska jobba ju. Utifrån det med varor och kunder och butikskoncept hur de ska se ut, varulager.

Svaret ovan kan uppfattas som korrekt. Då denne beskriver syftet med *en vision*. Dock vill vi som forskare här poängtera att informanten besvara frågan med ett generellt svar på *vad en vision är*, och följaktligen inte besvara frågan som vi direkt ställde som rörde Hemtex vision.

Vidare frågade vi om exakt hur hon arbetar utifrån visionsdokumentet fortsatte denne:

Riktlinjer och hur jag ska bete mig i alla de frågorna hur jag ska hantera olika saker.

Många butikschefer förklarade visionsdokumentets betydelse för organisationen och vikten av gemensamma mål och en gemensam vision, men kunde inte konkretisera den. En del butikschefer ansåg dock att det var svårt att arbeta med vision och mål. Tidsbrist var en vanlig orsak till att visionsdokumentet kändes svårt att efterleva, en butikschef menade att visionsdokumentet var förlegat och därmed svårt att arbeta efter. En vanlig uppfattning var även att visionsdokumentet kändes aningen banalt och att det räckte med egna erfarenheter och kunskaper för att få nöjda kunder. En butikschef menade att:

Hmm, jag tänker inte så på det för man har ett positivt själv, så att oftast är de nöjda även om de kommer in med en reklamation de går ut härifrån nöjda, ja

En informant ansåg att visionsdokumentet känns lite högtravande och att det är svårt för butiksanställda att ta till sig budskapet:

Det blir ju alltid att de står så högtidligt. Man kanske skulle vara lite närmare. /.../ Det finns så många led i kedjan. Så att sitter man på ett kontor eller så kanske man uppfattar det här kompendiet på ett sätt medan vi då tog in det då men det är liksom inget som vi tänker på varje dag.

Den för Hemtex så viktiga spelplanen¹⁰⁰ uppfattades även av butikscheferna som något viktigt och de menade bland annat att kunden ska få en känsla av ordning och reda och att det ska vara snyggt i butiken. En annan informant beskrev det som följande:

Jag vill ju att kunden ska uppfatta den inspirerande, trevlig och lockande. Och att man får trevligt bemötande självklart.

Den allmänna uppfattningen var att spelplanen är ett område där kunden ska vara i fokus och där man ska anstränga sig för att få kunden att känna sig välkommen.

4.3.1.4 Anställd

De flesta av informanterna ansåg att det som stod på tavlorna i fikarummet (vilka innefattar Hemtex vision och affärsidé) var bra. De hade emellertid spridda åsikter huruvida riktlinjerna som finns i dokumentet efterlevs.

Ett fåtal att deras dagliga arbete realiserar med vision och mål som riktlinje samtidigt som andra var mycket mer kritiska till målens och visionens betydelse för deras arbete. En anställd i en franchisebutik menade att hon var väl insatt i Hemtex vision och mål och

¹⁰⁰ Spelplanen är ett uttryck som används i Hemtex visionsdokument för att illustrera butiken och alla de variabler som påverkar såsom marknadsföring, sortiment, butikskoncept, kunder etcetera.

framförallt på vilket sätt. På frågan om den genomsyrar det dagliga arbetet svarade denne så här:

Ja det tycker jag absolut för hela den innefattar vad vi står för och allt som står där innefattar lite vad jag ska göra på mitt jobb och hur vi ska kunna göra det så trevligt som möjligt för kunden. Absolut det gör det!

Trots att en informant hade svårigheter att precisera hur hon uppfattade Hemtex vision och mål kände hon att det genomsyrar deras dagliga arbete i butiken. Hon gav följande svar:

Det är ju... måste tjuvläsa här i fikaummet, nej men det är ju att man ska ligga rätt i tiden och vara mycket lyhörd på kunderna vad de vill ha. (Tystnad och inspekterar tavlorna ännu en gång). Ja, skapa inspiration o komma med idéer.

Två andra anställda från kedjeägda butiker besvarade frågan kring dokumentets innehåll och hur det genomsyrade deras dagliga arbete med:

Det vet jag inte om jag kan /.../ jag har ju inte lusläst den så /.../ Nej... det tänker jag nog inte på.

/.../o de läste vi igenom o sen jobbade vi vidare som vi alltid har gjort. Så jag skulle nog inte säga att jag kan dem

Vissa ansåg att dokumentet var omfattande, medan andra fann dokumentet för långt, diffust och för generellt:

... ska jag säga någonting om den så tycker jag att den är för lång

...väldigt svårbegriplig är den i alla fall tycker jag/.../ lite småluddig

...det är väl lite samma vision som andra företag har

De som ansåg att de inte rättade sitt dagliga arbete efter vision och mål fick följdfrågan vilken anledning som låg bakom. Det främsta skälet till att vision och målen inte efterlevdes var logistiska problem. De ansåg att varuflödet är för stort och att de får svårt att hinna med deras arbetsuppgifter. Enligt dem leder detta till att de har svårt att skapa en inspirerande butik, eftersom varorna staplas upp på varandra.

De menade att alltför stor del av deras tid går till att hantera varor, vilket minskar deras tid att leverera en god service gentemot kunden och att bibehålla en gemytlig miljö i butiken. Nedan följer en kommentar från en butiksanställd, angående varför vision och mål inte används i deras dagliga arbete:

det (logistikproblemet) skapar ju en stress hela tiden /.../ Man har inte så mycket tid för kunderna

En del informanter hade läst igenom dokumenten vid tidigare tillfällen men kunde inte definiera vad de innehöll. En informant påstod sig aldrig hört talas om Hemtex visionsdokument. Denne informant hade arbetat inom Hemtex i över ett år.

4.3.2 Förmedling av vision

Detta tema tar upp hur förmedlingen av visionsdokumentets innehåll görs inom organisationen och hur de olika nivåerna arbetar aktivt med att *förmedla* vision och mål för att det ska genomsyra organisationen. I detta tema tar vi enbart upp information från de berörda parter som förmedlar vidare visionsdokumentets innehåll ner i organisationen. De butiksanställda arbetar inte med att vidare förmedla vidare nedåt, varför vi utelämnar den nivån i detta tema.

4.3.2.1 Huvudkontoret

VD Anders Jansson menar att hans mål med visionsdokumentets förmedling är att han vill att det ska vara en levande del i organisationen. Själva försöker de från ledningens sida, att använda sig av meningar, bilder eller uttryck från visionsdokumentet i varje presentation som görs. Detta görs självfallet med en koppling till det aktuella som ska tas upp eller åtgärdas. Enligt uppgifter från sina närmaste medarbetare så arbetas det löpande med dokumentet på regionmötena. VD poängterar i intervjun att det framförallt är viktigt att butikscheferna delar de värderingar som finns i visionsdokumentet och förvaltar detta. Annars är det som han uttryckte det ”ingen idé”.

När vi tillfrågade honom om hur han vill att visionsdokumentet ska användas som ett rättesnöre, och hur han vill att de i butik ska agera utefter det svarar han med ”att det är en mycket omfattande fråga”. Det viktigaste menar han, är att man tar hand om varorna och displayar dem så att kunden vill köpa dem. Han berättar om hur organisationen och butikerna har gått ifrån att ha haft ett betjäningkoncept till att bli ett självvalskoncept. En utveckling som har lett till att det är mer varuhantering, säljlägen och att hjälpa kunden *vid eventuella* behov, som ligger i den butiksanställdes jobb. Han tror att kunden idag är så pass självgående att de inte behöver ha en person från personalen som berättar för dem vad som ska handlas, utan att kunden kan själv se utbudet och kan bestämma själv hur mycket hjälp denne vill ha.

När man ser till servicen menar Jansson att det innebär att kunden finner det hon söker. Vidare menar han att aspekten som berör att det har blivit mindre personlig försäljning inom kedjan har bland annat att göra med att hålla personalkostnader i schack och att det faktiskt i slutändan handlar om att tjäna pengar. Därefter berättar han vidare att:

Men man får ju beskriva det lite rundare på butikschefsmötena, men vi ska tjäna pengar, så är det.

Vi bad honom berätta hur han vill att organisationen ska arbeta utefter visionsdokumentet. På det svarade han enligt följande:

Det är att ta i att man ska jobba med det i det dagliga arbetet. Utifrån de punkter man valt ut i respektive period att jobba med och att de flätas in i vardagen. För det är väldigt konkret i vardagssituationen i detta och då vill jag att det ska vara levande. Vi har också tryckt upp foldrar på olika, på vision, affärsidé osv. att det ska vara solklart att vi vill skapa inspiration och förnyelse i alla hem, va. Att det är ett rättesnöre när man jobbar med varuläggning i butik och att sälja varor till kunderna, att man även förstår affärsidén utifrån vad man ska jobba med i vardagen. Jag hoppas att det är levande meningar och levande ord som ändå ska påverka folk i vardagsarbetet. Sen tro att alla ska bläddra i den på varje kafferast det tror jag e lite naivt högtravande att tro att det är så, men det ska ändå vara riktlinjer för hur man ska inrikta sina insatser i vardagen.

Senare under intervjun betonar Jansson ”att om det meddelande vi sänder ut i organisationen inte uppfattas på rätt sätt, eller inte uppfattas alls så är det ju vi som avsändare som gjort fel”.

4.3.2.2 Regionsamordnare

När vi går in på förmedling av vision och mål menar informanten att denne som regionsamordnare tar upp någonting från visionsdokumentet varje gång de träffas i grupper. Informanten misstror emellertid att vision och mål når ut till de anställda:

det är väl mer jag o butikscheferna som kan ta det mer till oss så. För dom (de anställda) blir det mer... att vi sätter upp det på väggarna och vi läser det varje dag men har man läst det varje dag på samma arbetsplats så till slut ser du inte vad det står.

