



**LUNDS UNIVERSITET**  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Förlåt, var det inte så du menade?

- en uppsats om hur intern kommunikation kan generera värde samt vilka störningar som kan uppstå i processen

Martina Ackzén  
Sofie Jönsson  
Johan Lundquist

Handledare:  
Christer Eldh  
Veronica Åberg

C-uppsats  
VT- 2009

## **Sammanfattning:**

**Vad:** C – uppsats, Campus Helsingborg, Lunds Universitet, VT - 2009

**Författare:** Martina Ackzén, Sofie Jönsson & Johan Lundquist

**Titel:** Förlåt, var det inte så du menade? – en uppsats om hur intern kommunikation kan generera värde samt vilka störningar som kan uppstå i processen

**Handledare:** Christer Eldh & Veronica Åberg

**Syfte:** Uppsatsens syfte är att undersöka hur den interna kommunikationsprocessen kan ha betydelse för ett företags förmåga att kommunicera sitt värdeerbjudande till kunden.

### **Frågeställningar:**

- Hur kan den interna kommunikationsprocessen bidra till att värde skapas och förmedlas?
- Vad kan det finnas för faktorer som stör den interna kommunikationsprocessen?

**Metod:** Kvalitativ forskning genom kvalitativa intervjuer och observationer.

**Nyckelbegrepp:** Värde, Kommunikation, Information, Budskap

**Slutsatser:** Utifrån syftet kan uppsatsens mest betydelsefulla slutsatser sammanfattas i att god intern kommunikation i hög grad kan bidra till att värde skapas och kommuniceras till kunden. Detta genom en process där samtliga deltagare är aktiva och lika viktiga. Dock kan de uppstå flertalet störningar i den interna kommunikationen som stör förmågan att kommunicera värdeerbjudandet. Personliga egenskaper och erfarenheter är faktorer som bör poängteras eftersom de både kan stärka eller försämra den värdeskapande kommunikationen.

## **Förord**

Vi vill till en början tacka alla de personer som gjort det möjligt för oss att skriva den här uppsatsen. Malmö Aviation för deras välvilja, engagemang, och trevliga bemötande och speciellt de personer som har ställt upp på intervjuer. Vi upplever att vi har haft ett trevligt och väl fungerande samarbete samt att de har ett stort intresse för vårt arbete. Vidare vill vi tacka våra handledare, Christer Eldh och Veronica Åberg, för deras stöd och goda idéer under arbetets gång.

## Innehållsförteckning

	sidnummer
<b>1. Budskapets resa .....</b>	<b>5</b>
1.1 Svårigheter under resans gång .....	5
1.2 Syfte .....	6
1.3 Frågeställningar .....	6
1.4 Teoretisk ram .....	6
1.5 Avgränsningar .....	7
1.6 Disposition .....	7
<b>2. Metod .....</b>	<b>8</b>
2.1 Kvalitativ undersökning .....	8
2.2 Val av studieobjekt .....	9
2.3 Empiri insamling .....	9
2.3.1 Intervjuer .....	9
2.3.2 Urval .....	10
2.3.2 Observationer .....	11
2.4 Trovärdighet .....	11
<b>3. Uppsatsens verktygslåda .....</b>	<b>13</b>
3.1 Värdeskapande .....	13
3.2 Kommunikation .....	14
<b>4. Värdeskapande kommunikation .....</b>	<b>18</b>
4.1 Vägen till värdeskapande tjänster .....	18
4.2 Kommunikationens olika ansikten .....	19
4.3 Månadsmöten .....	20
4.4 Information när den är som bäst .....	21
4.5 Informell kommunikation .....	22
4.6 Kommunikationens struktur i ett företag .....	22
4.7 Kommunikationen förändrar attityder .....	24
4.8 En gemensam förståelse .....	25
4.9 Säkerhet, punktlighet och utmärkt service .....	27
<b>5. Störningar i kommunikationen .....</b>	<b>31</b>
5.1 Forskning från förr .....	31
5.2 Medarbetarna kommunicerar .....	31
5.3 Ledningen kommunicerar .....	33
5.4 Olika språk .....	34
5.5 Två verkligheter .....	35
5.6 Störningar i den informella kommunikationen .....	36
5.7 Störningar i månadsmötena .....	36
5.8 Informationsflöde .....	37
5.9 Att välja rätt kanal .....	38
5.10 Vikten av god timing .....	39
5.11 En tolkningsfråga .....	40

<b>6. Vad hände med budskapet? .....</b>	<b>42</b>
<b>6.1 Slutsatser kring värdeskapande kommunikation.....</b>	<b>42</b>
<b>6.2 Slutsatser kring störningar .....</b>	<b>43</b>
<b>6.3 Sammanfattande slutsatser .....</b>	<b>44</b>
<b>6.4 Diskussion .....</b>	<b>45</b>
<b>6.5 Reflektion .....</b>	<b>45</b>
<b>7. Källförteckning .....</b>	<b>47</b>

## 1. Budskapets resa

Kommer du ihåg när du var liten och lekte viskningsleken med dina vänner på förskolan eller på födelsedagskalas? Leken går ut på att alla deltagare sitter i en ring och att en person börjar visa något till personen närmast. Därefter förflyttas budskapet vidare genom ringen av personer. När budskapet når den sista personen jämför budskapets ursprungliga sändare och den slutliga mottagaren budskapet. Det är oftast inte samma budskap som förmedlades från början, budskapet har alltså förändrats under lekens gång. Leken startar sedan om igen och ett nytt budskap skickas genom ringen.

### 1.1 Svårigheter under resans gång

Illustrationen ovan visar att det finns en skillnad i hur ett budskap tolkas av mottagaren i förhållande till vad sändaren vill kommunicera. Tidigare forskning och egna erfarenheter visar att ett budskap uppfattas olika beroende på vem mottagaren är och vilka faktorer det finns som kan störa dennes tolkning. Falkheimer och Heide<sup>1</sup> menar att kommunikation ofta är komplicerad, komplex och oförutsägbar. Det faktum att det finns en skillnad i hur ett budskap mottas i förhållande till hur det kommuniceras anses vara ganska självklart, men det är inte alltid uppmärksammat av kommunikatorerna.<sup>2</sup> Olika källor inom ett företag kan medvetet eller omedvetet förmedla skilda budskap vilket kan resultera i förvirring hos medarbetarna, som i sin tur påverkar den externa kommunikationen. Att förmedla samma budskap är en stor utmaning för ett företag då de arbetar med intern marknadsföring.<sup>3</sup> Ett exempel på problematiken är svårigheten för ledningen i ett företag att internt lyckas sprida budskapet om vad företaget vill förmedla till kunden och få medarbetarna att förstå och arbeta efter det. Problematiken kan exemplifieras genom en verklig händelse hämtad från flygbranschen. I det undersökta företaget i denna uppsats menade ledningen att det viktigaste för att uppnå utmärkt service, efter säkerheten, var att prioritera punktlighet. Kabinpersonalen trodde däremot att de kunde tänja på punktligheten för att exempelvis invänta en försenad matleverans till flygningen. En tro som inte stämde överens med ledningens riktlinjer. Det återgivna exemplet visar på att kommunikation inte alltid är enkelt och att det krävs en intern kommunikativ förmåga för att förmedla ett sammanhållet budskap externt.

Uppsatsen är inriktad på vad som händer med information som kommuniceras inom företaget och vidare till kunden samt vilken betydelse kommunikationen har för det totala

---

<sup>1</sup> Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2003). *Reflexiv kommunikation: nya tankar för strategiska kommunikatörer*. 1. uppl. Malmö: Liber s. 15

<sup>2</sup> Windahl, Swen, Signitzer, Benno & Olsen, Jean T. (1992). *Using communication theory: an introduction to planned communication*. London: Sage Publ.s. 11

<sup>3</sup> Grönroos, Christian (2004). *Service management och marknadsföring: en CRM ansats*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi s. 295

värdeskapandet. Synen på värdeskapande i nuvarande Service Managementlitteratur talar om vikten av kommunikation. Många forskare, däribland Grönroos och Normann,<sup>4</sup> poängterar betydelsen av att medarbetarna på ett företag har en gemensam syn och värderingar vilket kan uppnås genom kommunikation. Vi anser att den här synen på värdeskapande kan ses som något naiv då kommunikation är något med hög komplexitet. Den ofullständiga synen på kommunikation kan leda till paradoxer då forskningen endast tar upp att ett budskap ska förmedlas för att skapa värde. Däremot utelämnas problematiken att budskapet uppfattas olika beroende på vem mottagaren är och det faktum att flera faktorer kan påverka och störa tolkningen. Problematiken belyser att det budskap som förmedlas inte alltid uppfattas som planerat och därigenom stör värdeskapandet.

## 1.2 Syfte

Uppsatsens syfte är att undersöka hur den interna kommunikationsprocessen kan ha betydelse för ett företags förmåga att kommunicera sitt värdeerbjudande till kunden.

Syftet ska uppnås genom att studera ett företag och samla in empiriskt material. För att kunna besvara syftet har vi valt att formulera följande forskningsfrågor;

## 1.3 Frågeställningar

- Hur kan den interna kommunikationsprocessen bidra till att värde skapas och förmedlas?
- Vad kan det finnas för faktorer som stör den interna kommunikationsprocessen?

Frågorna har utformats för att belysa vilka faktorer som kan skapa värde samt vad som kan störa kommunikationsprocessen.

## 1.4 Teoretisk ram

Den värdeskapande aspekten av uppsatsen stöds främst av Grönroos samt av Luschs och Vargos forskning. Vi har valt Grönroos eftersom hans forskning till stor del riktar sig mot service och värdeskapande. Vi har valt att komplettera Grönroos forskning med Luschs och Vargos teorier och deras *tjänstelogik* perspektiv. Den värdeskapande delen av uppsatsen har sedan utvecklats genom Ballantynes och Vareys resonemang som är en vidareutveckling på Luschs och Vargos *tjänstelogik* forskning. Anledningen till att deras forskning har använts är

---

<sup>4</sup> Jfr Normann, Richard (2000). *Service management: ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. 4. uppl. Malmö: Liber ekonomi s. 70-71 och Grönroos 2004 s. 370-371

därför att de för in begreppet kommunikation i det värdeskapande perspektivet. Den värdeskapande delen av uppsatsen har sedan styrkts av forskare som exempelvis Normann.

Vidare är uppsatsen främst influerad av Falkheimers och Heides kommunikationsforskning. Anledningen till att Falkheimers och Heides forskning ständigt är återkommande i uppsatsen är därför att deras forskning, som vi har använt, fokuserar på kommunikationsprocessen och intern kommunikation. För att styrka deras resonemang har andra forskares idéer lyfts fram. Däribland Flaa (et al), Hård af Segerstad, Nilsson och Waldermarson samt O'hair, Friedrich och Dixon. Men det är Falkheimers och Heides forskning som utgör ryggraden i uppsatsen vad gäller kommunikation.

## 1.5 Avgränsningar

I uppsatsen har vi valt att fokusera mindre på, men dock inte bortsett ifrån, kundens perspektiv på värdeskapande kommunikation. Uppsatsen syftar istället mer till hur det interna arbetet kan leda till att värde skapas både internt och externt.

Vidare har vi valt att avgränsa oss genom att empiriskt enbart studera huvudkontorets perspektiv och i och med det bortsett från personalen på exempelvis flygplats och i kabin. Anledningen till avgränsningen är dels att tiden för arbetet med uppsatsen varit begränsad samt att vi anser att uppsatsen annars skulle riskera att bli för bred och därmed sakna djup.

## 1.6 Disposition

Uppsatsen är uppdelad i sex kapitel. I kapitel två diskuteras valet av studieobjekt samt hur insamlandet av empiri har gått till och vilka svårigheter som uppstått under uppsatsens gång.

Kapitel tre presenterar de två huvudteorier som används i uppsatsen, vilka är kommunikation och värde. Genom presentationen är tanken att läsaren ska få en förståelse för teoriernas huvuddrag som sedan används i uppsatsen.

I uppsatsens fjärde och femte kapitel kopplas empirin till teorin i en analys av de två forskningsfrågorna.

Slutligen avslutas uppsatsen i kapitel sex med att ge svar på de två forskningsfrågorna i form av slutsatser, vilka sedan följs av en diskussion kring dem. Vidare kommer en reflektion kring arbetet med uppsatsen och förslag till framtida forskning att avsluta kapitlet.



## 2. Metod

Avsikten med följande kapitel är att redogöra för uppsatsens tillvägagångssätt. Kapitlet behandlar hur empiriskt material har samlats in och hur vi har upplevt processen. Vi redogör också för vilket förhållningssätt vi har och motiverar de val vi gjort under arbetets gång.