När vi går in på hur informanten är som ledare poängterar informanten att tydlighet är dennes viktigaste egenskap som ledare. Informanten menar att det är dennes uppgift att förmedla Hemtex budskap och agera som vägvisare.

4.3.2.3 Butikschef

Gemensamt för alla intervjuade butikschefer är att de alla tycker att det är viktigt att förmedla Hemtex vision och mål till de anställda. En informant menar att:

Ja det är jätteviktigt. För det mesta har de (butiksanställda) ingen utbildning /.../ och många jobbar ju för att leva för dagen eller så, man ska känna sig delaktiga i sitt jobb, och att man känner att man strävar efter samma sak, att man inte bara kommer hit och gör sina timmar och går hem och att man inte bryr sig om vad man jobbar i för företag, då kan man ju lika gärna jobba på Konsum som på Hemtex. Men jag tycker det är jätteviktigt att man verkligen kan stå för det som Hemtex gör och tycker. Absolut.

Men trots butikschefernas inställning anser många att det är svårt att förmedla ut företagets vision och mål. Många menar att man helt enkelt inte har tid att arbeta med förmedlandet av vision och mål i butiken. Fortsättningen på ovanstående citat är som följer:

Men som sagt det är lätt att det glöms bort när man jobbar för man har så otroligt mycket annat att göra.

Trots avsaknaden av tid försöker en del butikschefer förmedla vision och mål vid personalmöten. De flesta informanter menar att det nästan alltid tas upp någon aspekt ur Hemtex visionsdokument som är aktuell vid just den tidpunkten. Bortsett från en franchiseägd butik var det ingen av butikscheferna som sa sig aktivt arbeta med visionsdokumentet. De menade istället att det i diskussioner kring butiken, oftast dök upp någon aspekt ur dokumentet. En butikschef beskrev det som:

Nej inte så att jag tar upp det så. Men när man har ett personalmöte så är det alltid så att någonting i den här boken finns ju alltid med som man tar upp på mötet.

Ovanstående citat representerar de svar vi genomgående fick hos de kedjeägda butikerna. En av franchisebutikerna verkade däremot använda sig mer av visionsdokumentet vid sina personalmöten och hade även speciella mål – och visionsmöten. Denne menade att:

Nu har vi ju personalmöten, men vi brukar också ha mål- och visionsmöten, när vi lägger upp ett mål för den här butiken. Och då läser vi alltid ur den här röda boken, de sidorna som berör oss i butiken. Och så försöker vi tänka lite större hur vi vill förändra det just i vår butik. Då det har vi kanske tre gånger om året.

4.3.3 Kommunikation inom organisationen

Detta tema behandlar uppfattningen kring den kommunikation som sker mellan olika individer och nivåer inom Hemtex.

4.3.3.1 Huvudkontoret

Vid intervju med VD Anders Jansson pratade vi om informationsflödet och de kommunikationsvägar som finns inom kedjan. Han svarade direkt att de i nuläget arbetar med att byta ut sitt intranät Exnet till en mer användarvänlig sida med bättre struktur. Han menar att i dagsläget finns det för mycket information, som framförallt inte är strukturerat på ett bra sätt. Han berättar att utöver den information som kommer via intranätet, får även butikerna löpande säljinformation, information kring kampanjer, försäljning och information om hur skyltfönstren ska se ut. Han berättar att de har en hel del att göra, men att de har kommit en bra bit på väg.

När vi frågar honom om den kommunikation som sker från butikerna till honom och till det övriga huvudkontoret så skrattar han till lite lätt och säger att ”ja det händer ju att de ringer ibland direkt till mig...”, men berättar att den huvudsakliga kontakten sker i den breda kontaktyta de har i företaget. De har anställda och avdelningar som är specialiserade på vissa områden, dit butikerna kan vända sig med speciella frågor etcetera. Annars är det som han uttrycker sig ”det hemska ordet – tjänstevägen, som gäller”. Med tjänstevägen menar han då från butikschef till regionsamordnare till butiksdriftschefen på huvudkontoret och sedan vidare till honom eller till berörda parter.

4.3.3.2 Regionsamordnare

Regionsamordnaren hade samma tjänst då dokumentet togs fram men säger sig inte ha haft något inflytande på utformningen av visionen, utan att det var ledningsgruppen som bestämde den. Informanten menar även att de specifika delarna som tas upp på mötena styrs av huvudkontoret:

Nej, utan om det är någonting som också kommer nere från huvudkontoret. Då samlas alla de här regionsamordnarna från de olika regionerna och så har vi två dagars genomgång på vad det vi ska prata om och de finns det alltid något härifrån (dokumentet).

Informanten påpekade missnöje med Exnet och menar att den är för krångligt utformad:

Ja, det kan bli förvirrande. Det är nog därför jag ofta går på sökmotorn också för jag vet knappt var jag kan hitta informationen till slut.

Samtidigt berättar informanten att Hemtex arbetar med att förbättra informationskanalen och säger sig vara nöjd med den mängd information som kommer från huvudkontoret.

4.3.3.3 Butikschef

En del butikschefer menade att kommunikationen inom Hemtex fungerar bra eller att det har blivit betydligt bättre än det har varit innan. De ansåg att intranätet, Exnet, bidrar mycket till den goda kommunikation som de upplever att organisationen har. En informant menade att informationen fungerar till 95 procent medan ytterligare en informant menade att:

Det har blivit jättebra, för vi har fått ett verktyg som man tagit fram i Exnet. Allt som händer finns där.

Alla informanter hänvisade till Exnet som den primära kontaktkanalen med huvudkontoret. Det var dock inte alla som hade en positiv syn på kommunikationen i organisationen:

Jag tycker att det är för mycket info och för mycket felaktig info. Så att man får dubbeljobba många gånger. Det finns ju en bra bas då i det här Exnet. Men det är ju ganska svårt att hitta om man inte bläddrar i det där dagligdags. Det är svårt att hitta rätt info lätt. Och så är det för mycket info.

Butikschefen menade att det råder viss förvirring kring vilken information som är korrekt och hur de i butiken ska agera utifrån den. Hon får medhåll från fler informanter som även de tycker att informationen kan bli oordnad. En butikschef förklarade kommunikationsflödet så här:

Det blir ju väldigt mycket bättre och bättre. Däremot kan det ändras väldigt mycket, under tiden. Det kan komma väldigt många olika bud under tiden. Ibland blir man förvirrad men vet inte vem man ska lyssna på.

Några av butikscheferna ansåg att de har bra kontakt med huvudkontoret och att de enkelt kan kontakta dem om det är något som butiken behöver hjälp med. De som hade denna positiva inställning hade även en relativt frekvent kontakt med huvudkontoret. De som ansåg sig ha en mindre bra relation var de som inte pratar särskilt ofta med huvudkontoret och som därmed inte hade någon tydlig uppfattning om vilka det är som jobbar där. De två franchisebutiker som vi var i kontakt med hade en sämre kontakt med huvudkontoret än de övriga, och visade upp större problem med att hitta rätt kontaktperson.

En del informanter menar att de saknar grundläggande information från huvudkontoret kring viktiga händelser i butikerna. De menade att huvudkontoret tar för givet att butikerna förstår vad syftet med kampanjer och andra butiksspecifika händelser är. En informant uttryckte sig så här:

... de gör sitt jobb på kontoret och gör säkert det väldigt bra, men ibland känns det som om det inte är i relation till butikerna och det är väl det som är lite problemet /.../ det blir ju mer och mer volym butiker. Och det ser ju väldigt bra ut att sitta och bestämma att nu ska så här och så här mycket gå ut till varje butik. Men förutsättningarna är ju då att vi har sålt det som var innan och för det mesta är det ju lite kvar av allting vilket gör att det allting byggs på och byggs på och byggs på. Det är ju det som är problemet med varuleveranserna, att det känns som att det har vuxit på lite för snabbt.

Alla butikschefer som vi intervjuade ansåg sig ha en bra relation till sina anställda och de flesta beskrev sitt ledarskap som att de är en i gänget. En informant kommenterade det så här:

Jag är nog som en snäll mamma det tror jag att de tycker, det är inte direkt så här, med pekpinnen. Utan jag tror vi diskuterar och kommer fram till saker, det är nog vårt sätt att jobba.

En annan grupp informanter sade sig ha en lite mer professionell relation till sina anställda:

man är ju inte kompis med alla, men inte bara blir chef utan man har respekt.

Något som de allra flesta ansåg vara viktigt i deras ledarskap är att motivera de anställda och få dem att känna sig engagerade i arbetet. En informant gav ett, för butikscheferna, representativt svar på frågan "Vad är viktigast i ditt ledarskap":

Det allra viktigaste är att /.../ alla tycker att det är helt ok att gå till jobbet på morgonen.

4.3.3.4 Anställd

Merparten av de butiksanställda ansåg att informationsflödet från sin närmaste chef var tillräckligt, trots att det i vissa fall fanns bristande kunskap om vision och mål. En informant, anställd i en kedjebutik, ansåg sig få tillräckligt med information framförallt eftersom det kom på papper exakt hur de skulle göra och hur varor skulle exponeras. Emellertid kom det ofta på tal om att de riktlinjer de fick från huvudkontoret var svåra att tillmötesgå när det gällde att exponera varor och kampanjer på ett visst sätt. Detta bland annat eftersom butikerna ser

annorlunda ut mot den ”basbutik” som visas i informationen och att inredning och lagerutrymme inte är likadana i alla butiker.

Samtliga butiksanställda refererade vid frågor kring informationsflödet inom organisationen till intranätet Exnet. De anställda kände ofta att mängden av information inte var något problem. De upplevde att problemet var snarare att det kom flera meddelanden från olika håll som innehöll olika budskap om en och samma sak. Detta ansåg de anställda skapade förvirring i hur de ska utföra sitt arbete. En anställd med högskoleutbildning inom kommunikation, svarar på hur hon tycker att kommunikationen fungerar i organisationen:

Det är uruselt faktiskt. Det var någon vecka det var helt extremt, då kom det fem olika, helt olika (besked)

En annan anställd svarade:

Ibland får vi alldeles för mycket information, alldeles för mycket onödig information och i vissa fall får vi ingen information alls.

Andra var helt tillfreds med kommunikationen och tycker att kommunikationsflödet fungerar bra. En butiksanställd på franchisebutik kommenterade det så här:

Jo det funkar bra, vi har ju en sådan hära internsida som heter Exnet /.../ Den kollar vi regelbundet så det funkar bra.

Under intervjuerna framgick det att det fanns skilda uppfattningar hos butiksanställda angående huvudkontoret. En del anställda hade oerhört lågt förtroende för huvudkontorets insatser. En anställd uttrycker sig:

... ibland känns det som de sitter o fikar o hittar på jäkelskap

Vissa anställda eftersökte mer kontakt med huvudkontoret för att få kunskap och större vetskap om vad personer högre upp i organisationen gör på daglig basis. Det var i synnerhet de som visat brist på förtroende till huvudkontorets arbete som hade önskemål om att få inblick i huvudkontorets uppgifter och hur de tänker i sin strategiska planering. En del ansåg att huvudkontoret varken lyssnar eller är tillmötesgående till de anställdas synpunkter. De önskade även att de på huvudkontoret skulle få en inblick i butikssituationen med alla logistiska problem.

... känslan är att de inte alls kan ha koll på hur mycket vi jobbar med varor, för då hade de ändrat det med en gång.

5. Analys

I följande kapitel ämnar vi att analysera det empiriska materialet med hjälp av vår teori. Även här kommer vi att använda oss av de tidigare använda teman: uppfattning, förmedling och kommunikation.

5.1 Uppfattning

Mintzberg (2001) understryker att en vision är en betydelsefull komponent för en organisation, vilket även Hemtex medarbetare instämmer med. Bortsett från åsikter kring visionsdokumentets innehåll var nästan samtliga informanter, oavsett nivå, överens om att det är viktigt att ha en vision i en verksamhet.

Informanternas tolkning

Den verkställande direktören som var med vid utformandet av företagets visionsdokument, anser att det är en utgångspunkt för företaget och vill att varje individ ska förstå sin del i organisationens helhet. Vi anser att företagets vision och mål har nått ut till regionsamordnaren, då denne visade en synnerligen god uppfattning och förståelse av visionsdokumentet. När det gäller butikscheferna hade merparten god uppfattning om vision och mål. Däremot hade flertalet svårt att konkretisera visionen och de ansåg att den var alltför banal och högtravande. Detta är något som vi anser stämmer väl överens med tidigare redovisade resonemang kring visionsdokument som tenderar att bli alltför utopiska (*se avsnitt 3.1*). Konsult Henrik Nilsson menar att detta kan kringgås bland annat genom att begränsa företagets mål till ett fåtal. Det är även viktigt att få de anställda att förstå hur målen ska uppnås och vad som förväntas av dem (*se avsnitt 4.1*).

Merparten av de butiksanställda ansåg att visionen var bra men ett stort antal missförstod eller saknade kunskap om innehållet i visionsdokumentet. En andel anställda var, i likhet med butikscheferna, kritiska till visionsdokumentet och ansåg att den var för lång, svårbegriplig och banal. Vi anser att det beror till stor del på den rekontextualisering som sker när ett budskap förs vidare från en diskurs till en annan diskurs (*se avsnitt 3.4*). Baserat på de svar som informanterna gav, är vi av uppfattningen att det inom Hemtex förekommer ett antal diskurser på de olika hierarkiska nivåerna.

En butikschef menade, som vi tidigare nämnt, att:

Det blir ju alltid att de står så högtidligt. Man kanske skulle vara lite närmare.

Citatet anser vi vara talande för en majoritet av de informanter som arbetade i butik och visar att det finns tydliga diskursiva skillnader de olika nivåerna emellan. Dessa skillnader gör att de olika nivåerna uppfattar vision och mål på olika sätt. Oftast är individen inte medveten om att vi verkar i olika diskurser och utgår från olika verklighetsbilder, utan utgår ifrån att alla tolkar vision och mål på samma sätt som dem själva (*se avsnitt 3.4*). Detta framgår relativt tydligt i Hemtex då en stor del av de butiksanställda ansåg att de inte arbetade med visionen och angav tidsbrist och logistikproblem som främsta anledning. Vi tolkar det som att huvudkontoret har svårt att förstå butikernas situation eftersom de agerar utefter en skild diskurs och arbetar i en annan kontext. Den rekontextualisering som sker med visionen gör att huvudkontoret har en uppfattning om hur vision och mål ska fungera, medan butikerna har en annan. Anledningen till att medarbetarna har en annorlunda uppfattning kring vision och mål beror på deras egen tolkning utifrån sin diskurs och roll samt förståelse för företagets situation.

Delaktighet

Senge (1995) menar att en gemensam vision ger en stark motivation till individer. I intervjun med konsult Nilsson betonade även han att det är viktigt med delaktighet vid utformningen av ett visionsdokument och menar att så många som möjligt ska få säga sitt innan visionen är fastställd. I utformningen av Hemtex visionsdokument har delaktigheten varit mycket låg, på gränsen till obefintlig. Hemtex har då gått miste om möjligheten att skapa en gemensam vision redan vid framtagningen av den och därmed också tappat möjligheten att skapa engagemang hos sina anställda. I de nivåer vi har intervjuat är det endast VD som har haft inflytande på visionsdokumentets innehåll. Varken regionsamordnare, butikschef eller anställda hade något med formuleringen av visionen att göra. Nilsson menar vidare att ett stort och vanligt fel företag gör är att endast tala om vilken vision som anställda ska följa och inte *varför* man ska följa den. Detta leder till en reducerad förståelse hos de anställda och ökar även risken till en större distans mellan ledning och den dagliga verksamheten. Denna distans går att koppla till tidigare resonemang kring diskurser och kontexter. De resonemang kring medarbetares varierande uppfattning beroende på bland annat organisatorisk roll (*se avsnitt 3.4.1*), kan kopplas till de olika förhållningssätt som medarbetarna i butik uppvisade. Den distans till huvudkontoret som medarbetarna inom Hemtex uppfattar har enligt oss att göra

med deras bristande engagemang i organisationen, organisatoriska roll samt samhörigheten med arbetsenheten. Regionsamordnarens goda uppfattning av vision och mål anser vi vara en följd av den nära kontakt till huvudkontoret som denne har, samt den organisatoriska roll som gör att denne är mer engagerad i organisationen.

Förhållningssätt till visionen

För att få en bättre överblick av hur uppfattningen och graden av samtycke om Hemtex vision och mål är i företaget, har vi applicerat Senges ”förhållningssätt till vision” på vår tidigare redovisade modell (se avsnitt 3.4.1.1 och Figur 4:1). Modellen illustrerar engagemang och samtycke till visionen inom organisationen (se Figur 5:1 på följande sida). Varje intervjuobjekt på samtliga nivåer är symboliserad i form av ett nummer som representerar graden av samtycke till visionsdokumentet. Vår avsikt med denna modell är att ge en överblick av hur vi anser att graden av samtycke ser ut i organisationen. Vi är medvetna om att vår modell är begränsad och endimensionell, eftersom den endast behandlar graden av samtycke samt bortser från de faktorer (socialpsykologiska aspekter, lönenivå, ålder etcetera) som kan ha påverkat informanternas syn på visionen.

För att behålla integriteten i vår uppsats har vi valt att slå ihop de butiker där vi har intervjuat mer än en anställd. Detta för att förhindra möjligheten att urskilja vilka butiker som vi har intervjuat. Möjligheten till detta har funnits eftersom i de fall vi intervjuat två butiksanställda har det visat sig att de har samma förhållningssätt till visionen. En utförlig analys av informanterna finns att läsa i bilaga 6, nedan återges en sammanställning av de hierarkiska nivåerna. Vi vill återigen uppmärksamma läsaren på att den regionsamordnare vi har intervjuat, inte är överordnad till samtliga butikchefer vi har intervjuat, vilket vår modell kan antyda.

VD

Som grundare av visionsdokumentet har VD en naturlig önskan att själv vilja förverkliga visionen och arbetar aktivt och tar egna initiativ för att nå dit.

Grad av samtycke: *Engagemang*

Regionsamordnare

Regionsamordnaren har mycket god uppfattning av vision och mål och beskriver att den genomsyrar dennes dagliga arbete. Regionsamordnaren beskriver att de arbetar alltid med något ur dokumentet då butikscheferna samlas. De specifika delarna som ska arbetas med väljs emellertid ut av huvudkontoret. Informanten visar villighet att förverkliga visionen men gör det inom ramarna för de riktlinjer som finns.