### 2.1 Kvalitativ undersökning

Uppsatsen baseras på en kvalitativ undersökning som fokuserar på människors tolkningar och uppfattningar.<sup>5</sup> Kvalitativa undersökningar är ofta förknippade med ett induktivt synsätt, men vi har valt att förhålla oss deduktiva då uppsatsen grundas på teorier kring värdeskapande och kommunikation. Teorierna har sedan tolkats och analyserats med hjälp av undersökningens resultat. Det är utifrån tillgänglig teori som syfte och frågeställningar formulerats.<sup>6</sup>

I beslutet att genomföra en kvalitativ undersökning har vi varit medvetna om den kritik som riktas mot metoden. Kvantitativa forskare menar att undersökningarna blir subjektiva samt att förmågan och möjligheten att replikera och generalisera kritiserar. Även bristen på transparens betonas.<sup>7</sup> Kaijser<sup>8</sup> skriver att det i fältarbetet är lätt att blunda för obehagliga situationer då fältarbetarna kommer nära de personer som undersöks. Vidare argumenterar Fägerborg<sup>9</sup> för att forskaren redan vid första anblicken av ett studieobjekt är styrd av sina egna intressen och värderingar. Anledningen till att vi, trots ovanstående kritik mot metoden, har valt att arbeta kvalitativt är därför att vi anser att det var viktigt för oss att personligt kommunicera med intervjupersonerna. Det gav oss även en tydlig bild av kommunikationens komplexitet. Vi kände att det var viktigt att skapa en relation och en dialog med intervjupersonerna. Trots valet av en kvalitativ undersökning har vi under arbetets gång strävat efter att förhålla oss neutrala i relation till intervjupersonerna och den information vi fått ta del av. Att påstå att vårt förhållningssätt varit objektivt känns inte rätt då våra egna värderingar ofrånkomligt spelat in i bland annat val av frågeställningar och metod samt i analys, tolkningar och slutsatser. I enighet med Bryman<sup>10</sup> har våra egna värderingar och förutfattade meningar om vårt valda ämne lagts åt sidan i den mån det varit möjligt och det i kombination med att en medvetenhet om värderingarnas påverkan funnits. Dock påverkar dessa värderingar hur vi tar till oss och uppfattar saker.<sup>11</sup>

---

<sup>5</sup> Jfr Bryman, Alan (2007). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi s. 35

<sup>6</sup> Jfr Bryman 2007. s. 21-22

<sup>7</sup> Bryman 2007 s. 269-271

<sup>8</sup> Kaijser i Kaijser, Lars & Öhlander, Magnus (red.) (1999). *Emologiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur s. 27

<sup>9</sup> Fägerborg 1999 s. 61

<sup>10</sup> Jfr Bryman 2007 s. 37-38

<sup>11</sup> Jfr Turnbull 1973 i Bryman 2007 s. 38

## 2.2 Val av studieobjekt

För att samla in empiri till uppsatsen har vi valt att studera flygbolaget Malmö Aviation, ett serviceföretag som dagligen är i kontakt med privat- respektive företagskunder. Anledningen till att valet föll på ett serviceföretag är därför att de är i ständig kontakt med sina kunder och att det av den anledningen är viktigt för dem att alla inom organisationen drar åt samma håll. Vi tog kontakt med en person på företaget som därefter hjälpte oss att komma i kontakt med våra intervjupersoner. Det fanns ingen möjlighet för oss att komma i kontakt med vem som helst på företaget eftersom alla inte hade möjlighet att avsätta tid för vårt arbete. Vi lämnade dock in en önskan om att intervjupersonerna skulle ha olika positioner inom företaget. Det gjordes för att få en större bredd på det empiriska materialet och för att inte endast få synpunkter från till exempel ledningspersonalen.<sup>12</sup> Eftersom vi inte har haft något större inflytande över vilka specifika personer vi skulle intervjua anser vi att våra intervjupersoner inte har blivit utvalda utifrån våra personliga preferenser. Däremot kan urvalet ha påverkats av vår kontaktpersons preferenser då risken finns att han kan ha valt ut personer som han har bra kontakt med eller personer som han ansåg vara lämpliga.<sup>13</sup> Under fältarbetet upplevde vi företaget och vår kontaktperson som hjälpsamma och vårt samarbete har fungerat bra. Vi har fått svar på de frågor vi ställt och har vi undrat över något har vi alltid haft någon att vända oss till. Det har känts tryggt då vi har arbetat under tidspress och inte haft möjlighet att komma i kontakt med mer än en begränsad del av företaget.

## 2.3 Empiri insamling

Uppsatsens empiri består av åtta stycken semistrukturerade kvalitativa intervjuer, på cirka en timme vardera, samt två observationer. Vi kommer nu att förklara och motivera varför vi valt intervjuer som en av uppsatsens metoder samt ge en beskrivning kring hur arbetet har gått. Därefter kommer vi kort att ta upp och resonera kring observation som metod och våra erfarenheter kring det.

### 2.3.1 Intervjuer

Anledningen till att vi valde att utföra semistrukturerade intervjuer är därför att vi har specifika frågeställningar som vi ska besvara. Vi kände därför att det var viktigt för oss att ha någon typ av struktur för att inte sväva ifrån ämnet under intervjuerna.<sup>14</sup> Samtidigt ger de semistrukturerade intervjuerna oss en viss flexibilitet under intervjun och utrymme till att

---

<sup>12</sup> Jfr Bryman 2007 s. 114-115, 313

<sup>13</sup> Jfr Bryman 2007 s. 101

<sup>14</sup> Jfr Bryman 2007 s. 301-304

avvika från vår intervjuguide. Genom att gå tillväga på det här sättet kände vi att vi kunde utveckla frågor och ämnen som dök upp under intervjuerna, men samtidigt hålla oss till det specifika ämnet. För att kunna intervjua enligt den här tekniken är det viktigt att vara väl påläst om ämnet, något som vi känner att vi är. Vi utförde intervjuerna i den senare delen av forskningsprocessen, vilket gjorde att vi haft tid att läsa in oss på ämnet och därför kunde diskutera mer fritt om de frågor som dök upp.<sup>15</sup> Intervjuerna bestod främst av inledande frågor som vi sedan följde upp med uppföljnings-, sonderande-, och specificerade frågor.<sup>16</sup> En del av intervjufrågorna ställdes till samtliga intervjupersoner för att därigenom få mycket information om det specifika ämne som frågorna behandlade. Vi hade även specialanpassade frågor som baserats på intervjupersonens position i företaget. Vi försökte att hålla frågorna korta för att underlätta för intervjupersonerna.

Intervjuerna utfördes under två dagar på det specifika företaget i ett mötesrum. Samtliga i forskningsgruppen deltog på varje intervju. Intervjuerna utfördes individuellt med varje intervjuperson och spelades in med en diktafon. Att intervjuerna endast utfördes under två dagar i kombination med att de utfördes på samma ställe underlättade insamlingsarbetet, då vi varken behövde åsidosätta särskilt mycket tid eller röra oss över något större geografiskt område.<sup>17</sup> Under intervjuerna noterade vi att intervjupersonerna var olika till sitt sätt att vara och hade mer eller mindre utförliga svar. Utifrån deras respektive personligheter försökte vi att anpassa oss för att få ut så mycket användbar information som möjligt. Vi noterade också att personerna vid ett par tillfällen tolkade frågorna på olika sätt. Vidare var vi noga med att inför varje intervju poängtera för intervjupersonerna att de skulle förbli anonyma i uppsatsen och att inga svar var rätt eller fel. Det här för att hjälpa intervjupersonerna att öppna sig mer och därigenom ge utförliga svar. Avslutningsvis la vi också märke till att vi fick bra och användbar information efter diktafonen stängts av, troligtvis beroende på att intervjupersonerna slappnade av mer då.

### 2.3.2 Urval

Vi anser att urvalet är representativt i förhållande till vilka förutsättningar vi haft under fältarbetet. Visserligen har vi endast kommit i kontakt med några få personer från företaget, men de vi har kommit i kontakt med är både män och kvinnor som innehar olika positioner inom företaget samt är av varierande ålder. Om urvalet hade blivit bättre om vi fritt fått välja vilka personer vi skulle intervjua och om alla hade varit disponibla har vi svårt att avgöra men

---

<sup>15</sup> Jfr Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur 2007 s. 82

<sup>16</sup> Jfr Kvale 2007 s. 123-124

<sup>17</sup> Jfr Bryman 2007 s. 107

det hade förmodligen fått ett liknande utfall. Anledningen till ställningstagandet, grundas på att vi under intervjuerna fick liknande svar på flera av frågorna från samliga intervjupersoner.

### 2.3.3 Observationer

Vid besöken på företagets kontor tog vi även vara på möjligheten att utföra observationer. Observationerna kan liknas vid två ostrukturerade icke-deltagande observationer.<sup>18</sup> Vi menar att det var en bra möjlighet att få vara på ett företag under två hela dagar och samla intryck från miljön på kontoret. Vad vi personligen upplevde under dagarna på företaget kunde sedan jämföras med intervjupersonernas svar och antingen förstärka eller ifrågasätta utfallet.

## 2.4 Trovärdighet

Begreppet trovärdighet som Lincoln och Guba<sup>19</sup> skriver om anser vi vara relevant för att bedöma kvaliteten av undersökningen. En undersöknings trovärdighet kan ses utifrån kriterierna *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering*.

Uppsatsens *tillförlitlighet* ser vi som relativt hög då svaren från intervjupersonerna inte var mer varierande än vad som kan anses rimligt. Vi gjorde ett medvetet val att inte skicka ut intervjufrågorna till medarbetarna i förväg eftersom vi ville undvika att de skulle fundera för mycket på sina svar. Gällande kriteriet *överförbarhet* anser vi att de resultat vi kommit fram till kan appliceras både på ett företag liknande det vi använt oss av som studieobjekt samt företag i en annan kontext. Eftersom det empiriska materialet är insamlat genom mänskliga interaktioner anser vi att *pålitligheten* är svår att värdera. Beroende på vilka förutsättningar intervjupersonerna hade den specifika dagen då intervjuerna utfördes, kan resultatet skifta. Visserligen anser vi att resultatet förmodligen inte skulle vara helt annorlunda om vi utfört intervjuerna en annan dag. En person som var glad och hjälpsam då vi utförde intervjuerna hade kunnat vara mindre positiv en annan dag och därför svarat mindre utförligt och med ett negativt synsätt. Gällande *konfirmering* har vi, som tidigare nämnts, försökt att hålla oss neutrala i förhållande till intervjupersonerna även fast uppsatsen ofrånkomligt formats av våra egna värderingar. Pripp<sup>20</sup> menar att fältarbetarens egen närvaro framkallar olika synpunkter, berättelser och ageranden hos intervjupersonerna. Vi har dock försökt att förhålla oss passiva under intervjuerna och strävat efter att inte ställa frågor som kan anses ledande.

---

<sup>18</sup> Jfr Bryman 2007 s. 176

<sup>19</sup> Jfr Lincoln & Guba 1985 i Bryman 2007 s. 45-46

<sup>20</sup> Pripp 1999 s. 41

Vi är medvetna om att fältarbete är en läroprocess<sup>21</sup> och i efterhand anser vi att arbetet kunde ha förenklats genom att vi agerat annorlunda. Intervjuerna genomfördes relativt sent i arbetet med uppsatsen, troligtvis hade det varit bättre i fall dem utförts tidigare i processen. Situationen blev så på grund av att vi inte var tydliga nog i kontakten med företaget om att vi ville genomföra intervjuerna snarast möjligt. Dock medförde det här inte några direkta problem men samtidigt kan vi ta lärdom och vara tydligare nästa gång.

---

<sup>21</sup> Jfr Kajser 1999 s. 27

### 3. Uppsatsens verktygslåda

Syftet med följande kapitel är att reda ut vilka teorier som kommer att utgöra företagets *verktygslåda* och hur teorierna kommer att användas i uppsatsen. *Verkttygslådan* består av olika forskares teorier och delar från deras teorier har sedan plockats ut för att kunna diskutera kring uppsatsens syfte. Läsaren bör i den här delen vara uppmärksam på att begreppet kund även innefattar medarbetarna.

#### 3.1 Värdeskapande

I den tidiga synen på värdeskapande, med fokus på fysiska varor, ses kunden enbart som någon som företaget agerar mot genom exempelvis att förmedla ett budskap. Kunden upplevs som passiv och någon som bara tar till sig det värde som företaget vill förmedla.<sup>22</sup> Exempelvis menar synen att värde är något som är förbestämt redan från början och inbäddat i råmaterialet på en vara.<sup>23</sup> Lusch och Vargo<sup>24</sup> har med utgångspunkt i det här introducerat ett nytt perspektiv, en så kallad *tjänstelogik*. Värde skapas i detta perspektiv genom en process och interaktion mellan exempelvis kund och företag.<sup>25</sup> Till skillnad från produktion och konsumtion av varor produceras och konsumeras en tjänst vid samma tidpunkt. Under tjänsteprocessen sker ett antal sanningens ögonblick där kund och företag interagerar, mötena påverkar vilket värde tjänsten får för kunden.<sup>26</sup> Kunden är alltid involverad i processen med att skapa värde<sup>27</sup> och ses som medproducent. Värdet skapas ofta i och genom relationer. Begreppet *value-in-use* används vilket innebär att värdet skapas först vid användandet.<sup>28</sup> Det är först då som kunden personligen kan utvärdera huruvida något värde har skapats eller inte.<sup>29</sup> Att det är kundens upplevelse som skapar tjänstens värde menar även Grönroos<sup>30</sup> som anser att hur en tjänst upplevs är subjektivt. För att ett företag ska vara konkurrenskraftigt på marknaden krävs det att hela organisationen arbetar utifrån perspektivet ovan.<sup>31</sup> Teorierna kommer att användas i analysen för att se på vilket sätt värde skapas. Tjänstelogikens syn på hur värde skapas kommer att användas i uppsatsen därför att den känns relevant då studieobjektet utgörs av ett tjänsteföretag. Vi vill undersöka hur kommunikation kan läggas till i den värdeskapande processen. I analysen kommer värdeskapande att ses som något som skapas genom integration mellan personer som alla är aktiva.

---

<sup>22</sup> Webster 1992 i Lusch, Robert F., O'Brien, Matthew & Vargo, Stephen L. (2007) *Competing through service: Insight from service-dominant logic*. Journal of Retailing 83, 5-18, s. 6

<sup>23</sup> Lusch, Vargo & O'Brien 2007 s. 16

<sup>24</sup> Lusch, Vargo & O'Brien 2007 s. 5

<sup>25</sup> Lusch, Vargo & O'Brien 2007 s. 5

<sup>26</sup> Grönroos 2004 s. 75

<sup>27</sup> Lusch, Vargo & O'Brien 2007 s. 5

<sup>28</sup> Lusch & Vargo 2004 i Lusch, Vargo & O'Brien 2007 s. 6-7

<sup>29</sup> Pine & Gilmore 1999 och Smith & Wheeler 2002 i Lusch, Vargo & O'Brien 2007 s. 11 och Lusch & Vargo 2004 i Lusch, Vargo & O'Brien 2007 s. 7

<sup>30</sup> Grönroos 2004 s. 75

<sup>31</sup> Lusch & Vargo 2004 i Lusch, Vargo & O'Brien 2007 s. 5

Ballantyne och Varey<sup>32</sup> har valt att vidareutveckla Luschs och Vargos idéer kring *tjänstelogiken*. De har kommit fram till tre värdeskapande dimensioner som bidrar till att värde skapas. Dessa aktiviteter är *relationer*, *kommunikation* och *kunskap*. Att ha en *relation* menar de exempelvis är viktigt för att skapa värde i framtiden. Värdet i relationen uppstår genom interaktionerna som sker över tiden samt att parterna utvecklas tillsammans.<sup>33</sup> *Kommunikationen* är något som bidrar till att utveckla relationerna. Tre typer av värdeskapande kommunikation tas upp; information innebär alla budskap som är till för att informera, kommunikation som handlar om att interagera genom att både tala och lyssna och dialog vilket innebär en mer avancerad form av kommunikation då den bidrar till att värde skapas. Gällande *kunskap* så handlar det om hur kunskapen exempelvis inom ett företag kan bidra till värdeskapande.<sup>34</sup> Ballantynes och Vareys resonemang har vi valt att använda för att ytterligare belysa sambandet mellan värde och kommunikation. De tre faktorerna är en utveckling av tjänstelogikens syn på värdeskapande vilken kan bidra till att dra uppsatsens analys ett steg längre. I resonemanget ses kommunikation som en värdeskapande aktivitet vilket är intressant för att undersöka uppsatsens syfte. Faktorerna kommer att användas i analysen för att undersöka hur kommunikation kan bidra till att värde skapas.

### 3.2 Kommunikation

För att ett företag ska kunna existera och fungera är kommunikation en förutsättning.<sup>35</sup> Det är sällan som företag reflekterar över och problematiserar kommunikationen som finns inom ett företag. Anledningen är att kommunikation ses som naturligt för människor och det är något som många tar för givet.<sup>36</sup> Det är dock viktigt att belysa att kommunikation är ett viktigt verktyg för ett företag och något som gör att medarbetarna skapar en bättre förståelse till varandra samt för företagets mål.<sup>37</sup> Trots att kommunikation är en förutsättning för företag kan den skapa problem. Svårigheter kan till exempel uppstå om medarbetarna känner att de inte får tillräckligt med information, om deras chef inte lyssnar på dem eller om de får för mycket information som de inte hinner bearbeta.<sup>38</sup> Ovanstående teorier om information kommer att användas i analysen för att belysa hur informationsflödet ser ut på Malmö Aviation och hur deras informationsflöde kan skapa värde eller störa värdeskapandet i

---

<sup>32</sup> Ballantyne, David & Varey Richard J. (2006) Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*, vol 6(3):335-348

<sup>33</sup> Ballantyne & Varey 2006 s. 336-337

<sup>34</sup> Ballantyne & Varey 2006 s. 337-340

<sup>35</sup> Falkheimer & Heide 2007 s. 13

<sup>36</sup> Falkheimer & Heide 2007 s. 28

<sup>37</sup> Bernard i Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2005). *Kommunikation & organisation*. 1. uppl. Malmö: Liber 2005 s. 17

<sup>38</sup> Heide, Johansson & Simonsson 2005 s. 20

företaget. Avsikten är för att undersöka om företag inser vikten av god respektive dålig kommunikation.

Enligt nuvarande kommunikationsforskning omfattar kommunikationsprocessen sändare, budskap och mottagare.<sup>39</sup> Inom den traditionella kommunikationsforskningen sågs kommunikation som en envägskommunikation där sändaren skickade ett budskap till mottagaren. Makten fanns hos sändaren och<sup>40</sup> forskare menade att om mottagaren endast nåddes av budskapet, skulle denna ta det till sig.<sup>41</sup> Synen reflekterade inte över den mänskliga process som uppstår genom kommunikation och gick därför miste om det värde som skapas i de mänskliga relationerna.<sup>42</sup> Den moderna kommunikationsforskningen hämtar främst sina idéer från 1940- och 50-talets socialpsykologiforskning.<sup>43</sup> Kommunikationsforskarna ifrågasatte då den tidigare forskningen. De omprövade den traditionella sändare och mottagare modellen och menade att kommunikationsprocessen var betydligt mer komplicerad. De argumenterade för att informationen som sändes inte alltid tolkades som sändaren hade tänkt, utan att informationen påverkades av kontexten där informationen sändes.<sup>44</sup> En av företrädarna av det här synsättet är Schramm<sup>45</sup> vars forskning belyser mottagandet, tolkandet och sändandet av information som tre gemensamma aktiviteter och inte som skilda processer som tidigare kommunikationsforskning gjorde. Den moderna kommunikationsforskningen har sedan utvecklats och nya teorier har skapats, men processsynsättet i teorierna är fortfarande en viktig del av modern forskning.<sup>46</sup> I analysdelen kommer vi att analysera hur Malmö Aviation kommunicerar med varandra. Det empiriska materialet kommer att användas för att analysera om kommunikationen kan ses som en process eller om kommunikationen stämmer överens med tidigare kommunikationsforskning. Anledningen till det här är för att kunna koppla kommunikationsforskningen till den värdeskapande forskningen som syftar till process och interaktion mellan till exempel företag och kund.

I ett företag kan kommunikationen ha olika riktningar.<sup>47</sup> Katz och Kahn<sup>48</sup>, och många andra forskare, har tagit fram tre olika typer av kommunikation som finns inom ett företag. Nedåtriktad- som är kommunikationen från ledningen ner till medarbetarna, uppåtriktad- som är medarbetarnas kommunikation upp till ledningen samt horisontellkommunikation som är kommunikationen mellan medarbetare på samma avdelning eller olika avdelningar på samma

---

<sup>39</sup> Palm, Lars (2006). *Kommunikationsplanering: en handbok på vetenskaplig grund*. Lund: Studentlitteratur 2006 s. 13

<sup>40</sup> Windahl Sigitzer & Olsen 1992 s. 7-8

<sup>41</sup> Hård af Segerstad, Peder (2002). *Kommunikation och information: en bok om människans förmåga att tala, tänka och förstå*. 1. uppl. Uppsala: Uppsala Publ. House 2002 s. 253

<sup>42</sup> Windahl, Sigitzer & Olsen 1992 s. 71

<sup>43</sup> Falkheimer & Heide 2003 s. 11

<sup>44</sup> Hård af Segerstad 2002 s. 253-254

<sup>45</sup> Schramm i Hård af Segerstad 2002 s. 254-255

<sup>46</sup> Falkheimer och Heide 2003 s. 11-12

<sup>47</sup> Larsson, Larsåke (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur s. 72

<sup>48</sup> Katz & Kahn i Larsson 2001 s. 72 - 73



nivå. Vidare finns det forskare som har identifierat en fjärde kommunikationsström, nämligen en tvärgående kommunikation. Den belyser kommunikationen mellan medarbetare på olika avdelningar och nivåer i ett företag.<sup>49</sup> Teorierna ovan kommer att vara återkommande i analysen och kommer kontinuerligt att återkopplas till vilken riktning kommunikationen har på Malmö Aviation. Anledningen till det här är för att ytterligare kunna tydliggöra för läsaren om kommunikationen har ett processsätt eller är enkelspårig.

Intern kommunikation är den kommunikation som sker mellan medarbetare samt mellan ledning och medarbetare på ett företag.<sup>50</sup> Det finns olika kategorier av intern kommunikation och Richmond och McCroskey<sup>51</sup> har delat in dem i sex olika kategorier som är användbara vid analyser. Den *informativa funktionen*, vilken handlar om att medarbetarna ska ha den information de behöver för att kunna genomföra sina arbetsuppgifter. Den *regulativa funktionen* vilken behandlar kommunikationen angående policy, regler, värderingar och normer. *Integrationsfunktionen* tar upp hur arbetstilldelning och koordination av uppgifter ska genomföras samt hur personalen ska fås att arbeta mot samma mål. *Ledningsfunktionen* belyser hur kommunikation kan få personalen att nå organisationens mål, lära känna varandra och skapa goda relationer sinsemellan. Den *övertalande funktionen* är när chefer vill få personalen att utföra något särskilt. *Socialiseringsfunktionen* behandlar hur personalen ska klara sig i organisationen och bli integrerad i kommunikationsnätverket som finns, samt lära sig vem de ska prata med för att få rätt information. Det handlar om att förstå de informella normer som finns samt vad som är accepterat att fråga om. Tankegångarna från teorierna om intern kommunikation kommer att framgå under analysen och användas för att diskutera hur de kommunicerar internt med varandra. Syftet till det här är för att ge läsaren en djupare förståelse för den interna kommunikationen och hur den kan påverka ett företag.

Kommunikation kan gå fel på många olika sätt och var som helst i de olika stegen av kommunikationsprocessen.<sup>52</sup> De faktorer som kan störa kommunikationen kallas i litteraturen för brus. Brus är det som läggs till och stör budskapet på vägen mellan sändare och mottagare som sändaren inte hade planerat från början. Brus kan orsakas av kanalen, sändaren eller själva budskapet.<sup>53</sup> Inom kommunikation finns det tre typer av problem som kan uppstå. *Tekniska problem* som handlar om hur exakt budskapet kan överföras, *semantiska problem* som handlar om hur tydligt budskapet uttrycker det som det som budskapet vill förmedla och *effektivitetsproblem* som handlar om hur budskapet påverkar mottagarens beteende.<sup>54</sup> Under

---

<sup>49</sup> Larsson 2001 s. 73

<sup>50</sup> Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2007). *Strategisk kommunikation: en bok om organisationers relationer*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur 2007 s. 22

<sup>51</sup> Richmond & McCroskey i Heide, Johansson & Simonsson 2005 s. 43

<sup>52</sup> O'Haar, Dan, Friedrich, Gustav W. & Dixon, Lynda Dee (2008). *Strategic communication: in business and the professions*. 6. ed. Boston: Pearson/Allyn and Bacon s. 7

<sup>53</sup> Fiske, John (2001). *Kommunikationsteorier: en introduktion*. Stockholm: Wahlström & Widstrand s. 19-20

<sup>54</sup> Shannon & Weaver i Fiske 2001 s. 18

den andra delen av analysen kommer Shannons och Weavers störningsteori ständigt att återknytas för att tydliggöra för läsaren vilken typ av brus det handlar om. Orsaken är för att belysa det faktum att det finns olika brus och omständigheter som kan störa den kommunikation som förmedlas i ett företag.

Teorierna om värde och kommunikation som redovisas ovan utgör den *verktygslåda* som ligger till grund för uppsatsens analysmodell. Att teorier inom dessa områden valts kan förklaras genom att de utgör en väsentlig del i uppsatsens syfte. Eftersom vår tanke är att föra in kommunikationsaspekten i teorierna kring värdeskapande känns det relevant att först se de båda fälten var för sig. Det här för att sedan genom uppsatsens analys länka samman de båda och se hur kommunikation kan påverka skapandet av värde. Syftet med att presentera teorierna är att det ska ge läsaren en förståelse för hur uppsatsen kommer att föra en diskussion kring dess syfte och frågeställningar, samt göra det enklare för läsaren att förstå analysens teoretiska resonemang.

## 4. Värdeskapande kommunikation

Uppsatsen fokuserar huvudsakligen på värdeskapande inom ett företag och därför har vi valt att se medarbetarna som interna kunder. Det är ett sätt som även Malmö Aviation tänker på, de ser medarbetarna som interna kunder och det märktes tydligt under intervjuerna att tankegången anammats inom företaget. Det här är helt i enighet med Grönroos<sup>55</sup> som anser att medarbetarna ska behandla varandra som kunder och se arbetsplatsen som en första intern marknad. Den här aspekten är något som kommer att återkomma senare i analysen. Uppsatsen behandlar även till viss del kundens upplevelse av värdet eftersom internt värdeskapande bland annat ska leda till värde för kunden i slutändan. Vidare kommer uppsatsen att benämna de interna kunderna som medarbetare eller anställda och de externa kunderna som kunder. Anledningen är att underlätta för läsaren.

Den första delen av analysen fokuserar på hur kommunikation, särskilt den interna kommunikationen, bidrar till att värdeskapande tjänsteerbjudanden skapas. Det görs utifrån valda teorier och insamlad empiri.

### 4.1 Vägen till värdeskapande tjänster

Innebörden av begreppet värde är olika från person till person. Vid intervjuerna svarade medarbetarna på Malmö Aviation hur de känner att de förmedlar värde, både till medarbetare och till kunderna. Svaren var varierande beroende på person och gick exempelvis ut på att skapa trygghet för kunden, ge kunden värde för pengarna, stå för bekvämlighet samt att skapa en relation med kunder som reser ofta. En medarbetare<sup>56</sup> på Malmö Aviation menar att företaget exempelvis skickar ut födelsedagskort till trogna resenärer som fyller år och menar vidare att de har en djup relation med sina kunder. Att skapa relationer med kunderna på detta sätt är något som Lovelock & Wirtz<sup>57</sup> poängterar och menar att värdet skapas genom kommunikation. Att skapa en relation är även något som Ballantyne och Varey<sup>58</sup> anser är viktigt då en relation kan vara värdeskapande, bland annat därför att företaget då lär sig vad kunden anser att värde är. Vidare försöker Malmö Aviation genom sitt dagliga arbete att skapa mervärde för kunden. Normann<sup>59</sup> menar att kunden också är värdeskapare och aktiv i processen med att skapa värde. Lusch och Vargo<sup>60</sup> menar även de att kunden inte bara är någon som tar emot det företaget vill förmedla utan skapar värde genom interaktion med

---

<sup>55</sup> Grönroos 2004 s.366

<sup>56</sup> Intervju med person från contact center avdelningen 2009-05-06

<sup>57</sup> Lovelock, Christopher H. & Wirtz, Jochen (2007). *Services marketing: people, technology, strategy*. 6. uppl. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall 2007 s. 155

<sup>58</sup> Ballantyne & Varey 2006 s. 337

<sup>59</sup> Normann 2001 i Nordgren i Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans (red.) (2005). *Serviceemöet: multidisciplinära öppningar*. 1. uppl. Malmö: Liber s. 90

<sup>60</sup> Lusch & Vargo 2007 s. 6

leverantören. En av intervjupersonerna<sup>61</sup> menar att kundens upplevelse styrs av de förväntningar kunden har innan resan. Medarbetarens tankar är i det här fallet helt i enighet med Grönroos<sup>62</sup> som menar att det är kundens förväntningar som styr det värde som kunden upplever. Grönroos<sup>63</sup> menar också att hur kunden upplever värde styrs både genom *vad* kunden får genom tjänstemötet och *hur* denne får det. Det är alltså inte bara medarbetarna som har skilda sätt att se på värde utan även kunderna.

De medarbetare som i sitt dagliga arbete inte har direkt kontakt med slutkunden anser att de trots det skapar värde genom sitt arbete. Värdet skapas genom att vara öppen och hjälpsam mot medarbetare på andra avdelningar. Speciellt hjälpsamhet som värdeskapande poängterar flera av intervjupersonerna. Resultatet från intervjuerna visar att det krävs att ledning och medarbetare kan kommunicera med varandra för att kunna förmedla värdeskapande tjänster inom ett företag. Det här kan liknas vid den kommunikation som kallas tvärgående kommunikation.