Grad av samtycke: *Anslutning*

Butikschefer

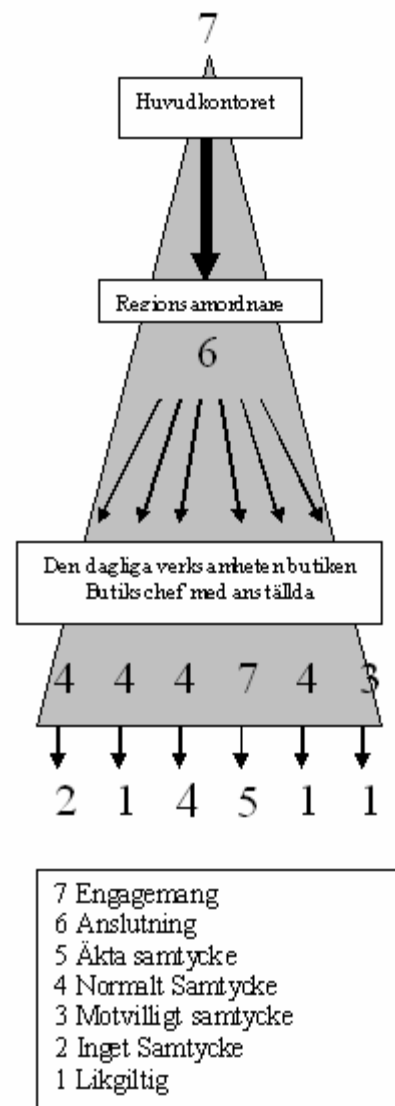
Butikscheferna beskrev att syftet med visionsdokumentet är att ge inspiration till kunderna när de går in i en Hemtex butik. Samtliga butikschefer hade god kunskap om visionen men hade olika sätt och svårigheter att arbeta med den. Merparten av butikscheferna hamnade därför på normalt samtycke med två undantag. En butikschef angav att visionen inte genomsyrade dennes arbete då det stora varuflödet tog överhanden. En annan hade på eget initiativ arbetat fram speciella visionsmöten med sin personal.

Grad av samtycke: *Motvilligt samtycke-Engagemang*

Anställda

De anställda hade mycket varierande kunskap om visionsdokumentet. En uttryckte att den definitivt genomsyrade hennes dagliga arbete medan en annan inte hade hört talas om den. Några tyckte dokumentet var alldeles för allmänt, diffust och banalt. Vissa angav problemet med det stora varuflödet som orsak till att de inte arbetade med visionen. En del hade även bristande förtroende för huvudkontoret och tyckte att de hade dålig insyn i butikernas situation.

Grad av samtycke: *Likgiltighet- Äkta samtycke*



Figur 5:1 Informanternas förhållningssätt till Hemtex vision.

Vi kan i denna modell se liknelser med tidigare redogjorda undersökningar (*se avsnitt 1.1*) som menar att merparten av de anställda i en organisation inte är anslutna till företagets vision och mål. Även om merparten av de anställda i Hemtex förstår visionen anser vi att de inte har en tillfredsställande förståelse för hur de ska agera för att uppnå den. Henrik Nilsson konstaterar även han att en gemensam förståelse är av fundamental betydelse för att få vision och mål att genomsyra organisationen. Vi ser en tendens till en allt svagare anslutning ju lägre ner i organisationen vi tittar. För att kunna gå djupare in hur denna skillnad i samtycke har uppstått ämnar vi följande del analysera Hemtex förmedling av sitt visionsdokument.

5.2 Förmedling av vision

I föregående avsnitt har vi i vår analys visat att det finns stora skillnader i uppfattningen av Hemtex vision och mål och hur arbetet med detta skall ske. I den teori vi valt att använda betonar forskarna att det är av största vikt att företagets anställda har en korrekt uppfattning om företagets vision och mål (*se avsnitt 3.1*). Om det inte finns en koppling till den dagliga verksamheten ökar risken för att fel beslut fattas av anställda inom organisationen. På grund av att det finns olika uppfattningarna om Hemtex vision bland de anställda, anser vi oss kunna urskönja att förmedlingen av visionen inte sker på ett optimalt sett. Som vi tidigare nämnt är det framförallt ledarna som är budbärare av företagets vision. I första steget är det då den högst uppsatta instansen som har till uppgift att föra företagets budskap vidare ner till nästa nivå.

Från huvudkontoret till regionsamordnaren

Hemtex VD anser, som vi tidigare presenterat i det empiriska underlaget, att förmedlingen av visionen görs frekvent i de möten och presentationer som hålls med företagets anställda. De möten som sker med ledningen från huvudkontoret och de anställda anser vi ingå i storleksnivå *stor- och flergruppsnivå* samt *smågruppsnivå*. Den typ av förmedling som sker vid möten mellan huvudkontor och regionnivån anser vi vara en *nedåtriktad kommunikationsström*, där mötesmedlemmarna blir informerade och insatta i de kommande kampanjerna eller vart företaget är på väg (*se avsnitt 3.2*). I den information som då presenteras berörs visionen och de riktlinjer företaget vill att de anställda ska följa. I denna typ av *storgruppsnivå* är det svårt att få till stånd någon personlig kontakt medlemmarna emellan. Det blir då svårt att skapa mening hos butikscheferna eftersom det oundvikligen blir en transmissionskommunikation vid denna typ av möten. Sammankomsterna främjar dock

den horisontella kommunikationen butikschefer emellan, vilken i Hemtex geografiskt spridda organisation annars är svår att upprätthålla.

VD refererar även till det intranät som företaget använder sig av och de övriga informationsdokumenten som skickas ut till butikerna med information kring varuläggning, kampanjer, försäljning etcetera. Detta är den interna marknadsföring som Hemtex använder sig av för att nå ut till sina anställda på olika nivåer. I teorin kunde vi läsa att det är framförallt genom den interna marknadsföringen som företaget bör trycka på sina riktlinjer för att få hela organisationen att genomsyras av den vision och de mål som ställts upp.

Då vi inte själva närvarat vid mötena vet vi inte om kommunikationen som sker enbart är enkelriktad eller om det sker en dubbelriktad kommunikationsprocess. Vi kan emellertid se tendenser genom våra intervjuer, att dessa möten är mer *informativt inriktade* då de till exempel är till för att bland annat inköpsavdelningarna ska kunna presentera de nästkommande kampanjerna de har satt ihop. Den analys kring dokumentets uppfattning, vilken vi tidigare i detta kapitel har gjort, visar att huvudkontorets och regionsamordnarens uppfattning är näst intill snarlika varför vi kan påstå att i det finns både en styrka och en symmetri parterna emellan (*se även Figur 5:1 Informanternas förhållningssätt till visionen*). Graden av reciprocitet som ses här visar att huvudkontoret är medvetna om att det är viktigt att deras regionsamordnare är anslutna till företagets vision.

Från regionsamordnaren till butikschefen

Den information och det budskap regionsamordnaren erhållit från huvudkontoret förmedlas vidare på de butikschefsmöten som hålls. Butikschefsmötena klassar vi i detta sammanhang som *stor- och flergruppsnivå* – eftersom olika delar av organisationen möts. Hemtex har som vi tidigare nämnt sex regionsamordnare varför det antas medverka ett relativt stort antal butikschefer vid varje möte. Vid dessa möten hävdar regionsamordnaren att de sker en *diskussion och ett arbete kring visionsdokumentets delar*, då det som diskuteras oftast är kopplat till dokumentet på ett eller annat vis. Om detta stämmer anser vi att det är en bra kommunikationsprocess som är dubbelriktad där det finns utrymmer för diskussion kring de olika sätt att tolka innebörden och det budskap som sänds. Emellertid har vi fått tydliga indikationer från butikschefer att så inte alltid är fallet. Kommentarer om att dokumentet tas med på möten men inte direkt används eller diskuteras visar att här finns det delade meningar.

Ovanstående påstående kan vi, efter vår tidigare analys kring informanternas förhållningssätt till visionen, styrka. Detta är ett av dem led, mellan regionsamordnaren och butikscheferna, som graden av engagemang eller samtycke tycks vara svår att upprätthålla

eller förmedla vidare (se *Figur 5:1*). Dock vill vi poängtera att alla utom en butikschef klassas av oss som normalt eller högre grad av engagemang, vilket vi anser vara av största vikt för att över huvudtaget kunna förmedla någonting vidare till nästkommande led. Emellertid ser vi detta som en tydlig indikation på att uppföljning och möjlighet till återkoppling saknas (av exempelvis hur mötena går till, vad som diskuteras, hur uppfattningen kring vad som sägs är och även hur näst följande led verkligen arbetar utefter vad som tas upp på mötena).

Från butikschefen till den butiksanställda

I butiken är det sedan butikschefens uppgift att förmedla företagets vision och mål till de övriga anställda i butiken. De tillfällen som detta kan ske är antingen i kommunikation i smågruppsnivån vid exempelvis personalmöten och/eller på den interpersonella nivån, det vill säga dialogen som sker mellan individerna i butiken. På denna nivå i organisationen kan det tyckas vara lättare att förmedla företagets budskap och dessutom med högre frekvens, eftersom individerna arbetar närmre varandra och träffas på daglig basis samt att de arbetar i en gemensam social verklighet.

Vårt empiriska material kring *uppfattningen* hos butikscheferna visar att de är relativt bra insatta i företagets vision men att de i sin tur inte hade tid att arbeta med att förmedla det vidare till nästföljande led i organisationen. Även här vill vi referera tillbaka till vår analys kring informanternas förhållningssätt till visionen (se *Figur 5:1*). I föregående avsnitt poängterade vi att det fanns brister i förmedlingen från regionsamordnaren och ner till butikscheferna. Liknande brister i förmedlingen kan vi även se i detta led, om inte ännu större. När vi ser på vilket förhållningssätt vi har klassat de anställda under, kan vi tydligt se att en bristfällig förmedling av budskapet verkar förefalla. Dock vill vi även poängtera ytterligare en gång, att den anställdes förhållningssätt till visionen inte bara enbart beror på förmedlingen av den. Andra socialpsykologiska faktorer torde ha en stor inverkan på detta utfall. Vi anse ändå att detta är en tydlig indikation på att de butiksanställda inte är övertygade eller har förståelse för företagets visionsdokument. Den fråga som vi som utomstående observatörer ställer oss är hur utbildningsnivån och kompetensnivån är hos de verksamma butikscheferna. Vi ställer oss frågan om det kan vara så att de finns en bristande kompetens hos butikschefer och att det inte bara beror på tidsbrist och att detta i sin tur leder till att de inte förmedlar budskapet vidare. Detta verkar vi som forskare dock inte vara ensamma om att ha upptäckt; den intervjuade regionsamordnaren påstod att denne var ganska övertygad om att det fanns brister i nästkommande led och att de anställda bara såg de uppsatta tavlorna med visionen och affärsidén i personalrummen utan att egentligen reflektera över dess innehåll.