## 4.2 Kommunikationens olika ansikten

Kommunikationen är det som för fram det värdeskapande budskapet.<sup>64</sup> Ballantyne och Varey<sup>65</sup> nämner tre typer av interaktion genom kommunikation; kommunikation för att enbart informera, att kommunicera genom att både tala och lyssna samt att kommunicera för att skapa en dialog. Samtliga av dessa tre interaktionstyper sker på Malmö Aviation och kommer att framgå löpande genom analysen. På Malmö Aviation kommunicerar medarbetarna överlag på ett bra och regelbundet sätt. Kommunikationen beror till viss del på vilken avdelning medarbetaren arbetar på och vilka rutiner de har där. Den huvudsakliga kommunikationen sker genom mail, intranät, informationsmöten med en representant från ledningen varje månad samt ett nyhetsbrev från VD:n som utkommer via mail varannan vecka. Nyhetsbrevet, som är nedåtriktad kommunikation, redogör för företagets nuvarande ekonomiska situation, *ris och ros* samt artiklar för att öka *vi känslan* inom företaget. Samtliga intervjupersoner är positivt inställda till nyhetsbrevet och anser att det skrivs på ett roligt och uppmuntrande sätt samt att det innehåller relevant information. Kommunikationen på Malmö Aviation sker även genom personlig kontakt då alla på huvudkontoret sitter på samma våning och inte har långt emellan varandra. Exempelvis anser en del av intervjupersonerna att om de behöver komma i kontakt med någon på kontoret är det smidigare att besöka personen ifråga. Avdelningarna

---

<sup>61</sup> Intervju med passagerarombudsman 2009-05-04

<sup>62</sup> Grönroos 2004 s. 79

<sup>63</sup> Grönroos 2004 s. 75

<sup>64</sup> Jfr Lovelock & Wirtz 2007 s 155

<sup>65</sup> Ballantyne & Varey 2006 s. 338

har även sina egna interna möten, alltså horisontellkommunikation, angående det specifika arbete de utför. De olika informationskanalerna är bland det viktigaste för organisationens kommunikationssystem enligt Falkheimer och Heide.<sup>66</sup> Hur kommunikationen sker beror till stor del på vad budskapet är som ska förmedlas. Vid kommunikation är det viktigt att tänka på att budskap är något som uppfattas olika beroende på person.<sup>67</sup> Exempelvis menar några medarbetare att när det sker större förändringar sker informationen via informationsmöten medan regelbunden information så som hur det går för företaget och *ris och ros* ofta sker via mail. Författarnas resonemang kan stärkas genom att uppsatsens empiriska underlag visar att Malmö Aviation aktivt använder sig av olika kanaler för att kommunicera olika budskap vid olika tillfällen.

### 4.3 Månadsmöten

En dag varje månad har Malmö Aviation ett informationsmöte på huvudkontoret som tar upp i princip det som hade kunnat stå i nyhetsbrevet men mötet är även till för att medarbetarna ska träffas samt att det ger ett positivt intryck och en starkare *vi känsla* av att få träffas allihop. Till mötet kommer en representant från ledningen för att informera om företagets situation och eventuella framtidsplaner. Kommunikationen är nedåtriktad men vid mötena ges det även möjlighet för medarbetarna att ställa frågor till personen från ledningen som finns på plats, alltså uppåtriktad kommunikation. Ofta uppstår det en dialog mellan personer ifrån ledningsgruppen och medarbetarna. Ballantyne och Varey<sup>68</sup> menar att kommunikation i form av dialog skapar värde. Dialogen bidrar till att värde skapas genom integration och är samtidigt en gemensam lärandeprocess. En bra dialog där kunskap och åsikter utbyts kan också skapa nya sätt genom vilka värde kan skapas. En dialog kan dessutom bidra till att skapa innovation och kreativitet, exempelvis inom företaget. Månadsmötena verkar vara en uppskattad aktivitet bland medarbetarna och belyser även det processynsätt<sup>69</sup> på kommunikation som råder inom Malmö Aviation. Det är alltså inte bara ledningen som står och informerar utan alla har chansen att säga vad de tycker och tänker. Utifrån ett kommunikativt och meningsskapande perspektiv är det av största vikt att organisationsmedlemmarna får diskutera med varandra och de ansvariga för att de ska kunna uppnå en gemensam förståelse för företaget.<sup>70</sup> All kommunikation gör att medarbetare idag

---

<sup>66</sup> Falkheimer & Heide 2007 s.83

<sup>67</sup> Falkheimer & Heide 2003 s. 16

<sup>68</sup> Ballantyne & Varey 2006 s. 338-339, 344

<sup>69</sup> Jfr Hård af Segerstad 2002 s. 254

<sup>70</sup> Falkheimer & Heide 2007 s. 91

enligt Falkheimer och Heide<sup>71</sup> har bättre förutsättningar till att införskaffa kunskap samt utvecklas då tillgången till information är stor. Det här sker på Malmö Aviations månadsmöten exempelvis genom att både en dialog och ett kunskapsutbyte sker, detta stärker ovanstående forskares teorier.

#### 4.4 Information när den är som bäst

Det är viktigt att anpassa informationen efter vilken medarbetare den ska till, vilken position personen har i företaget samt vilken situation som för tillfället råder i företaget, precis som Heide och Falkheimer<sup>72</sup> skriver. Vidare menar de att för att kunna klara av att kommunicera är det viktigt att förstå olika identiteter genom att vara öppen och lyhörd.<sup>73</sup> Exempel på det här är när en av intervjupersonerna<sup>74</sup> berättade att då denne redigerar texter, som ska nå ut till medarbetarna, försöker personen skriva i *du form* för att medarbetarna ska känna att det är personligt skrivet och riktat till dem. Inom Malmö Aviation har informationsanpassning generellt fått fotfäste hos medarbetarna och de flesta av intervjupersonerna svarade att de anpassar sin informationsgivning, både medvetet och omedvetet. En medarbetare<sup>75</sup> beskriver sig själv som en kameleont som ändrar sig efter situation och förklarar olika mycket för olika människor. Samtliga medarbetare är medvetna om vikten av att anpassa informationen men det är också något som visade sig bero på vilken position medarbetaren har, då det inte överallt finns någon anledning till att anpassa informationen och därför görs det inte. Inom ett företag är det viktigt att en känsla av sammanhang överförs i samband med budskapet och att budskapet framförs på ett engagerat sätt.<sup>76</sup> Falkheimer och Heide<sup>77</sup> talar vidare om kommunikationsansvar och menar att det är viktigt att hjälpa dem som tar emot budskapet att tolka informationen och tala om för dem vad den betyder för dem personligen, för avdelningen och för hela företaget. Det här kan liknas med den *varför information* som en del av intervjupersonerna talade om. Många intervjupersoner sa att de inte har några problem att ta till sig ett specifikt budskap och arbeta efter det men att det är viktigt för dem att känna till varför de ska agera på ett speciellt sätt för att kunna motivera sig.

---

<sup>71</sup> Falkheimer & Heide 2007 s. 18

<sup>72</sup> Falkheimer & Heide 2007 s.23

<sup>73</sup> Falkheimer & Heide 2003 s. 54-56

<sup>74</sup> Intervju med person från marknadsavdelningen 2009-05-06

<sup>75</sup> Intervju med person från staffavdelningen 2009-05-08

<sup>76</sup> Falkheimer & Heide 2007 s. 81

<sup>77</sup> Falkheimer & Heide 2007 s. 81

## 4.5 Informell kommunikation

Ett annat sätt och ett viktigt medium för all kommunikation är den informella kommunikationen som uppstår i alla typer av företag.<sup>78</sup> De informella nätverken på en arbetsplats är de som lägger grunden för den specifika förståelse som medarbetarna har för varandra.<sup>79</sup> På huvudkontoret verkar den informella kommunikationen fungera bra då samtliga intervjupersoner uppgav att de kommunicerar med varandra och att det finns en god och familjär stämning på kontoret. Den goda och familjära stämningen var något som vi upplevde under besöken på huvudkontoret. Vi kände oss välkomna och ett exempel på att företaget genomsyras av den familjära stämningen upplevdes när en av oss skulle hämta vatten i personalköket. På den korta sträckan dit möttes personen av fyra passerande anställda som alla tog ögonkontakt, log och hälsade, precis som om personen var en av dem.<sup>80</sup> Nästan alla av intervjupersonerna påvisade att det definitivt finns olika kulturer och språk inom företaget även fast alla känner att samtliga drar åt samma håll. Intervjupersonerna menar att de olika kulturer som uppstår på avdelningarna främst beror på att personerna där har ett gemensamt intresse precis som medarbetarna på en annan avdelning har. De talar därför inte samma språk men ingen anser att det här är något stort problem eftersom de respekterar varandra och försöker förstå varandras situation. Däremot talade många om att kulturen som finns på huvudkontoret inte inkluderar alla medarbetare i lika stor utsträckning, till exempel kabinpersonalen och flygplatspersonalen. Ovanstående är ett exempel på vikten av att den horisontella kommunikationen fungerar. Nästa del av analysen kommer att belysa vilken påverkan företagets struktur har på den interna kommunikationen.

## 4.6 Kommunikationens struktur i ett företag

På Malmö Aviation fungerar den interna kommunikationen olika på de olika avdelningarna. En del medarbetare anser att det är bra kommunikation mellan de olika avdelningarna, alltså bra horisontell kommunikation, medan några tycker att den kan bli bättre. Samtidigt är intervjupersonerna överens om att det generellt är en öppen och relativt platt organisation de arbetar inom. Alla känner att de kan gå till sin chef om de har några synpunkter och att de då blir tagna på allvar. Exemplet visar att den uppåtriktade och den nedåtriktade kommunikationen fungerar bra inom Malmö Aviation. Beroende på position och samarbete anser några att de skulle kunna vända sig direkt till en högre chef eller VD:n om de tycker att det är den personen de vill ta upp sina synpunkter med. Generellt sätt vänder de sig till sin

---

<sup>78</sup> O'Haar, Friedrich & Dixon 2008 s. 179 och Falkheimer & Heide 2007 s. 86

<sup>79</sup> Falkheimer & Heide 2007 s. 86

<sup>80</sup> Observation på Malmö Aviations huvudkontor 2009-05-06

närmsta chef vid problem och synpunkter. Chefen för sedan budskapet vidare i organisationen. Anledningen till det här är att det ska finnas någon sorts struktur som är lätt att arbeta efter. Medarbetarna väljer även vem de ska prata med angående sina synpunkter utifrån vad för sorts idé eller synpunkt de har och vem som är mest lämpad och berörd av det.

Malmö Aviation har lyckats undkomma en hierarkisk informationsspridning som innebär en envägskommunikation uppifrån ledningen ner till medarbetarna och ingen feedback från medarbetarna. En hierarkisk informationsspridning kan fungera i mindre företag men i en stor organisation som Malmö Aviation är det med stor sannolikhet inte framgångsrikt.<sup>81</sup> Grönroos<sup>82</sup> argumenterar för att tjänster är subjektiva processer där konsumtion och produktion inträffar samtidigt. Det är därför viktigt att frontpersonalen agerar enhälligt med ledningens intentioner för att kunden ska uppleva det värde som ledningen eftersträvar. Om frontpersonalen agerar annorlunda på grund av att de har tolkat budskapet fel eller väljer att bortse från givna riktlinjer kommer slutresultatet inte att bli det som ledningen eftersträvar. Det här är dock inget som nödvändigtvis behöver vara negativt. Inledningens exempel, gällande att flygvärdinnorna och ledningen har olika uppfattningar om vad som ska prioriteras, kan hjälpa till att förklara problematiken och poängtera vikten av att budskap når fram på ett korrekt sätt. Exemplet visar vikten av hur viktigt det är att följa upp ett budskap och verkligen se till att det uppfattas som det var menat. Ledarskap är en ömsesidig process och det krävs två parter för att uppnå en meningsfull kommunikation. Det räcker inte att ledningen sänder ut ett budskap och hoppas på att medarbetarna tolkar det som det är tänkt. Det är viktigt att se ledningen och medarbetarna som en del av en process och inte endast fokusera på sändare- och mottagarrelationen.<sup>83</sup> Det kan liknas med det som Simonsson skriver: *”det krävs två för att dansa tango”*<sup>84</sup>. Citatet belyser ovanstående resonemang om att det krävs två aktiva deltagare för att åstadkomma ett fullvärdigt resultat.

Genom att ha en öppen och platt organisation, reducerar Malmö Aviation risken för att ett budskap ska fastna eller förändras på vägen genom de olika nivåerna som existerar i en hierarki innan det når mottagaren. Det minskar även risken för att få ett trögt informationsflöde. Ovanstående bidrar till att informationsflödet inom organisationen inte är lika känsligt för de olika chefernas förmåga att kommunicera.<sup>85</sup> Ingen av personerna upplever att det är svårt att kommunicera vare sig uppåt eller neråt i organisationen och även fast det kanske inte alltid blir som de vill har de alltid möjligheten att lyfta fram en åsikt utan att vara

---

<sup>81</sup> Jfr Falkheimer & Heide 2007 s. 80-81

<sup>82</sup> Grönroos 2004 s. 75

<sup>83</sup> Simonsson 2005 s. 112

<sup>84</sup> Simonsson 2005 s. 112

<sup>85</sup> Jfr Heide & Falkheimer 2007 s. 80-81



rädda för att bli kritiserade. Intervjupersonerna upplever organisationen som platt även fast någon belyste vikten av en del hierarkiska incitament för att organisationen skulle fungera på ett bra sätt. Ovanstående resonemang belyser att en platt organisation minskar risken för att ett budskap förändras då det kommuniceras och därmed skapar värde. Vidare analyseras ytterligare en aspekt av kommunikation som kan bidra till högre värde och en gemensam bas, nämligen kommunikationsstyrning.

## 4.7 Kommunikation förändrar attityder

Grönroos<sup>86</sup> talar om kommunikationsstyrning som en sorts intern marknadsföring. Det innebär att personal och ledare inom en organisation behöver information för att kunna agera på ett bra sätt, gentemot både medarbetare och kunder. Exempel på bra information är information om rutiner och om den slutgiltiga tjänsten. Vikten av medarbetarnas kommunikation uppåt mot ledningen poängteras vilket exempelvis innebär deras förslag till eventuella förbättringar.<sup>87</sup> På Malmö Aviation upplever medarbetarna att de kan kommunicera med ledningen och med sina chefer relativt problemfritt. Det här är ytterligare ett exempel på att den uppåtriktade kommunikationen fungerar. Utifrån empirin blir det tydligt att det är viktigt att ledningen lyssnar på sina anställdas synpunkter då medarbetarna många gånger är mer insatta i detaljerade frågor som rör deras specifika avdelning. Ledningen har ofta en övergripande bild och företaget kan vinna mycket på om de tar till vara på sina anställdas idéer. Kommunikationsstyrning är, tillsammans med attitydutveckling, de faktorer som bidrar till ett bra resultat för företaget. I en envägskommunikation får personalen information via broschyrer och informationsmöten, men det kommuniceras inte särskilt mycket mellan människor. Det är alltså inte någon tvåvägskommunikation. Det innebär i längden att personalen inte tar åt sig tillräckligt av den information de får. I en fungerade intern marknadsföring krävs det att marknadsföringen stödjer kommunikationsstyrningen för att skapa en attitydförändring.<sup>88</sup> Ovanstående empiriska exempel gör att Grönroos teori kan bekräftas och analysens nästa del leder vidare in på hur kommunikation krävs för att förändra attityder.

---

<sup>86</sup> Grönroos 2004 s. 370

<sup>87</sup> Grönroos 2004 s. 370

<sup>88</sup> Grönroos 2004 s. 370

## 4.8 En gemensam förståelse

Den information som skickas inom företaget ses som intern kommunikation och är den kommunikation som sker mellan chefer och medarbetare samt medarbetare sinsemellan.<sup>89</sup> Genom den interna kommunikationen engageras medarbetarna och motiveras till att arbeta efter och uppnå företagets mål och visioner.<sup>90</sup> Frågan kan nu ställas ifall det är så som Grönroos<sup>91</sup> skriver, angående att det är viktigt med intern kommunikation när ett företag försöker skapa en gemensam serviceinriktning bland personalen samt när företaget försöker skapa en servicekultur inom företaget och bland medarbetarna. Ballantyne och Varey<sup>92</sup> tar upp kunskap som en av de värdeskapande faktorer som tidigare nämnts. Kunskapsaspekten handlar exempelvis om att generera kunskap för att kunna förbättra och stärka serviceerbjudandet.

Modern forskning har allt mer börjat fokusera på de anställdas betydelse för ett företag. Deras roll i att skapa, förstärka och reproducera sitt företags identitet och varumärke. Genom sin vardagliga interaktion med varandra och sina kunder förmedlar de ständigt något budskap som påverkar företaget.<sup>93</sup> Det här beror på att personalen i ett serviceföretag är den största förklaringen till framgång eller misslyckade för företaget.<sup>94</sup> Enligt insamlad empiri har Malmö Aviation uppmärksammat det här och arbetar därför med projektet Service Akademin, som syftar till att ge medarbetarna en gemensam kunskap och servicebas. Service Akademin bidrar också till att medarbetare från olika avdelningar möts och skapar en gemensam förståelse för varandra samt förbättrar den tvärgående kommunikationen. Den speciella anda som finns inom företaget, och som ingen av de intervjuade egentligen kunde förklara med ord utan att det bara är en känsla de kände i luften, förmedlas också. Andan är svår att skriftligt föra vidare eftersom den är en känsla. Kunskap, som en av de tre värdeskapande faktorerna, kan vara antingen tyst eller artikulerbar<sup>95</sup> och både varianterna kan bidra till att värde skapas.<sup>96</sup> Andan som finns inom Malmö Aviation kan liknas vid tyst kunskap då den är svår att överföra och är något som bara finns där. Medarbetarna försöker att verbalt förmedla andan mellan varandra och över avdelningsgränser samt även förmedla den till nya medarbetare. Intern marknadsföring har olika funktioner och en av dem är att skapa en servicekultur.<sup>97</sup> Malmö Aviation syfte med Service Akademin är att skapa en servicekultur. Under tjänsteprocessen sker flera sanningens ögonblick där kund och leverantör möts. Det här styr

---

<sup>89</sup> Falkheimer & Heide 2007 s. 22

<sup>90</sup> Jfr Palm 2006 s. 154-155

<sup>91</sup> Grönroos 2004 s. 372

<sup>92</sup> Ballantyne & Varey 2006 s. 337, 340-341

<sup>93</sup> Falkheimer & Heide 2007 s. 90

<sup>94</sup> Normann 2000 s. 99

<sup>95</sup> Nonaka & Takeuchi 1995 i Ballantyne & Varey s. 340

<sup>96</sup> Lusch & Vargo 2004 i Ballantyne & Varey 2006 s. 340

<sup>97</sup> Grönroos 2004 s. 372

hur tjänsten upplevs av kunden.<sup>98</sup> Därför kan det sägas att det är viktigt att ett företag genomsyras av en servicekultur som kommunicerats exempelvis genom Service Akademin. Vidare menar även Normann<sup>99</sup> att personalen bör ha en bra och gemensam inställning till vad service är. Om frontlinjepersonalen är viktig för att skapa värde för kunden är det viktigt att företaget skapar värde för personalen. Det är viktigt att de normer och värderingar som finns inom företaget är de samma som är tänkta att komma fram i sanningens ögonblick. Normerna måste överensstämma med varandra. Frontlinjepersonalen som förväntas ha ett visst beteende gentemot kunden men som själv bemöts med ett annat beteende från ledningen hamnar i en jobbig situation. Risken finns då att personen börjar agera mot kunden på samma sätt som denne bemöts av ledningen. Utifrån det här menar Normann<sup>100</sup> att det inom en organisation bör finnas enbart en uppsättning normer och värderingar som eftersträvas och följs av samtliga medarbetare. Det här ska genomsyra alla nivåer inom företaget, från ledningen till frontlinjepersonalen. Effektiv kommunikation och därigenom ett gemensamt tankesätt bidrar till att uppfylla ovanstående resonemang och därmed skapa värde. Resonemanget grundas på vad Normann<sup>101</sup> kallar för den interna servicecirkeln. Det kan kopplas till Malmö Aviations Service Akademi där budskapet om företagsandan kommuniceras.

Gemensamt för medarbetarna är att de belyste vikten av att kunden är i fokus och att det finns en speciell anda inom företaget som säger att de ska ge utmärkt service, ge kunden uppmärksamhet, ge det lilla extra till kunden och måna om de små detaljerna. Enligt medarbetarna bidrar andan till att företaget upplevs som familjärt av kunderna. Att Malmö Aviation är ett serviceföretag är något som genomsyrar hela företaget. Service Akademin strukturerar upp andan av service. Det här bidrar till ett ökat samarbete mellan medarbetarna inklusive de som arbetar på flygplatsen och i kabinen. Det ger alla medarbetare en gemensam grund att stå på, gällande företagets värderingar och för att skapa en starkare *vi känsla* i företaget. Förhoppningsvis ska det leda till bättre samarbete, mer öppenhet och förståelse inför medarbetarnas olika arbetsuppgifter. Arbetet med Service Akademin tyder på att ledningen har förstått innebörden och vikten av att kommunicera med medarbetarna om organisationens förändringar, mål, visioner, strategier, värderingar samt varumärke. Resonemanget grundas i att Service Akademin är till för att strukturera upp organisationen och ge medarbetarna en gemensam bas för att i slutändan kunna ge kunden ännu bättre service. Detta kan jämföras med det som O'Hair, Friedrich och Dixon<sup>102</sup> skriver om. De

---

<sup>98</sup> Grönroos 2004 s. 75

<sup>99</sup> Normann 2000 s. 71-72

<sup>100</sup> Normann 2000 s. 71-72

<sup>101</sup> Normann 2000 s. 71-72

<sup>102</sup> O'Hair, Friedrich & Dixon 2008 s. 10-13

menar att det är viktigt att sätta mål som medarbetarna känner att de kan nå upp till för att uppnå effektiv kommunikation. Medarbetarna bör känna att de förstår och kan kommunicera företagets budskap. För likväl som en god kommunikatör kan styrka sitt företag kan en dålig kommunikatör skada det företag han eller hon representerar.<sup>103</sup> Vid intervjuerna märktes det att företagets vision och mål är något som samtliga av intervjupersonerna känner till. Alla intervjupersonerna är positiva till det här arbetssättet och anser att Service Akademin leder till en bättre förståelse inom företaget. Flaa<sup>104</sup> skriver om vikten av att de anställda på ett företag har gemensamma förståelseramar. Om ledningen kan få de anställda till att dra åt samma håll och uppfatta företaget på ungefär på samma sätt minskar risken för att det ska uppstå eventuella missförstånd. Även fast tolkningen av ett budskap till stor del handlar om personliga preferenser känner de anställda till vilken syn de bör ha på saker och ting. Genom att arbeta med Service Akademin och låta medarbetarna bekanta sig med varandra ökar chanserna till en bättre förståelse samt att feltolkade budskap, som annars kan vara svåra att upptäcka, minskar.

Palm<sup>105</sup> skriver om hur bra intern kommunikation påverkar organisationer och dess medarbetare. En positiv effekt är att en gemensam bas skapas gällande organisationens värderingar, får konflikter att minska samt resulterar i att medarbetarna är stolta över sin arbetsplats. Det stämmer överrens med hur den interna kommunikationen har påverkat Malmö Aviation. Deras projekt och satsning på Service Akademin bidrar till att skapa en gemensam plattform för alla medarbetare gällande exempelvis kunskap och service. Det generella intrycket från intervjuerna är att det är en trivsamt arbetsplats och att det är lätt att smälta in som ny.

## 4.9 Säkerhet, punktlighet och utmärkt service

Företagets tre ledord säkerhet, punktlighet och utmärkt service är ett sätt att kommunicera på för att skapa värde för medarbetarna och kunden. Kunden vill känna sig trygg med det flygbolag denne reser med. Punktlighet är viktig då kunden oftast har ett mål med sin flygning och är på väg någonstans, till exempel till ett möte. Generellt sett tenderar det att vara viktigast för affärsresenärer, vilka är en stor del av Malmö Aviations kunder, som värderar punktlighet högt. Utmärkt service genererar värde genom att det får kunden att känna sig väl omhändertagen och speciell. Enligt Malmö Aviation är det den personliga och familjära andan som genomsyrar företaget som tilltalar kunden. Malmö Aviation arbetar för att vara det

---

<sup>103</sup> O'Haar, Friedrich & Dixon 2008 s. 10-13

<sup>104</sup> Flaa, Paul, Hofoss, Dag, Holmer-Hoven, Finn, Medhus, Thorstein & Ronning Rolf (2007). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur s. 141

<sup>105</sup> Palm 2006 s. 153-154

självkära valet när en resenär ska åka mellan Malmö och Stockholm. Här är kabinpersonalen viktig och de är duktiga på sitt arbete, vilket kan styrkas genom att de ofta får beröm för sin service och sitt personliga bemötande. Genom ledorden i kombination med kundundersökningar försöker Malmö Aviation att lyssna till kundens behov och utveckla sina tjänster för att de ska tillgodose det kunden efterfrågar. Ballantyne och Varey<sup>106</sup> menar att det är av stor vikt för ett företag att utveckla en kunskap om vad deras kunder efterfrågar och vad som är värde för kunden. Även Grönroos<sup>107</sup> menar att det är viktigt att ett företag ser värde på samma sätt som kunden gör eftersom värdet styrs av kundens upplevelse. I denna fråga skapar Malmö Aviation värde genom att kommunicera med sina kunder bland annat genom ovannämnda kundundersökningar som görs i samband med kundens resa. Undersökningarna följs sedan upp och resultaten förmedlas ut till medarbetarna. Genom undersökningarna ser företaget exempelvis att majoriteten av deras kunder prioriterar punktlighet vilket leder till att det blir något som företaget strävar efter.

Malmö Aviations sätt att arbeta bekräftar Grönroos teori om att det är viktigt för ett företag att se värde på samma sätt som kunden. Internt genomförs medarbetarundersökningar som följs upp och diskuteras för att se om det är något som kan förbättras och därigenom skapa värde. Den positiva respons företaget får från sina kunder samt de priser de vunnit inom sin bransch tyder på att kommunikationen mellan företaget och dess kunder är något Malmö Aviation har förstått hur de ska hantera och utveckla. Vidare är framgången något som levererar positiv word-of-mouth.<sup>108</sup> Ytterligare ett exempel på hur Malmö Aviation genom kommunikation med sina kunder skapar värde kan hämtas ifrån ett nyhetsinslag<sup>109</sup> från TV. Efter fotbollsmatchen mellan Malmö FF och Djurgårdens IF valde en del Djurgården supporters att resa med Malmö Aviation till Stockholm. På planet uppstod bråk och dagen efter talade Malmö Aviations presstalesman om händelsen i TV. Presstalesmannen menade att om någon av passagerarna kände sig illa berörd av händelsen skulle denne kontakta Malmö Aviation och prata om det. Exemplet tydliggör att Malmö Aviation inte bara säger att det är viktigt med en bra kommunikation med kunden utan att de även agerar så i verkligheten.

---

<sup>106</sup> Ballantyne & Varey 2006 s. 342

<sup>107</sup> Grönroos 2004 s. 74-75

<sup>108</sup> Jfr Grönroos 2004 s. 299

<sup>109</sup> Tv4 nyhetsinslag 2009

Även i tidningen Sydsvenskan<sup>110</sup> stod det dagen efter matchen så här;

Olof Löfgren, presskontakt på Malmö Aviation, uppmanar alla resenärer som känt obehag under resan att höra av sig till dem. – Vi är måna om våra passagerare och vår personal. Vi kommer att göra ett gott försök att ta hand om alla och ge dem det stöd och den hjälp som de behöver, säger han.

Malmö Aviations sätt att hantera ovanstående situation tyder på att de vill skapa en dialog med sina resenärer. En dialog bidrar till att värde skapas i interaktionen samt att hållbara konkurrensfördelar kan skapas.<sup>111</sup> Genom att kommunicera med sina kunder på det här sättet kan även en relation och lojalitet skapas.<sup>112</sup> Grönroos<sup>113</sup> menar att relationsmarknadsföring hela tiden skapar värde för kunden genom en process och att värdeskapande därför bör ses som en process över tiden. Att se kommunikationen som en process och ett samspel mellan människor där båda parter hade lika stor del i processen. Sändaren och mottagaren är med andra ord lika aktiva i processen och mottagaren ses inte längre som passiv.<sup>114</sup> Resultatet från empirin, gällande både dialog och relation, bekräftar Hård af Segerstads teori därför att resultatet visar på att både företag och kund måste vara aktiva i processen för att värde ska skapas.

För att återgå till diskussionen kring hur intern kommunikation kan skapa värde så skriver Grönroos<sup>115</sup> om vikten av att ha en bra intern kommunikation och samarbete för att den personal som har kundkontakt ska kunna leverera en god service. Det är en rad avdelningar och medarbetare som har en intern servicefunktion som måste fungera för att få ett lyckat resultat i slutändan. Malmö Aviation har sedan en tid tillbaka, som tidigare nämnts, ändrat sitt perspektiv och börjat arbeta efter mottot att medarbetarna i företaget också är företagets kunder för att få medarbetarna att arbeta för att ge utmärkt service hela tiden. Det är svårt att leverera god service till sina externa kunder om företaget inte lyckas med det till sina interna kunder.<sup>116</sup> Det är av stor vikt att medarbetarna som har kontakt med kunderna stöds av personal på övriga avdelningar. För att ge kunden en bra service krävs det att avdelningarna samarbetar. Om ett företag är dåligt på att skapa service internt får det även påverkan på den externa servicen.<sup>117</sup> Kring fenomenet finns det en medvetenhet inom Malmö Aviation då till exempel en intervjuperson<sup>118</sup> anser att avdelningarna borde integrera mer med varandra och skapa förståelse för varandras arbete. Här är kommunikation något som kan hjälpa till att

---

<sup>110</sup> Persson 2009

<sup>111</sup> Ballantyne & Varey 2006 s. 338

<sup>112</sup> Jfr Lovelock & Wirtz 2007 s. 155

<sup>113</sup> Grönroos, Christian (2007). *In search of a new logic for marketing: foundations of contemporary theory*. Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd.s. 161

<sup>114</sup> Hård af Segerstad 2002 s. 253-254

<sup>115</sup> Grönroos 2004 s. 340

<sup>116</sup> Jfr Grönroos 2004 s. 340

<sup>117</sup> Grönroos 2004 s. 340

<sup>118</sup> Intervju med person från sales avdelningen 2009-05-06

utveckla de relationer som finns.<sup>119</sup> Grönroos<sup>120</sup> menar att medarbetarna inte ska få dålig service av sina medarbetare eftersom det försvårar möjligheten att ge god service till kunden. Ledningen är den som sätter standarden för hur kommunikationen inom företaget ska gå till.<sup>121</sup> Malmö Aviation har förstått att en bra intern kommunikation till stor del beror på hur bra ledningen är på att kommunicera.