De uppsatta tavlorna i personalrummen är placerade där med en, enligt VD, tanke om att om det ska finnas med i vardagen och att det inte ska krävas en aktiv handling för att veta vad som gäller inom företaget. Dock anser vi oss se tendenser till att de inte har den effekt på de anställda som VD vill att de ska ha. De blir lite som vi tidigare nämnt, att de smälter in i omgivningen och egentligen inte fyller sin funktion. Här kan vi se en koppling till Molvigs metaforiska jämförelse om att vision och mål kan bli för slentrian och rutinartat och därför negligeras precis som temamusiken i hissen.

Utnyttjandet av den interna marknadsföringen

Om förmedlingen av visionsdokumentet blir allt för rutinartat och därför negligeras av företagets anställda, tappar det sitt syfte och risken ökar för att den distans som finns inom företaget blir mer än bara geografisk. Efter fallstudien av Hemtex kan vi se att det i dagsläget finns en distans mellan huvudkontoret och företagets butiker. Vår uppfattning grundar sig i den starka ”vi och dem - känsla” som vi kunde förnimma under intervjuerna med butikschefen och dess anställda. Vi fick även uppfattningen av att flertalet anställda och butikschefen hade dålig inblick i vad huvudkontoret gjorde och upplevde även att insynen var lika knapphändig från huvudkontoret ut i butikerna. Kommentarer som gav oss detta intryck var exempelvis: ”de på huvudkontoret inte vet vad de arbetar med i butiken, för då hade de inte gjort så här”.

Denna distans mellan de olika delarna i företaget anser vi är ett tecken på att den interna marknadsföringen inte utnyttjas till sin fulla grad och därför inte hjälper företaget med förmedlingen av sin vision. Den interna marknadsföringen ska användas som ett verktyg för att bland annat skapa en förståelse för hela organisationens arbete. Om det finns en förståelse mellan företagets hierarkiska nivåer ökar graden av symmetri vilket påverkar den tolkning av budskap som sker i kommunikationsprocessen positivt. Då en högre grad av symmetri uppnås blir det lättare att förmedla vision och mål till företagets olika nivåer eftersom den rekontextualisering, som sker vid förmedling mellan olika nivåer i företaget, minskar (*se avsnitt 3.4.1*).

För att arbeta med den interna marknadsföringen och genom den påverka sin personal, är ett sätt att arbeta som om den egna personalen vore en intern marknad, till vilken företaget måste marknadsföra sig mot. Detta eftersom om personalen inte själva är övertygade om vad som erbjuds i butiken är bra, är de inte lika villiga att erbjuda kunden varan. Under våra intervjuer med Hemtex personal fick vi uppfattningen att butikspersonalen överlag inte var överens med vad huvudkontoret anser att butiken skulle erbjuda. Detta anser vi har sin grund i att de inte har förståelse för det butikskoncept Hemtex arbetar efter. När det gällde

varuhanteringen och delar av utbudet fick vi en känsla av missnöje från personalens sida. Detta är ytterligare en indikation på att Hemtex inte marknadsfört sitt koncept och sina tankar om sitt utbud av varor samt dess hantering tillräckligt hos sin egen personal.

Att samordna sina interna satsningar, så att de möter upp mot den externa marknadsföringen, är även det av stor vikt. Här kan vi se att Hemtex är duktiga på att skicka ut manualer till sina butiker kring hur varor skall placeras etcetera. Emellertid anser vi att de inte har arbetat tillräckligt med sin personal för att få dem att förstå kopplingen mellan företagets kampanjer och företagets vision.

Den tredje aspekten som är viktig för företaget är att se de egna avdelningarna inom organisationen som externa kunder. Självklart arbetar alla inom samma organisation, men för att upprätthålla servicegraden och skapa en arbetsmiljö som främjar ”servicebeteendet” hos sin personal och även personalens inställning till de överordnade nivåerna i organisationen, är denna aspekt av yttersta vikt. Under intervjuerna med Hemtex personal fick vi fram blandade åsikter kring denna aspekt. En informant sa uttryckligen att: ”de borde se oss som en extern kund och till och med ha en kundtjänst för oss butiker”, medan en annan sade att kontakten med huvudkontoret och regionsamordnaren fungerade ypperligt och att ”de på huvudkontoret vet vem jag är”.

De negativa åsikter kring organisationen som kommit fram genom intervjuerna är, som vi tidigare nämnt, en direkt indikation på att Hemtex interna marknadsföring inte utnyttjas till fullo. Tidigare har vi presenterat två aspekter som den interna marknadsföringen är till för att arbeta med (*se avsnitt 3.3.1.1*). Vi nämner den attitydutvecklande aspekten och den kommunikationsstyrande aspekten. Den kommunikationsstyrande aspekten har vi valt att analysera närmare under följande avsnitt där företagets kommunikation diskuteras och kommer därför inte att beröras i detta avsnitt.

Det är genom den interna marknadsföringen vi anser att Hemtex inte har arbetat tillräckligt med den attitydutvecklande aspekten. Denna aspekt är viktig att beakta då ett av syftena för företagets vision, är att skapa relationer mellan anställda och ledning samt de geografiskt spridda filialerna inom organisationen.

5.3 Kommunikationen inom organisationen

I följande avsnitt ska vi gå djupare in på det område som vi i tidigare avsnitt benämnde den kommunikationsstyrande aspekten av intern marknadsföring. Vi analyserar här de kommunikationsprocesser som sker inom Hemtex.

Den primära kommunikationskanalen

I stort sett alla informanter nämnde intranätet Exnet som den primära kommunikationskanalen i organisationen. Den kraftiga fokuseringen på Exnet som huvudsaklig kommunikationskanal, gör att det blir svårt för medarbetarna i Hemtex att kommunicera tillbaka till sina överordnade. De anställda har emellertid tillgång till mail och kan på detta sätt kontakta huvudkontoret. Dock kan det dröja med att få svar på sin fråga och vi fick känslan att den inte användes för att lämna feedback. Att använda Exnet som huvudsaklig kommunikationskanal gör det svårare för medarbetarna att upprätthålla den uppåtriktade kommunikationen, vilken vi anser vara essentiell för ett företag (*se avsnitt 3.2.2*).

Intranätet som tekniskt medium gör det svårare för sändaren att skapa någon verklig relation med mottagaren i och med avsaknaden av direkt feedback. Detta medför att orienteringen och styrkan i relationerna blir lidande, vilka är två av de viktiga kännetecknen för relationer. Vi kan dock se att Exnet har ett relativt starkt stöd hos företagets anställda. Det är ett bra hjälpmedel för huvudkontoret att snabbt ta till vid hastigt tagna beslut eller vid förändringar som påverkar butikerna. Vad vi däremot ställer oss kritiska till är den omfattning av det totala kommunikationsflödet som Exnet verkar stå för. Detta eftersom det är ett transmissionssynsätt som ofta leder till en övertro på sändarens kommunikationsförmåga och det finns en uppenbar risk att huvudkontoret endast sänder ut information utan att ha vetskap om vad butikerna har för åsikt. Vi anser att Hemtex istället borde sträva efter en meningsskapande kommunikation för att på så sätt skapa förståelse hos butikerna samtidigt som man får feedback på utsänd information.

Motsägande budskap

Många informanter menade att de ofta får motsägande budskap, kring samma ärende, från olika sändare inom organisationen. Detta kan bero på att det inom Hemtex organisation finns olika starka nätverk (*se avsnitt 3.2.2*) som därmed förmedlar information på olika sätt. De olika budskapen går även att koppla till det *brus* i kommunikationen som enligt transmissionsmodellen uppstår när flera budskap konkurrerar om uppmärksamhet hos

mottagaren. Budskapen är förvisso inte medvetet konkurrerande med varandra, men resultatet blir ändå att mottagaren blir förvirrad och kanske inte tar till sig något överhuvudtaget. Den uppfattning vi fick i butikerna var att butikscheferna ibland tog informationen med en nypa salt och väntade på att den skulle bli bekräftad innan man verkligen gjorde något. Budskapen från ledningen till butikscheferna anser vi varken vara tillräckligt konsistenta, klara eller kongruenta, vilket en effektiv intern kommunikation bör vara (*se avsnitt 3.2.2*). Detta medför att budskapen inte heller blir särskilt trovärdiga, vilket i sin tur kan bidra till att butikerna brister i sin gemensamma profil ut mot kunderna. Dessa brister i samband med det tidigare diskuterade transmissionsperspektivet tror vi bidrar till den bristande förståelse som många medarbetare på butiksnivå uppvisade.

Vi stötte på flertalet informanter som sade sig sakna förståelse för vad huvudkontoret sysslar med. De saknar ofta förståelse för hur kampanjer och aktiviteter som förekommer i butiken ska kunna främja Hemtex som organisation. Som vi skrev i avsnitt 3.2 behöver inte den bristande förståelsen betyda att Hemtex bakomliggande mening med budskapen är felaktig. Ambivalensen är snarare ett resultat av butikernas tolkning samt deras relation med ledningen.