I denna första del av analysen har vi fört samman de båda fälten kommunikation och värdeskapande och analyserat situationen på Malmö Aviation. Att bra kommunikation skapar värde kan utifrån analysen ses som något relativt okomplicerat. I analysens nästa del kommer fokus därför att ligga på vad som kan störa kommunikationen och bidra till att budskap förändras.

---

<sup>119</sup> Jfr Ballantyne & Varey 2006 s. 337

<sup>120</sup> Grönroos 2004 s. 366

<sup>121</sup> Grönroos 2002 s. 375

## 5. Störningar i kommunikationen

Uppsatsens tidigare resonemang kring att kommunikation generellt sätt bland forskare ses som en komplicerad process ligger till grund för nedanstående analys. I kommande del av uppsatsens analys ligger fokus på vilka störningar som kan påverka kommunikationsprocessen och hur det påverkar värdeskapandet negativt. Den situation som råder på Malmö Aviation kommer att sättas in i teoretiska resonemang vilka kommer att presenteras löpande i texten.

### 5.1 Forskning från förr

I den tidiga kommunikationsforskningen sågs kommunikation som en enkelsidig process där sändaren hade makten. Forskningen syftade till att om mottagaren endast nåddes av budskapet skulle denne påverkas av det och ta det till sig rakt av.<sup>122</sup> Melvin DeFleur<sup>123</sup> kritiserar synen på att kommunikation ses som en form av direkt överföring av ett budskap från en människa till en annan. Han menar att den synen är missvisande.<sup>124</sup> Att synen är missvisande kan exempelvis illustreras i situationen gällande nyhetsbrevet på Malmö Aviation. Bara för att medarbetarna nås av nyhetsbrevet behöver inte det betyda att de tar till sig den nedåtriktade informationen eller tolkar den på det sätt som den är avsedd. Det kan således uppstå effektivitets brus på grund av att medarbetarna inte tolkar informationen som de förväntas. I den äldre synen på kommunikation tas det inte hänsyn till att människor tolkar och tar till sig budskap på olika sätt och synsättet kan ses som alltför enkelt. Kommunikationen är nämligen en betydligt mer komplex process och det kan uppstå stora störningar i ett företag om inte alla tar till sig informationen så som den är avsedd.<sup>125</sup> Teorin kommer genom den fortsatta analysen att antingen stärkas eller ifrågasättas då vi tar upp de störningar i kommunikationen som finns på Malmö Aviation.

### 5.2 Medarbetarna kommunicerar

Kommunikation mellan människor kan vid första anblicken anses vara en relativt okomplicerad process där de olika parterna förmedlar olika budskap till varandra. Situationen är dock komplex och risken för att det ska uppstå missförstånd och att budskapet ska förändras är stor. Att kommunicera på ett sätt som gör att mottagaren förstår syftet med

---

<sup>122</sup> Hård af Segerstad 2002 s. 253

<sup>123</sup> DeFluer i Hård af Segerstad 2002 s. 250

<sup>124</sup> Hård af Segerstad 2002 s. 250

<sup>125</sup> Falkheimer & Heide 2003 s. 72-73



budskapet är ett ständigt problem för människor.<sup>126</sup> Många människor har säkert själv någon gång upplevt att det som de försökt kommunicera till någon inte uppfattades som planerat.<sup>127</sup> En bidragande orsak till att kommunikation mellan människor är komplex är att alla människor är olika.<sup>128</sup> Då kommunikationen förs upp på organisationsnivå blir risken för störningar ännu större. Dels finns det en risk för att det kan uppstå vissa tekniska problem det vill säga tekniskt brus, som till exempel att datorerna inte fungerar som de ska, men den stora risken för störningar är de mänskliga problemen. De här är oftast betydligt svårare och lösa och skapar ofta större konsekvenser än de tekniska om de inte fungerar som de ska. Speciellt i ett tjänsteföretag som i första hand är beroende av sina mänskliga tillgångar.<sup>129</sup> Här spelar den interna kommunikationen en stor roll då god intern kommunikation kan stärka företaget samtidigt som dålig intern kommunikation kan göra att medarbetarna går miste om en gemensam referensram. Det här kan i sin tur leda till negativ ryktesspridning inom företaget och att ledningen får ett negativt rykte,<sup>130</sup> vilket i slutändan kan påverka företaget och det kan uppstå effektivitets brus.

Falkheimer och Heide<sup>131</sup> menar att det ofta verkar som att ledningsgruppen och medarbetarna på de olika avdelningarna befinner sig på olika planeter, att det är ett stort gap mellan dem. På Malmö Aviation är den generella uppfattningen att det förekommer klyftor mellan de olika avdelningarna på företaget. Ingen upplevde dock att det finns någon större klyfta till ledningen och menade att de skillnader som finns inom de olika avdelningarna är tämligen självklara eftersom medarbetarna har olika intressen i företaget beroende på position. Medarbetarna uttrycker att klyftorna finns eftersom de lever i olika världar och inte känner till varandras vardag. En del medger att det finns en *vi och dem känsla* men menar inte att det är något större problem. Däremot anser intervjupersonerna att avdelningarna överlag bör integrera mer med varandra för att skapa en större förståelse och ett gemensamt språk. Exempelvis talade en intervjuperson<sup>132</sup> om att sälj- och contactcenter avdelningarna borde integrera mer med varandra och belyste vikten av att de skulle få insikt i varandras vardag och därigenom minska risken för effektivitetsbrus.

Vidare kommer analysen att behandla den interna kommunikationen mer specifikt. I nästa avsnitt analyseras främst vikten av ledningens interna kommunikation samt de störningar som kan uppstå.

---

<sup>126</sup> Falkheimer & Heide 2003 s. 15

<sup>127</sup> O'Haïr, Friedrich & Dixon 2008 s. 7

<sup>128</sup> O'Haïr, Friedrich & Dixon 2008 s. 60

<sup>129</sup> Flaa et al 2007 s. 138

<sup>130</sup> Palm 2006 s. 153-154

<sup>131</sup> Falkheimer & Heide 2007 s. 95

<sup>132</sup> Intervju med person från contact center avdelningen 2009-05-06

### 5.3 Ledningen kommunicerar

Den uppfattning och förståelse som finns kring en organisation utgår alltid från något perspektiv. Ett problem med uppfattningen som finns kring en organisation är att ledningens uppfattning ofta skiljer sig i förhållande till medarbetarnas uppfattning om organisationen.<sup>133</sup> Det här påverkar hur ledningen kommunicerar med de anställda. Samtidigt som för mycket information från ledningen kan skapa problem kan även brist på information göra det. Exempelvis kan ledningen välja att hålla inne med nedåtriktad information i tron om att medarbetarna annars blir överbelastade. Då kan problemet istället bli att tillräcklig information inte kommuniceras<sup>134</sup> och det skapas då ett semantiskt brus. Simonsson<sup>135</sup> menar att det bland annat är chefens personlighet och förmåga som styr hur denne kommunicerar med sina medarbetare. Generellt upplevde intervjupersonerna att de får tillräckligt med information från ledningen för att utföra sitt jobb och det är ingen som anser att informationsflödet är för stort eller för litet.

Riskerna för att det ska uppstå missförstånd i organisationen beror på hur stor organisationen är. Om organisationen är stor måste informationen färdas genom fler nivåer och risken för att meddelandet ska förändras ökar. En anledning till förändringen är att meddelandet oftast måste omarbetas när det färdas neråt i organisationen, för att de anställda ska förstå vad ledningen menar. Risken är stor att meddelandet förändras på ett sätt som gör att medarbetarna inte får den information som ledningen avsåg från början.<sup>136</sup> En annan störning som kan uppstå i en stor organisation är att kommunikationen blir långsam. För att skapa en effektiv kommunikation är organisationen beroende av chefernas kommunikativa förmåga och kompetens. Den här risken ökar och minskar beroende på hur hierarkisk organisationen är.<sup>137</sup> För att minska risken för effektivitetsstörningar försöker Malmö Aviation att öka förståelsen mellan medarbetarna samt sträva efter att ha en platt organisation med bra horisontell kommunikation. Trots att ett meddelande ofta förändras när det färdas genom en organisation argumenterar Falkheimer och Heide<sup>138</sup> för vikten av att ett meddelande ska färdas genom hela organisationen. De menar att det är för vanligt att information sprids direkt från ledningen ner till medarbetarna utan att omarbetas och gå via avdelningscheferna. Meddelandet som sänds är format av ledningens intressen, bakgrund, kunskaper och prioriteringar, som påverkar meddelandets utseende. Ibland kan problem uppstå då

---

<sup>133</sup> Falkheimer & Heide 2007 s. 19

<sup>134</sup> O'Haar, Friedrich & Dixon 2008 s. 7-8

<sup>135</sup> Simonsson i Heide, Johansson & Simonsson 2005 s. 111-112

<sup>136</sup> Flaa et al 2007 s. 139-140

<sup>137</sup> Falkheimer & Heide 2007 s. 80-81

<sup>138</sup> Falkheimer & Heide 2007 s. 82

mellancheferna får information från ledningen, men inte vågar tolka informationen åt mottagaren därför att de är rädda för att förändra budskapet och därigenom skapa ett semantiskt brus. På Malmö Aviation formuleras information från ledningen om för att sedan nå medarbetarna. Utifrån intervjupersonernas svar kan Falkheimers och Heides teorier om att ett budskap ska färdas genom hela organisationen bekräftas.

I motsats till information som går uppifrån och ner måste information som går nerifrån och upp minskas så att ledningen endast får ta del av den viktigaste informationen. Användandet av datorer gör ofta att det blir *information overload*. Här kan problem och missförstånd skapas därför att det kanske inte är den viktigaste informationen som väljs ut.

Information som inte är till fördel för en viss person kan förändras. Ett exempel är om ett företag gör en marknadsundersökning vars resultat sedan ska förmedlas till ledningen. Då är det ibland bara en positiv slutsats som når ledningen och inte den osäkerhet som finns kring resultatet. Det här kan leda till att ledningen får en felaktig bild av den verkliga situationen.<sup>139</sup> På Malmö Aviation görs det årligen undersökningar om medarbetarnas synpunkter om företaget. En del av intervjupersonerna menar att undersökningarna är positiva, men samtidigt känner en del att undersökningarna är olika effektiva beroende på vilken avdelning de utförs på. På de mindre avdelningarna framgår det ganska tydligt vem som har svarat vad på undersökningarna och därför är utfallet mindre användbart. Detta kan liknas vid semantiskt brus.

Hur ledningen kommunicerar med sina medarbetare är viktigt för ett företag och eventuella störningar kan vara ödesdigert. Det är dock inte endast kommunikationen mellan ledningen och medarbetare som är viktig utan även kommunikation medarbetare emellan. Nästa del av analysen klarlägger tydligare den interna kommunikationens betydelse, vilka störningar som kan uppstå samt hur medarbetarna kommunicerar med varandra.

## 5.4 Olika språk

Kontexten, situationen och sammanhanget är samtliga faktorer som påverkar hur ett budskap tolkas. I kommunikationprocessen spelar språket en viktig roll i det som förmedlas. Beroende på de ovanstående faktorerna kan det som sägs tolkas olika av mottagaren. Ofta har både sändaren och mottagaren syften med kommunikationen som påverkar hur budskapet förmedlas och tas emot. Det har ofta att göra med vilka mentala glasögon som de inblandade i kommunikationen har. När det uppstår störningar i kommunikationen på grund av språket har

---

<sup>139</sup> Flaa et al 2007 s. 139-140

det många gånger att göra med vilken kommunikationsstil kommunikatörerna har eller att det finns motsättningar mellan dem.<sup>140</sup> Malmö Aviation är, som tidigare nämnts, ett företag som består av olika avdelningar varav många av dem har olika geografiska placeringar. För att avdelningarna ska kunna kommunicera horisontellt med varandra, förstå varandra och därigenom skapa värde, menar Hård af Segerstad<sup>141</sup> att det är viktigt att medarbetarna talar samma språk. Om de inte gör det kan kommunikationen mellan avdelningarna störas av ord och begrepp som den ena parten inte förstår. Det här kallas för ett lexikalskt problem. För att mottagaren ska kunna tolka budskapet rätt krävs det alltså att personen har kunskap om betydelsen av de begrepp som används. Några medarbetare menar att de olika språken som talas på avdelningarna kan leda till att det fokuseras på olika prioriteringar vilket i sin tur kan skapa störningar. Vidare kommer analysen att behandla olika kommunikationssätt som ett företag kan använda sig av.

## 5.5 Två verkligheter

För ett företag är det en stor utmaning att kontrollera de olika budskapskällor som de använder sig av. Det är viktigt att all information som företaget förmedlar, sänder ut samma budskap till medarbetarna och kunderna för att inte skapa förvirring och störa företaget.<sup>142</sup> Inom Malmö Aviation ges de anställda olika möjligheter till att få information. En anställd<sup>143</sup> beskriver det här fenomenet som ”två verkligheter”. Varannan vecka skickar VD:n ut ett nyhetsbrev med information till samtliga anställda. Hur lätt det här brevet är att ta del av beror på vilken position medarbetarna har inom företaget. För dem som har sin arbetsplats förlagd på ett kontor är det lättare att ta del av informationen än för exempelvis kabinpersonalen som inte har någon fast arbetsplats och dator. För att de ska få informationen måste de själva ta initiativet att uppsöka en dator. Det här kan utifrån det empiriska materialet ses som en faktor som kan störa kommunikationen inom ett företag då inte samtliga lika lätt kan ta del av informationen. Visserligen behöver inte all information i nyhetsbrevet vara nödvändig för att kabinpersonalen ska kunna utföra sitt jobb, men genom att hela företaget kan ta del av informationen skapas en större gemensam förståelse av företaget från medarbetarna. Flaa<sup>144</sup> menar att kommunikation hänger samman med tekniska faktorer och förbättrad teknik kan leda till bättre kommunikation, det här gäller även i Malmö Aviations fall.<sup>145</sup> Det här kan

---

<sup>140</sup> Palm 2006 s. 12-14

<sup>141</sup> Hård af Segerstad 2002 s. 249

<sup>142</sup> Grönroos 2004 s. 295

<sup>143</sup> Intervju med person från marketing avdelningen 2009-05-06

<sup>144</sup> Flaa et al 2007 s. 142

<sup>145</sup> Jfr Flaa et al 2007 s. 142

liknas vid vad Shannon och Weaver<sup>146</sup> benämner som tekniskt brus och det syftar på de tekniska störningskällorna som till exempel försvårar för kabinpersonalen att ta del av samma information som de på huvudkontoret. Ovanstående exempel belyser det faktum att det inte alltid bara är att sända ut ett budskap utan mottagaren måste ha möjlighet att ta emot det. Exemplet stärker därmed teorin om att tekniskt brus kan störa kommunikationen.

## 5.6 Störningar i den informella kommunikationen

En annan viktig typ av kommunikation, som både kan styrka och störa en organisation, är den informella kommunikationen. Den gör att det skapas en informell relation mellan medarbetarna som i de flesta fall är positiv för en organisation. Däremot kan den leda till problem och missförstånd då inte alla personer får lika mycket information, det vill säga ett effektivitets brus. Ett exempel kan vara om ledningen tar direkt kontakt med frontpersonalen på en avdelning utan att först ta kontakt med deras chefer.<sup>147</sup> Det kan leda till missnöje då en chef till exempel kan känna att denne har blivit förbisedd av ledningen.

De informella relationerna byggs upp genom det som Grönroos<sup>148</sup> benämner som word-of-mouth. Den typen av kommunikation är ofta den mest inflytelserika kommunikationen och negativ word-of-mouth kan skada ett företag allvarligt oavsett om den är intern eller extern. Intervjupersonerna talade om att de känner till vikten av word-of-mouth kommunikation och anser att det är något som stärker relationerna mellan medarbetarna på Malmö Aviation.

Samtidigt som forskare belyser vikten av den informella kommunikationen menar Falkheimer och Heide<sup>149</sup> att ledningsgrupper sällan inser vikten av den informella kommunikationen. Det är viktigt att ledningen har en förståelse för den informella kommunikationen och det är viktigt att de inser att budskapen kan vinklas på ett annat sätt än de formella budskapen. Alla som har någon erfarenhet av viskningsleken, som nämndes i inledningen, vet att ett budskap sällan är det samma då det färdats genom några personer.<sup>150</sup> Exempel på informell information är då medarbetarna på Malmö Aviation eller något annat företag talar med varandra i exempelvis kafferummet.

## 5.7 Störningar i månadsmötena

I uppsatsen har det tidigare diskuterats kring Malmö Aviations månadsmöten och på vilket sätt de kan skapa värde för företaget. Det finns dock en risk för att det kan uppstå störningar

---

<sup>146</sup> Jfr Shannon och Weaver i Fiske 2001 s. 19-20

<sup>147</sup> Flaa et al 2007 s. 140

<sup>148</sup> Grönroos 2004 s. 296

<sup>149</sup> Falkheimer & Heide 2007 s. 86-87

<sup>150</sup> Jfr Falkheimer & Heide 2007 s. 86-87

under de här mötena, som kan påverka företaget negativt. En störning som kan uppstå på mötena är att det inte är alla som tar för sig och säger vad de tycker och tänker. En del personer blir oroliga och ängsliga i den här typen av situationer och det kan ha stor inverkan på deras kommunikativa förmåga.<sup>151</sup> En del medarbetare menar att alla inte vågar lyfta fram sina åsikter inför en stor grupp. En intervjuperson<sup>152</sup> menar att det inte är alla personer som vågar och känner sig bekväma med att tala inför en stor grupp och det finns alltid färgstarka personer som tar mycket plats i den här sortens sammanhang. Resonemanget visar att de personliga egenskaperna spelar in i kommunikationssammanhang. Liknande skriver O'Hair, Friedrich och Dixon<sup>153</sup> om och menar att olika situationer, som exempelvis möten, kan göra att en person kommunicerar sämre därför att denne blir nervös. En annan typ av störning som kan uppstå i kommunikationsmomentet är att alla anställda inte har möjligheten att närvara vid mötena. En del av intervjupersonerna uttryckte ett missnöje över detta problem. Det medför att den gemensamma bild, anda och gemenskap som företaget vill förmedla till medarbetarna inte förmedlas till samtliga. Kommunikationen från ledare i en organisation är bland annat till för att sprida information om företagets vision, skapa förtroende för ledningen, leda förändringsprocesser samt motivera personalen.<sup>154</sup> Ovanstående belyser vikten av att alla anställda kan delta på månadsmötena för att den gemensamma förståelsen och gemenskapen hela tiden ska förbättras.

## 5.8 Informationsflöde

I dagens samhälle är det enkelt för människor att ta emot och förmedla olika typer av budskap. Informationsmedierna är fler och större än tidigare vilket har ökat informationsflödet. Människor har idag ett större ansvar att välja ut vilken information som är viktig och vilken de kan låta bli att ta till sig. Om det tar långt tid att sälla ut det relevanta från informationsflödet kan informationen få en negativ effekt eftersom det spenderas värdefull tid på information som egentligen irrelevant.<sup>155</sup> I ett företag är det betydligt lättare än tidigare för medarbetarna att få tillgång till information om företagets situation och därmed uppnå en stor förståelse och kunskap om företaget. Det här är inte endast positivt för företag då medarbetarna får lägga ner väsentlig tid på att hantera den informationen de får,<sup>156</sup> alltså effektivitets brus. Eftersom Malmö Aviation är en organisation som är geografiskt utspridd är det naturligt för dem att kommunicera mycket via mail. Att kommunicera genom mail är

---

<sup>151</sup> Jfr O'Hair, Friedrich & Dixon 2008 s. 8-9

<sup>152</sup> Intervju med person från contactcenteravdelningen 2009-05-06

<sup>153</sup> O'Hair, Friedrich & Dixon 2008 s. 11

<sup>154</sup> van Riel, Cees B. M. (1995). *Principles of corporate communication*. London: Prentice Hall s. 9

<sup>155</sup> Falkheimer & Heide 2003 s. 65

<sup>156</sup> Falkheimer & Heide 2007 s. 18

något som medarbetarna upplever både som positivt och negativt. Majoriteten av intervjupersonerna ser mail som ett bra sätt att kommunicera, men det var några som ansåg att de fick alldeles för många mail. Om personalen upplever att de får för mycket information kan det leda till att de inte tar till sig viktig information utan låter den passera förbi. Många av intervjupersonerna påtalade hur deras personliga egenskaper spelar in på hur de tar åt sig den information som förmedlas och rutinens betydelse för att eventuellt sålla bort sådant i informationen som de anser är irrelevant. Det framgick även vid intervjuerna att några av medarbetarna känner stress över informationsflödet. Det här leder till att det blir en störning i kommunikationen. Det är därför viktigt för ledningen och medarbetarna på Malmö Aviation att inte skicka ut för mycket information. Det här kan jämföras med det som O'Hair, Friedrich och Dixon<sup>157</sup> skriver om angående att det är svårt för ledningen att sända ut rätt mängd och typ av information. Dessutom måste den information som skickas ut hålla hög kvalitet och vara relevant för mottagaren.<sup>158</sup> Information kan lätt bli överflödigt och irrelevant för en medarbetare då alla inte alltid berörs av all information som cirkulerar internt i företaget, vilket leder till att medarbetarna får lägga mycket möda och tid på att sålla i informationsflödet. Av intervjuerna framgick det att en del av personerna väljer att sålla bland de inkommande mailen för att de känner att allt inte är relevant för dem. Hur personerna väljer att sålla, är individuellt och alla personer behandlar informationen på olika sätt. Iakttagelser från intervjusituationerna tyder på att inställningen till att få en stor del av informationen via mail samt att hantera den beror på medarbetarens erfarenhet av mailhantering samt även till viss del ålder. Den subjektiva bedömningen är att desto yngre personen är ju större erfarenhet har denna av datorer och ser dessutom ofta det som en självklarhet att använda sig av en dator.

## 5.9 Att välja rätt kanal

En störning i kommunikationen kan uppstå om sändaren använder sig av fel kanal för att förmedla ett budskap. Kanalen bör väljas ut beroende på vad det är för budskap som ska sändas.<sup>159</sup> Ett exempel som framgår från det empiriska materialet är att det vid nedåtriktad kommunikation är onödigt att tala individuellt med medarbetare om något som kan informeras i grupp och likväl bör en chef inte ringa till någon som ska bli uppsagd utan det bör förmedlas öga mot öga. Anledningen till det här är att det skrivna ordet lättare kan

---

<sup>157</sup> O'Hair, Friedrich & Dixon 2008 s. 7-9

<sup>158</sup> Jfr O'Hair, Friedrich & Dixon 2008 s. 9

<sup>159</sup> O'Hair, Friedrich & Dixon 2008 s. 9

missförstås då alla inte tolkar en skriven text på samma sätt. O'Hair, Friedrich och Dixon<sup>160</sup> argumenterar för att beroende på vilken kanal en sändare väljer kan det spela en stor roll för hur lätt mottagaren tar till sig informationen. Mottagaren kanske inte behärskar tekniken för ta emot och skicka ett mail och en del personer är mindre bra på att verkligen lyssna på vad sändaren säger i alla lägen. Under intervjuerna framgick det att en del personer inom företaget väljer att maila *allt till alla* för att därigenom skydda sig själva. Det här uppfattas som en störning av medarbetarna, och därför bör inte all information mailas ut till samtliga. Dessutom får många av medarbetarna motta samma information via mail från flera olika avsändare, vilket kan återknytas till att en störning skapas på grund av för mycket information, det vill säga effektivitets brus.

## 5.10 Vikten av god timing

Dålig timing kan störa det budskap som kommuniceras. Det kan handla antingen om att information kommuniceras för tidigt eller för sent. Tidpunkten för kommunikation är lika viktig som kvaliteten och kvantiteten.<sup>161</sup> Ibland kan kommunikatören hålla inne med information och ibland kommuniceras det inte rätt typ av budskap vid det specifika tillfället. Det här menade en av intervjupersonerna<sup>162</sup> som talade om att det är viktigt att välja rätt tillfälle när denne ska ta upp något med till exempel sin chef. Personen känner också att det inte alltid är läge för någon att prata med denne. Det här eftersom personen inte alltid är på humör eller har tid att lyssna på vad sändaren har att säga, vilket gör att personen kan gå miste om budskapet. Många gånger kan mindre kommunikationsstörningar i slutändan leda till problem och missnöje för att medarbetarna känner att det inte är någon som lyssnar på dem. I boken *Strategic Communication in Business and Professions*<sup>163</sup> belyser författarna vikten av att lyssna och menar att det är lika viktigt som att tala. Intervjupersonen<sup>164</sup> berättade även att denne ibland håller inne information till kunderna i några dagar extra tills att personen är helt säker på att det som ska förmedlas till kunden stämmer. Av erfarenhet vet medarbetaren nämligen att det ofta tar lite extra tid innan en tjänst fungerar korrekt.

---

<sup>160</sup> Jfr O'Hair, Friedrich & Dixon 2008 s. 9

<sup>161</sup> O'Hair, Friedrich & Dixon 2008 s.9

<sup>162</sup> Intervju med person från salesavdelningen 2009-05-06

<sup>163</sup> O'Hair, Friedrich & Dixon 2008 s. 91

<sup>164</sup> Intervju med person från salesavdelningen 2009-05-06



## 5.11 En tolkningsfråga

Hur en anställd tolkar information, menar intervjupersonerna, beror på personlighet och egenskaper. Det här är i enighet med Falkheimer och Heide<sup>165</sup> som menar att människor inte automatiskt tar till sig information för att den kommuniceras utan att utbildning, värderingar och tidigare erfarenheter påverkar och gör att tolkningen av informationen blir olika och därmed försvårar kommunikationen. Det handlar om relationer mellan människor, vilket ofta är något komplicerat. Utifrån resultatet ifrån intervjuerna spelar yrkesrollen en person har in och påverkar hur ett budskap tolkas. En del personer behöver till exempel information för att kunna utföra sitt arbete medan någon annan inte behöver det. Det är alltså en risk för störning i den nedåtriktade kommunikationen ifall ledningen sänder ut ett nyhetsbrev med inställningen att all information kommer att tolkas av samtliga anställda precis på det sätt som de tänkt sig.

Vidare skriver Falkheimer och Heide<sup>166</sup> om synen på kommunikation och kritiserar att den ofta ses som en enkel och linjär process där sändaren alltid tror att budskapen mottas och får den effekt som sändaren avsett. Att människors tolkningar är något som går att styra och kontrollera är svårt att påstå. Anledningen är att kommunikation är något som handlar om relationer mellan människor och bygger på tolkningar och förståelse. Ett exempel på det här belyste en av intervjupersonerna<sup>167</sup> som är anställd på ekonomiavdelningen. För att ekonomiavdelningen ska kunna utföra sitt arbete krävs det bland annat att de får in sifferunderlag från olika delar av företaget. Om någon låter bli att skicka in materialet till ekonomiavdelningen trots tillsägelser och påminnelser, exempelvis för att personen inte är intresserad av ekonomi, stör personen kommunikationen och den värdeskapande processen inom företaget försämras. Grönroos<sup>168</sup> skriver att om arbetskamraterna utsätts för vårdslös, långsam och ouppmärksam service blir det svårt för företaget att i slutändan leverera god service till kunderna. Grönroos teori kan förstärkas genom ovanstående exempel från Malmö Aviation.

Det är viktigt att ett budskap tolkas av mottagaren på det sätt som sändaren har tänkt sig. Det försvåras genom att mottagaren inte bara tar emot budskapet utan samtidigt tolkar det. Hur budskapet förmedlas och tolkas påverkas av kontexten, som kan vara fysisk (plats och tid), psykologisk (erfarenheter och känslor), social (identitet och relationer) och kulturell (värderingar, världsbild och språk). Kontexten styr hur ett budskap tolkas av mottagaren.<sup>169</sup>

---

<sup>165</sup> Falkheimer & Heide 2003 s. 15-16

<sup>166</sup> Falkheimer & Heide 2003 s. 15-16

<sup>167</sup> Intervju med person från finance avdelningen 2009-05-06

<sup>168</sup> Grönroos 2004 s. 366

<sup>169</sup> Nilsson, Björn & Waldemarson, Anna-Karin (1994). *Kommunikation: samspel mellan människor*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur s. 19-20

Personalen på Malmö Aviation menar till exempel att de tolkar nyhetsbrevet utifrån vilken tjänst de har och vilken typ av information de behöver för att utföra sitt jobb.