Ytterligare några aspekter som vi anser är viktiga för en lyckad intern kommunikation, är saklighet, snabbhet och tillgänglighet samt att kommunikationen är konkret (*se avsnitt 3.2.2*). Detta anser vi att Hemtex lyckas med, varför en förbättring inom de andra områdena kan komma att ge en betydligt bättre kommunikation inom organisationen.

Kommunikation med överordnad

Det föreföll sig vara en varierande uppfattning bland butikscheferna om hur kommunikationen med de överordnade tedde sig. Vi uppfattade det som om en del butiker har tätare kontakt med huvudkontoret och har därmed även en bättre relation med dem. Den skiftande relationen de olika butikerna emellan kan ha att göra med den *reciprocitet* som har att göra med i vilken grad parterna drar nytta av varandra (*se avsnitt 3.2.1*). Vi kan som utomstående part enbart spekulera i varför vissa butiker har en bättre relation till huvudkontoret. Vi ställer oss dock frågande till detta och undrar om det kan vara så att vissa butiker är viktigare för företaget av olika skäl och därför har huvudkontoret en starkare relation med dessa. Det kan även vara så att vissa butikschefer hellre kontaktar huvudkontoret direkt istället för via sin regionsamordnare.

Både VD och regionsamordnare erkänner att kommunikationen inom Hemtex idag är undermålig. Samtidigt menar de att företaget är medvetet om detta och att en förbättring är på

väg. Butikerna och huvudkontoret har i dagsläget en delvis heterogen *social verklighet* med olika uppfattningar om företagets mening, identitet och samband samt olika mycket kunskap om företagets verksamhet. Då kommunikation enligt Stohl (1995) i princip *är* organisationen, kan detta problem växa till något ohanterligt om ledningen inte är fullt medveten om alla de variabler som påverkar kommunikationen i organisationen.

6. Konklusion

I följande kapitel vill vi inledningsvis besvara uppsatsens syfte för att sedan ge konkreta rekommendationer till Hemtex AB i deras fortsatta arbete med visionsdokumentet. Därefter vill vi redogöra för de teoretiska bidrag som vi anser att denna studie har resulterat i. Avslutningsvis för vi en diskussion kring uppsatsens genomförande och ger förslag på vidare forskning inom ämnet.

6.1 Kommunikation och förmedling av ett företags vision och mål

I första kapitlet beskrev vi de problem som ligger till grund för vår frågeställning. Undersökningar har visat att vision och mål inte uppfattas och används på ett för företagen optimalt sätt. Intresset hos oss har under uppsatsen gång legat i att besvara vår forskningsfråga: *Hur kan ett företags vision och mål kommuniceras och förmedlas för att det ska genomsyra arbetet i en geografiskt spridd organisation?* Och uppnå vårt syfte: *att undersöka i vilken mån vision och mål kommuniceras ut och förmedlas i en geografiskt spridd organisation.*

Vi fann i vår undersökning att desto längre ner i organisationen vi tittade desto mindre förståelse, och lägre anslutning, till visionen hade medarbetarna. Detta menar vi beror på en bristande förmedling av företagets vision. Vid förmedlandet av en vision är det grundläggande kommunikationssynsätt inom en organisation av största vikt. Genom vår undersökning kan vi konstatera att en dubbelriktad och meningsskapande kommunikation är en av de viktigaste grundpelarna i en organisation. Detta anser vi vara av ännu större betydelse om organisationen dessutom har filialer med en bred geografisk spridning. Trots att organisationen ofta har ett gemensamt koncept att arbeta efter är det viktigt att inte glömma bort att de olika filialerna verkar i skilda sociala verkligheter. Det är därför viktigt att det sker en dubbelriktad kommunikation för att minska den rekontextualisering som sker vid överförandet av budskap mellan olika sociala verkligheter. Denna meningsskapande kommunikation syftar till att skapa en ömsesidig förståelse samtidigt som den ökar trovärdigheten i budskapet och hos den som förmedlar. Här menar vi att företagsledningen måste vara medvetna om att desto större grupper de använder sig av vid varje möte, desto svårare är det att använda sig av den dubbelriktade kommunikationen. Varför vi vill poängtera att ur ett meningsskapande perspektiv, när syftet är att skapa förståelse, är det således bättre

att arbeta i mindre grupper. Det blir alltså lättare att omedvetet kommunicera enkelriktat, det vill säga genom transmissionskommunikation. Ett sätt att försäkra sig om att man inte enbart använder sig av en enkelriktad kommunikation är att arbeta med uppföljning kring det mötets budskap.

Vidare menar vi att för att öka trovärdigheten är det viktigt att kommunikationen är konsekvent, tydlig och kongruent. Vi anser också att det är viktigt att ett visionsdokument är skrivet på sådant sätt att personalen inte anser att texten och dess innehåll är för banalt och högtravande. Ett sätt att undvika detta är att det finns en hög grad av delaktighet hos de anställda när visionsdokument arbetas fram och i den fortsatta användningen av dokumentet.

Ett sätt att påverka sin personals uppfattning kring företagets vision och mål är att utnyttja sin interna marknadsföring till fullo. Genom att se sina anställda som en intern marknad, att se dem som kunder, kan man marknadsföra sin vision och få dem att ansluta sig till den.

För att mottagaren av budskapet i sin tur ska kunna förmedla detta vidare är det av största vikt att det finns rutiner och riktlinjer för hur detta ska ske. Det är även viktigt att förmedlare på alla nivåer har kunskap om den meningsskapande kommunikationsprocess som vi nämnt ovan. Detta för att budskapen på bästa sätt ska vara konsekventa genom alla led i organisationen. Denna kunskap om kommunikationsprocesser och dess innebörd är någonting som vi anser att företag idag måste uppmärksamma mer.

Ytterligare en aspekt som företag borde uppmärksamma mer är, som vi tidigare nämnt, den sociala verkligheten de olika geografiskt spridda filialerna verkar i. Det är viktigt att ledare inom organisationen har den kompetens som krävs för att kunna förmedla budskap vidare och att de kan hantera den rekontextualisering som sker vid överföring av budskap mellan olika diskurser, det vill säga mellan de olika nivåerna i företaget

6.2 Rekommendationer till Hemtex AB

Det underliggande problem som vi anser ligga till grund för Hemtex kommunikationsbrister är att organisationen tenderar att ha ett transmissionssynsätt på kommunikation. Risken med detta synsätt är att huvudkontoret har en övertro på sin kommunikationsförmåga och att de därmed negligerar uppföljning på huruvida meddelandena förstås och följs. Vi föreslår därför att Hemtex arbetar med följande:

Kommunikationskanaler med mer interpersonell kontakt

Den kraftiga fokuseringen på Exnet som huvudsaklig kommunikationskanal inom organisationen gör att det blir svårt för medarbetarna i Hemtex att kommunicera tillbaka till sina överordnade. Vi menar därför att man bör ta fram bättre kommunikationskanaler med mer interpersonell kontakt som inbjuder till en dubbelriktad kommunikation. Detta gör det möjligt för huvudkontoret att följa upp hur vision och mål tas emot ute i organisationen.

Kunskap om aktiv förmedling av vision

I dagsläget anser vi att man från huvudkontoret enbart skickar ut visionsdokumentet till butikerna utan att ge några direktiv hur det ska användas i butiken. Butikscheferna saknar därmed kunskap om hur de ska hantera dokumentet och förmedlar därför inte det vidare till de anställda i butiken. Här eftersöker vi någon form av utbildning av företagets personal i ledande befattningar om hur förmedling av budskap kan gå till.

Ökad förståelse

Vi fick uppfattningen att många butiksanställda saknar förståelse för hur de kampanjer och aktiviteter som sker i butikerna ska gynna Hemtex som företag. Därför anser vi att man måste bli bättre på att kommunicera ut syftet bakom dessa så att de anställda inte bara ser det som onödigt merarbete. Eftersom kampanjerna är ett resultat av visionen anser vi att det är viktigt att alla inom organisationen förstår syftet bakom dem. De två ovanstående punkterna i kombination med en bättre intern marknadsföring där man trycker på betydelsen av kampanjerna för Hemtex anser vi kunna öka förståelsen för och delaktigheten i kampanjerna. Även här kan vi rekommendera utbildningar som ett led i att öka förståelsen hos sin

personal. Utbildning skapar generellt ett ökat intresse vilket kan leda till ökad förståelse och skapar en vilja att engagera sig i sitt arbete, och därigenom arbeta mer med företagets vision.

Delaktighet

Hemtex saknade en genomgående delaktighet redan vid utformningen av sitt visionsdokument vilket vi anser har lett till en svag anslutning till visionsdokumentet. Vi ser ett bristande engagemang på butiksnivå, vilket vi menar delvis har sin grund i en låg grad av delaktighet. Genom att skapa en större delaktighet bland sina anställda kan Hemtex uppnå en bättre anslutning till visionsdokumentet. Exempel på att skapa mer delaktighet är att genomföra workshops, där flera delar av företaget medverkar, när någonting nytt ska arbetas fram

Marknadsundersökningar

Marknadsundersökningar anser vi är ett bra sätt att få överblick i hur det står till med de anställdas attityder, förståelse och engagemang i organisationen. Exempel på marknadsundersökningar är enkäter till sin personal och till kunder för att få en uppfattning kring utförandet och mottagandet av arbete. Att använda sig av personliga intervjuer är ytterligare ett sätt att genomföra marknadsundersökningar.

6.3 Uppsatsens bidrag

Vi anser att denna uppsats har bidragit till en ökad medvetenhet kring kommunikation och förmedling av vision och mål i geografiskt spridda organisationer. Vi anser att det saknas forskning kring detta och vill här redogöra för det teoretiska bidrag som denna uppsats ger.

Vår undersökning visar att uppfattningen av Hemtex vision förändras kraftigt desto längre ner i organisationen vi tittar. Vi menar därför att geografiskt spridda organisationer är i stort behov av att den gemensamma visionen kommuniceras och förmedlas korrekt och konsekvent för att den ska genomsyra hela organisationen. Eftersom filialerna är distanserade från varandra och inte har någon daglig interpersonell kontakt blir behovet större av en väl fungerande meningsskapande kommunikationsprocess. Denna meningsskapande process måste ligga till grund för att skapa förståelse och engagemang hos de anställda om vad företaget vill uppnå.

6.4 Uppsatsens begränsningar

Denna uppsats begränsningar ligger bland annat i att vi enbart kan se tendenser till hur vision och mål kommuniceras ut i en geografiskt spridd organisation. Denna begränsning grundar sig i att vi enbart har utfört fallstudien på en organisation och kan därför inte jämföra resultatet med någonting mer än den teori vi valt att använda oss av. Ytterligare en begränsning är att i den organisation vi valt att undersöka har vi endast intervjuat 16 personer i en organisation som består av 284 personer¹⁰¹. Detta gör att våra resultat inte är statistiskt säkerställda.

6.5 Processreflektion

Arbete med denna uppsats kan beskrivas mer eller mindre problemfritt då intresse och engagemang fanns hos gruppens alla medlemmar. Trots lite motstånd i början då det tilltänkta företaget för vår fallstudie inte hade möjlighet att ställa upp vände detta genast till nått positivt, då vi fick söka nya möjligheter. Detta ledde oss till Hemtex AB, som med sitt engagemang och en öppenhet för vår undersökning, gav oss ett bra verklighetsförankrat material att arbeta utifrån. Under arbetets gång har intresset för kommunikation och förmedling inom företag väckt nya tankebanor hos oss vilket har tillfört ett djup i vår uppsats som vi initialt inte förutsåg. Sammanfattningsvis har detta varit en lärorik process som dels

¹⁰¹ Årsredovisning 2004/2005

har knutit ihop vår kunskapssäck och del givit oss en bra plattform att utgå ifrån när vi nu går ut i arbetslivet.

6.6 Framtida forskning

Vi vill i detta avsnitt ge förslag på eventuell framtida forskning inom området som vi anser skulle kunna förstärka och komplettera vår egen undersökning.

Vi eftersöker en studie på mål- och visionsarbetets faktiska relation till företagets ekonomiska resultat. Detta eftersom företag idag läger ner väsentliga resurser på framtagandet av visionsdokument utan att egentligen veta om det inverkar positivt på deras ekonomiska resultat.

En fördjupning i vår undersökning skulle kunna vara att forskaren går in på de social-psykologiska aspekter som påverkar uppfattningen av visionsdokumentet.

Vidare forskning skulle även kunna göras genom att öka bredden i fallstudien och använda andra organisationer att jämföra med. Det skulle även finnas behov av att undersöka huruvida utformningen och designen av visionsdokumentet påverkar mottagarens förståelse, uppfattning och engagemang till det.

Källförteckning

Tryckta källor

Allén, Sture (red.) (1999) *Svensk ordbok*, Nordstedts tryckeri, Stockholm

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund

Argyris, Chris (1999) *On organizational learning*, Blackwell, Oxford

Deetz, S A; Tracy, S. & Simpson J.(2000) *Leading organizations through transition. Communication and cultural change*, Sage, Thousand Oaks

Erikson, Peter W (2002) *Planerad kommunikation: strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer*, Liber ekonomi, Malmö

Forsberg, Krister & Olsson, Per-Olov (2004) *Målbaserat ledarskap- Bli effektiv som ledare och chef* Liber AB, Lund

Grönroos, Christian (2000) *Service Management and Marketing- A customer relationship management approach second edition*. John Wiley & Sons Ltd. West Sussex

Heide, Mats; Johansson, Catrin; Simonsson, Charlotte & Dalfelt, Sara (2005) *Kommunikation och organisation*, Liber, Malmö

Larsson Larsåke (2001) *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, Studentlitteratur, Lund

Mintzberg, Henry; Lampel, Joseph & Ahlstrand, Bruce (2001) *Strategy Safari*, Financial Times Prentice Hall, London

Olsson, Jan & Skärvad Per-Hugo (2002) *Företagsekonomi 99* Daleke Frafiska AB, Malmö

Senge, Peter M (1995) *Den femte disciplinen - Den lärande organisationens konst* Scandbook, Falun

Thurén, Torsten (1997) *Källkritik*, Liber; Stockholm

Weick, Karl (2000) *Making Sense of The Organisation*, Blackwell Publishers, Oxford

Artiklar

Coon, Bill; Wolf, Scott (2005) *The Alchemy of Strategy Execution* Employment Relations Today vol. 32

Evans, V; de la Cruz- North, X (2002) *Franklin Covey survey* Franklin Covey Co. Salt Lake City

Fairhurst, Gail (1993) *Echoes of the vision. When the rest of the organization talks total quality*. Management Communication Quarterly, Maj 1993, vol.6, Iss. 4.

Haas, John W; Devenport Sypher, Beverly & Sypher, Howard E (1992) *Do shared goals really make a difference?*, Management Communication Quarterly, Nov 1992, vol.6, Iss. 2

Johnson, L K (2004) *Execute your strategy- Without killing it* Harvard Management Update vol 9

Kaplan, Robert S; Norton, David P (2005) *The Office of Strategy Management* Harvard Business Review vol 83

Molvig, Dianne (2004) *Beyond Wishfull Thinking* Credit Union Management vol 27

Newhall S (2003) *Leading on the fault line: Research Report* Development Dimensions International. Pittsburgh

Sidhu, Jatinder (2003) *Mission Statements: - Is it time to Shelve Them?* European Management Journal vol 21

Sundén, Maria (2003) *Starka ord blir tomma floskler*, Svenska Dagbladet nov.20, 2003
www.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did_6546563.asp accessdatum 2006-04-27

Zagotta, Robert; Robinson, Don (2002) *Keys to Successful Strategy Execution* The Journal of Business Strategy Jan/Feb vol 23

Avhandlingar

Johansson, Catrin (2003) *Visioner och verkligheter. Kommunikationen om företagets strategi*. Doktorsavhandling. Uppsala Universitet. Uppsala

Dokument

Hemtex ABs visionsdokument ” Hemtex vision, affärsidé och övergripande riktlinjer. Nycklar för framgång!”

Årsredovisning 2004/2005, Hemtex AB utskrift från www.hemtex.se
accessdatum 2006-05-10

Elektroniska källor

www.hemtex.se Hemsida Hemtex AB
www.di.se 2006-05-10

Muntliga källor

Intervju med Henrik Nilsson 2006-05-09

Intervju med Hemtex VD Anders Jansson 2006-05-03

Intervju med regionsamordnare 2006-05-08

Intervju med sex butikschefer 2006-04-18 tom 2006-05-05

Intervju med åtta butiksanställda 2006-04-18 tom 2006-05-05

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide VD

Bilaga 2: Intervjuguide regionsamordnare

Bilaga 3: Intervjuguide butikschef

Bilaga 4: Intervjuguide butiksanställd

Bilaga 5: Intervjuguide konsult

Bilaga 6: Analys av informanternas förhållningssätt till visionen.

Intervjuguide – VD

Presentation av oss och uppsatsens syfte

Inledande frågor:

Bakgrund?

Ålder?

Arbetsuppgifter?

Trivs du? Varför?

Vision & Mål

Berätta om visionsdokumentet

Beskriv hur ni arbetar med att förmedla det ner i organisationen.

Anser du att du företagens vision genomsyrar ditt arbete? På vilket sätt?

Hur vill du att arbetet i butikerna ska se ut?

Hur skulle du vilja att personal under dig uppfattar dokumentet?

Hur vill du att de ska arbeta med det i det dagliga arbetet?

Visionsdokument i fikaummet, vad är tanken med det?

Hur vill du att de under dig ska arbeta med att förmedla detta?

Ledarskap

Vad tycker du är viktigast i ditt ledarskap?

Vad är affärsmannaskap för dig?

Vad är det viktigaste för dig under din arbetsdag?

Relation/kommunikation

Beskriv hur kommunikation sker i organisationen mellan olika nivåer.

Hur vill du att din personal ska arbeta?

Tycker du att du får tillräcklig information från din närmaste chef/hk för att kunna utföra ditt arbete på bästa möjliga sätt? Om ja: berätta om hur. Om nej, berätta varför och hur du skulle vilja att det var.

Intervjuguide – regionsamordnare

Presentation av oss och uppsatsens syfte

Inledande frågor:

Bakgrund?

Ålder?

Tjänst/Arbetsuppgifter?

Trivs du? Varför?

Uppfattning av vision & mål

Kan du beskriva Hemtex vision?

Hur uppfattar du företagets vision?

Anser du att du arbetar efter visionen och målen?

Anser du att företagets vision genomsyrar ditt arbete? På vilket sätt?

Är mål och vision något som ni på regionnivå arbetar aktivt med?

Har du själv någon inflytande över hur målen och visionen ska/skulle se ut?

Förmedling

Tycker du det verkar som att Hemtex ledning tycker det är viktigt med förmedlingen av mål och vision?

Hur arbetar du med att förmedla ut mål och vision i organisationen?

Hur vill du att kunden ska uppfatta Hemtexs butiker när de kliver in? (Och även dess personal) /går ut?

Ledarskap

Vad tycker du är viktigast i ditt ledarskap?

Vad är affärsmannaskap för dig?

Vad är det viktigaste för dig under din arbetsdag?

Tycker du att du kan påverka din arbetssituation och befogenheter?

Vad är svårast i att arbeta i en roll som regionchef?

Kommunikation

Hur tycker du att information kommer från huvudkontoret?

Tycker du att du får tillräcklig information från din närmaste chef/hk för att kunna utföra ditt arbete på bästa möjliga sätt? Om ja: berätta om hur. Om nej, berätta varför och hur du skulle vilja att det var.

Kommer information från en eller flera källor?

Tycker du att ledningens sätt att kommunicera med dig är tillfredsställande?

Saknar du någonting ifrån kedjans sida?

Intervjuguide – butikschef

Presentation av oss och uppsatsens syfte

Inledande frågor:

Bakgrund?

Ålder?

Arbetsuppgifter?

Trivs du? Varför?

Vision & Mål

Kan du beskriva företagets vision för oss? Hur uppfattar du den?

Anser du att du företagets vision genomsyrar ditt arbete? På vilket sätt?

Reflekterar du över företagets vision och mål i ditt dagliga arbete?

Anser du att du arbetar efter visionen och målen?

Är vision och mål något som ni arbetar aktivt med?

Har du själv något inflytande över hur målen och visionen ska se ut?

Hur arbetar Hemtex ledning med att förmedla ut vision och mål i organisationen?

Hur ofta har du som butikschef kontakt med ledningen?

Ledarskap

Hur arbetar du med att förmedla Hemtex vision och målsättning?

Vad tycker du är viktigast i ditt ledarskap?

Vad är affärsmannaskap för dig?

Vad är det viktigaste för dig under din arbetsdag?

Tycker du att du kan påverka din arbetssituation och befogenheter?

Vad är svårast/lättast i att arbeta i en roll som butikschef?

Butik/kundkontakt

Vad är dina ambitioner med denna butik?

Hur vill du att kunden ska uppfatta din butik? (Och även din personal)

Hur går du tillväga om du stöter på ett problem i din butik?

Vad tycker du är viktigt att tänka på när du befinner dig på det som Hemtex kallar för *spelplanen*, alltså i butiken, vid möte med kund eller t.ex. i förberedelserna för detta?

Hur vill du att din personal ska arbeta?

Relation/kommunikation

Hur tycker du att information kommer från huvudkontoret/regionchefen?

Tycker du att du får tillräcklig information från din närmaste chef/hk för att kunna utföra ditt arbete på bästa möjliga sätt? Om ja: berätta om hur. Om nej, berätta varför och hur du skulle vilja att det var.

Saknar du någonting ifrån kedjans sida?

Tycker du att ledningens sätt att kommunicera med din butik är tillfredsställande?

Hur fungerar kommunikationen mellan butik och ledningsgrupp?

Intervjuguide – anställd

Presentation av oss och uppsatsens syfte

Inledande frågor:

Bakgrund?

Ålder?

Arbetsuppgifter?

Trivs du? Varför?

Vision & Mål

Kan du beskriva företagets vision för oss? Hur uppfattar du den?

Anser du att du företagets vision genomsyrar ditt arbete? På vilket sätt?

Anser du att du arbetar efter visionen och målen?

Är vision och mål något som ni arbetar aktivt med?

Har du själv något inflytande över hur målen och visionen ska se ut?

Butik/kundkontakt

Hur vill du att kunden ska uppfatta butiken?

Hur går du tillväga om du stöter på ett problem i butiken?

Vad tycker du är viktigt att tänka på när du befinner dig på det som Hemtex kallar för *spelplanen*, alltså i butiken, vid möte med kund eller t.ex. i förberedelserna för detta?

Relation/kommunikation

Hur tycker du att informationsflödet fungerar i organisationen?

Tycker du att du får tillräcklig information från din närmaste chef/hk för att kunna utföra ditt arbete på bästa möjliga sätt? Om ja: berätta om hur. Om nej, berätta varför och hur du skulle vilja att det var.

Kan du beskriva din relation till din närmaste chef?

Saknar du någonting ifrån kedjans sida?

Intervju-Konsult Henrik Nilsson

Presentation av arbete

Bakgrund

Ålder

Yrke

Utbildning

Arbete med vision och mål

- Hur är din syn på mål/vision?
 - Vad har de för respektive uppgift?
 - Varför behöver man vision/mål i ett företag?
- Vad anser du är viktigt att tänka på vid framtagning av mål/vision?
- Vad anser du är viktigt vid kommunikationen av mål/vision?
- Hur kan man få visionen att genomsyra ett företag?
 - Vilka problem kan uppstå?
- Hur kan man genom vision skapa engagemang hos företagsanställda?

Analys av informanternas förhållningssätt till visionen. (se Figur 5:1)**VD**

Som grundare av visionsdokumentet har VD en naturlig önskan att själv vilja förverkliga visionen och arbetar aktivt och tar egna initiativ för att nå dit.

Grad av samtycke: *Engagemang*

Regionsamordnare

Regionsamordnaren har mycket god uppfattning av vision och mål och beskriver att den genomsyrar dennes dagliga arbete. Regionsamordnaren beskriver att de arbetar alltid med något ur dokumentet då butikscheferna samlas. De specifika delarna som ska arbetas med väljs emellertid ut av huvudkontoret. Informanten visar villighet att förverkliga visionen med gör det inom vissa ramar vilket leder till positionen anslutning.

Grad av samtycke: *Anslutning*

Butikschef

BC #1 visar normalt samtycke om visionens betydelse och innehåll. Denne faller dock nära motvilligt samtycke när denne påstår att visionen inte genomsyrar dennes dagliga arbete i butiken. Den främsta anledningen till detta ansåg butikschefen var för mycket varor på liten yta: "...på den minimala yta som vi har är vi glada om vi får ut sakerna (varorna), och inspirationen försvinner gärna"

Grad av samtycke: *Normalt samtycke*

BC #2 har en god uppfattning om visionens innehåll och anser att visionen genomsyrar dennes dagliga arbete och använder den själv för stöd i frågor. Arbetet med förmedlingen vidare till dennes anställda var dock begränsad till tavlorna i fikarummet. Informanten påpekade emellertid att denne delger all information som kommer från huvudkontoret till sina anställda.

Grad av samtycke: *Normalt samtycke*

BC #3 har koll på innehållet av visionsdokumentet. Informanten anser att visionen genomsyrar dennes dagliga arbete. Butikschefen går emellertid inte utanför ramen för att förmedla visionen vidare i organisationen.

Grad av samtycke: Normalt samtycke

BC #4 visar stor passion för dennes arbete och har god uppfattning om visionsdokumentet. Informanten nämner att denne har visionsmöten med personalen där de tillsammans ”brainstormar” fram resultat, vilket inte har varit något direktiv från ledningen. I och med egna initiativtaganden tillhör informanten engagemang.

Grad av samtycke: Engagemang

BC #5 visar ett starkt intresse till visionen vilket ger bra förutsättningar för engagemang. Informanten är emellertid osäker om de i butiken är arbetar speciellt mycket efter den vilket försvagar dennes position vilket slutligen blir normalt samtycke.

Grad av samtycke: Normalt samtycke

BC #6 uppfattar visionen som en bra bas att stå på. Informanten förstår förvisso meningen med visionen men anser samtidigt att den varken genomsyrar dennes arbete. Med uttalandet: ”*Jag tror inte att ständig förnyelse behöver vara så magstarkt*” visar informanten ganska tydligt att denne har ett motvilligt samtycke till visionen.

Grad av samtycke: Motvilligt samtycke

Anställda

A #1 säger sig bara ha läst igenom visionsdokumentet någon gång och kan inte säga att denne kan det. På frågan vad den innehåller svarar den anställde att den är alldeles för lång. Informanten säger även att det inte finns tid för att arbeta med visionen i det dagliga arbetet. Denne påpekar även att det stora varuflödet är ett stort störningsmoment och uttrycker irritation av bristen på dubbelriktad kommunikation. Informanten uttrycker att denne har bristande förtroende till huvudkontoret och anser att de har dålig insyn i butikernas situation.

Grad av samtycke: Inget samtycke

A#2 säger att denne inte läst igenom visionsdokumentet. När informanten får frågan om vision genomsyrar det dagliga arbetet berättar denne om de snarare arbetar efter försäljningsmål: ”... och vi vill ju gärna slå förra årets siffror.”

Grad av samtycke: Likgiltig

A#3 har kunskap om visionsdokumentet trots tjuvläsning av tavlorna i fikarummet under intervjun. Informanten står bakom visionen och tycker att den genomsyrar dennes dagliga arbete. Den anställde kan emellertid inte beskriva på vilket sätt vilket försvagar positionen normalt samtycke något.

Grad av samtycke: Normalt samtycke

A#4 har goda kunskaper om visionsdokumentet och kan verkligen stå för det. Informanten anser att visionen genomsyrar dennes dagliga arbete: ”hela den (visionsdokumentet) innefattar lite vad vi står för och allt som står där innefattar vad jag ska göra på mitt jobb”. Informanten utstrålar en positiv attityd till sitt arbete under intervjun men ger inga indikationer på att denne går utanför ramarna och blir då äkta samtycke.

Grad av samtycke: Äkta samtycke

A#5 anser att denne inte använder sig av visionsdokumentet i dennes dagliga arbete. Informanten tycker att det är alldeles för allmänt och beskriver visionen som samma vision som andra företag har. Den anställde säger sig vara för bekväm för att göra något åt saken.

Grad av samtycke: Likgiltig

A#6 kan inte beskriva visionen med egna ord. Informanten tycker att det sker ständiga förändringar på Hemtex och det blir aldrig något konkret som denne kan ta till sig. Informanten påpekar att denne upplever att anställda högre upp i organisationen inte är tillmötesgående och denne får dålig respons vid frågor och anmärkningar.

Grad av samtycke: Likgiltig