Olika bakgrund hos sändare och mottagare påverkar, både socialt och geografiskt. Ett exempel är olika utbildningsbakgrunder. Många professioner har utvecklat sitt *eget språk* som är svårt för utomstående att förstå. Croziers<sup>170</sup> har gjort en undersökning som visar att människorna inom de olika nivåerna i en organisation ofta har olika social och kulturell bakgrund. Det kan leda till problem då de ska kommunicera med varandra mellan olika nivåer i ett företag. Nilsson och Waldemarson<sup>171</sup> skriver också om det här och påtalar betydelsen av kultur, språkvanor och attityder.<sup>172</sup> De menar att det inte är vad en människa egentligen säger som styr vad som sker utan snarare mottagarens tolkning av budskapet.<sup>173</sup> Empirin styrker att det är tolkningen av ett budskap som påverkar dess utfall och inte enbart budskapets egentliga innehåll.

---

<sup>170</sup> Crozier i Flaa et al 2007 s. 138-139

<sup>171</sup> Nilsson & Waldemarson 1994 s. 42

<sup>172</sup> Nilsson & Waldemarson 1994 s. 41

<sup>173</sup> Nilsson & Waldemarson 1994 s. 42

## 6. Vad hände med budskapet?

Slutsatsen har till syfte att presentera uppsatsens resultat inom de två forskningsfrågorna. Varje fråga kommer till en början att behandlas enskilt och slutsatser kommer att redovisas löpande. Avslutningsvis kommer huvuddragen i slutsatserna från båda forskningsfrågorna att knytas ihop och de mest betydelsefulla resultaten kommer att presenteras. Det här följs av en diskussion kring kunskapsbidraget samt en reflektion över uppsatsens utfall.

### 6.1 Slutsatser kring värdeskapande kommunikation

Efter analysen av hur intern kommunikation bidrar till att värde skapas och förmedlas kan följande slutsatser dras. Vi har kommit fram till att kommunikation är något som kan skapa värde på flera olika sätt. Den första slutsatsen är att en öppen dialog, både internt och externt, är viktig och att kommunikation som process är att föredra framför en envägskommunikation. Medarbetare och kunder är aktiva och delaktiga i processen vilket skapar meningsfullhet och värde. Kommunikationen får medarbetare och kunder att känna att deras synpunkter tas på allvar då de, genom dialogen, får möjligheter att kommunicera dem. En öppen dialog minskar risken för missförstånd och felolkningar. Dialogen mellan företag, medarbetare och kund skapar en relation som leder till att värde skapas. En slutsats av det här är att när företag kommunicerar med medarbetare och kunder kan de få reda på vad dessa ser som värde. Företaget kan då arbeta efter att skapa och förmedla detta värde. Vidare bidrar kommunikation till att skapa en gemensam syn på service samt normer och värderingar inom företaget. Ytterligare en slutsats är att kommunikation skapar en *vi känsla* och en gemensam förståelse bland medarbetarna för företaget och dess mål och visioner. En god kommunikation bidrar också till att medarbetarna skapar förståelse för varandras arbetsuppgifter och det leder i sin tur till ett bättre samarbete. En slutsats som framkommit är att kommunikation ökar tillgången på information och kunskap. Det här skapar innovation och kreativitet vilket leder till att värde skapas. Genom att, utifrån vem mottagaren är, anpassa den information som ska kommuniceras, skapas värde då det ökar möjligheten för att mottagaren ska förstå informationen.

Ovanstående slutsatser kring hur kommunikation kan skapa värde bekräftar Grönroos samt Luschs och Vargos teorier om att värde skapas genom interaktion och att det krävs att alla inblandade är aktiva i processen. Att uppsatsens resultat tyder på att kommunikation bör ses som en process med aktiva deltagare förstärker även Falkheimers och Heides teorier kring kommunikation. Även de menar att kommunikation bör ses som en process där mänskliga

relationer är viktiga och alla ska ses som lika viktiga deltagare. Uppsatsens resultat stärker även Ballantyne och Vareys resonemang kring att relation, kommunikation och kunskap samtliga är faktorer som genererar värde för ett företag. Dock menar vi att kommunikation inte enbart bör ses som en aktivitet som skapar värde utan även som en stor del i skapandet av både relationer och kunskap.

## 6.2 Slutsatser kring störningar

Under arbetet med uppsatsen har vi kommit fram till att det kan finnas en rad olika faktorer som stör den värdeskapande kommunikationen på vägen mellan sändare och mottagare. De främsta störningarna som framgått under analysen är mänskliga-, organisatoriska- och tekniska störningar. De mänskliga störningarna, är exempelvis tolkningsproblem, kulturella skillnader och chefernas kommunikativa förmåga. Dessa störningar beror bland annat på människors personliga egenskaper och erfarenhet.

De organisatoriska störningarna som framkommit genom analysen är att i företag som är geografiskt utspridda är risken stor för att det ska skapas klyftor i företaget. Klyftorna uppstår för att det är svårt att skapa en gemensam företagskultur då inte medarbetarna har goda förutsättningar att träffas personligen och därigenom skapa en mer personlig gemenskap. Det är lätt att det uppstår en *vi och dem känsla* mellan avdelningar som är geografiskt utspridda. Anledningen till det är att medarbetarna inte skapar en tillräcklig förståelse för varandra och att de saknar en gemensam referensram. Enligt det empiriska materialet kan det dock uppstå klyftor i företag även om medarbetarna befinner sig under samma tak. Det beror på att medarbetarna talar olika språk och har olika intressen beroende på vilken arbetsposition de har. Om kommunikationen i ett företag inte fungerar bra kommer det i slutändan att påverka det budskap som förmedlas externt. Det kan till exempel spridas negativ word of mouth kommunikation som skadar företaget, både internt och externt.

Företagets storlek och struktur kan också skapa störningar. Om företaget är stort eller hierarkiskt uppbyggt kan medarbetarna utsättas för långsam kommunikation samt att medarbetarna går miste om viktig information då den inte alltid når fram. Övriga organisatoriska störningar som kan uppstå i ett företag kan bero på hur företaget kommunicerar. Det är inte alltid att alla har möjligheten att ta till sig ett budskap vid det tillfälle det kommuniceras eftersom de är upptagna med andra arbetsuppgifter. Informationen kan också vara otillräcklig eller överflödigt vilket kan bidra till att medarbetarna inte kan utföra sina arbetsuppgifter. Detta kan bero på att de har för lite underlag eller att det tar långt

tid att gå igenom irrelevant information. En annan slutsats är att kommunikation kan störas av hur chefer och medarbetare kommunicerar samt vilka kanaler de använder sig av. Det är viktigt att de använder rätt kanaler vid rätt tillfälle och inser vikten av informell kommunikation samt att de har en öppen dialog.

Den nyss nämnda slutsatsen kan även utvecklas till tekniska störningar om kommunikationskanalerna inte fungerar som förväntat, exempelvis om mailservern är ur funktion. Vidare har sällan alla medarbetare möjlighet att ta till sig information i samma utsträckning. Det gör att det kan vara svårt att skapa en gemensam förståelse och kunskapsbas.

Slutsatserna som dragits från uppsatsens andra forskningsfråga bidrar dels till att teorier kan bekräftas men även till att andra forskarens resonemang kan kritiseras och ifrågasättas. De störningar som visat sig genom uppsatsens empiriska arbete bekräftar Falkheimers och Heides teori om att kommunikation är en komplex process där många störningar kan uppstå. Som nämndes i uppsatsens inledning ansåg vi, inför arbetet med uppsatsen, att synen på värdeskapande i Service Managementlitteraturen kan ses som något naiv. Vårt resonemang har sin utgångspunkt i att vi ansåg att kommunikationens komplexitet samt problematiken kring tolkning av budskap utelämnats. Frågeställningens slutsatser, grundade på empiri från verkligheten, bekräftar vår tes då den belyser ett flertal störningar och tolkningsproblem som kan uppstå i kommunikationsprocessen.

### **6.3 Sammanfattande slutsatser**

Uppsatsens syfte är att undersöka hur den interna kommunikationsprocessen kan ha betydelse för ett företags förmåga att kommunicera sitt värdeerbjudande till kunden. Utifrån syftet kan uppsatsens mest betydelsefulla slutsatser sammanfattas i att god intern kommunikation i hög grad kan bidra till att värde skapas och kommuniceras till kunden. Detta genom en process där samtliga deltagare är aktiva och lika viktiga. Dock kan de uppstå flertalet störningar i den interna kommunikationen som stör förmågan att kommunicera värdeerbjudandet. Personliga egenskaper och erfarenheter är faktorer som bör poängteras eftersom de både kan stärka eller försämra den värdeskapande kommunikationen.

## 6.4 Diskussion

De slutsatser som lyfts fram som ett resultat av undersökningarna har endast bekräftat befintlig forskning. Vi vill dock trycka hårdare på några av slutsatserna som vi anser att nuvarande Service Managementforskning bör fokusera mer på inom området värdeskapande. Tidigare resonemang kring den naiva synen på kommunikation, inom den värdeskapande delen i Service Managementforskningen, kan styrkas ytterligare genom uppsatsens slutsatser. Vi anser att uppsatsen kan tillföra tidigare forskning en djupare och mer realistisk syn på intern kommunikation. De forskare som influerat uppsatsen angående värdeskapande skriver om vikten av kommunikation, men de belyser inte hur komplext det är i praktiken. Vi är helt eniga med dem vad gäller att värde skapas genom en interaktion, men vi vill belysa de svårigheter som finns med kommunikation. Exempelvis menar forskarna att kunden är aktiv i processen med att skapa värde men där upphör sedan deras resonemang. Av den anledningen anser vi att de inte uppmärksammar de störningar som kan uppstå i processen. Samtliga diskussioner och resonemang som fördes i forskningsfråga två, menar vi, är ett argument för den naiva syn som vi vill påvisa. Om ett företag till exempel arbetar med intern marknadsföring för att öka den gemensamma förståelsen och samtidigt få alla medarbetare att se varandra som kunder finns det en rad faktorer som kan störa det arbetet. Alla medarbetare behöver inte uppnå samma förståelse bara för att ledningen kommunicerar ut samma budskap. Ofta är det en stor utmaning att lyckas motivera alla medarbetare att dra åt samma håll. Om inte företaget redan här inser kommunikationens komplexitet kommer de aldrig att kunna föra ut ett enat budskap till den externa kunden. Genom ovanstående exempel vill vi belysa att uppsatsens kunskapsbidrag till nuvarande Service Managementforskning är att företag måste inse komplexiteten av kommunikation och vara uppmärksamma på de störningar som kan uppstå i samband med värdeskapande. Vi bekräftar de teorier från båda forskningsfälten som vi har använt oss av. Vi vill dock föra samma dessa teorier i diskussionen kring värdeskapande för att därigenom uppnå en mer sanningsenlig bild av verkligheten.

## 6.5 Reflektion

Vi är medvetna om att de teorier och den forskning vi har valt att arbeta efter har påverkat utfallet av uppsatsen. Under arbetet har vi inte kunnat ta del av all information inom forskningsområdena och det finns en risk att vi har gått miste om viktiga tankar och forskning. Om vi hade arbetat med andra teorier och samlat in empiri på ett annat sätt hade förmodligen resultatet varit annorlunda. Genom att använda vår empiri tillsammans med

andra teorier hade vi kunnat analysera andra teoretiska resonemang. Vi hade även kunnat välja att skriva utifrån ett annat perspektiv än från det organisatoriska perspektivet som till stor del har format vår uppsats. Vi anser att det hade varit intressant att göra en undersökning som istället fokuserar på frontpersonalens perspektiv eller på kundernas perspektiv av värdeskapande kommunikation. Då hade vi kunnat rikta in oss på om det som företaget vill förmedla i form av värde också är det som kunden anser förmedlas. Det hade varit intressant att se om frontpersonalen agerade och behandlade företagets kunder på det sätt som företagsledningen förespråkade.

Utifrån det resultat som framkommit i uppsatsen menar vi att det hade varit intressant att i fortsatt forskning belysa hur störningarna i kommunikationsprocessen kan minskas. Det hade även varit intressant att undersöka om störningarna varierar mellan olika organisationsstrukturer samt om det finns någon skillnad mellan tjänste- och producerandeföretag. Antingen hade resultatet skilt sig markant från det vi kommit fram till eller så hade resultatet blivit likadant därför att störningar uppstår i alla organisationer, oberoende av struktur eller inriktning. Dessa funderingar lämnar vi dock över till andra forskare att undersöka vidare.

## 7. Källförteckning

### Monografier

Bryman, Alan (2007). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi.

Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2007). *Strategisk kommunikation: en bok om organisationers relationer*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2003). *Reflexiv kommunikation: nya tankar för strategiska kommunikatörer*. 1. uppl. Malmö: Liber .

Fiske, John (2001). *Kommunikationsteorier: en introduktion*. Ny, rev. uppl. Stockholm: Wahlström & Widstrand.

Flaa, Paul, Hofoss, Dag, Holmer-Hoven, Finn, Medhus, Thorstein & Ronning Rolf (2007). *Introduktion till organisationsteori*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Grönroos, Christian (2007). *In search of a new logic for marketing: foundations of contemporary theory*. Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd.

Grönroos, Christian (2004). *Service management och marknadsföring: en CRM ansats*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi.

Hård af Segerstad, Peder (2002). *Kommunikation och information: en bok om människans förmåga att tala, tänka och förstå*. 1. uppl. Uppsala: Uppsala Publ. House.

Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Larsson, Larsåke (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Lovelock, Christopher H. & Wirtz, Jochen (2007). *Services marketing: people, technology, strategy*. 6. uppl. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.



Nilsson, Björn & Waldemarson, Anna-Karin (1994). *Kommunikation: samspel mellan människor*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Normann, Richard (2000). *Service management: ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. 4. uppl. Malmö: Liber ekonomi.

O'Hair, Dan, Friedrich, Gustav W. & Dixon, Lynda Dee (2008). *Strategic communication: in business and the professions*. 6. uppl. Boston: Pearson/Allyn and Bacon.

Palm, Lars (2006). *Kommunikationsplanering: en handbok på vetenskaplig grund*. Lund: Studentlitteratur.

van Riel, Cees B. M. (1995). *Principles of corporate communication*. London: Prentice Hall.

Windahl, Swen, Signitzer, Benno & Olsen, Jean T. (1992). *Using communication theory: an introduction to planned communication*. London: Sage Publ.

## **Antologier**

Fägerborg, Eva (1999). *Intervjuer*. I Kaijser, Lars & Öhlander, Magnus (red.) (1999). *Etnologiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur.

Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2005). *Kommunikation & organisation*. 1. uppl. Malmö: Liber.

Kaijser, Lars (1999). *Fältarbete*. I Kaijser, Lars & Öhlander, Magnus (red.) (1999). *Etnologiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur.

Nordgren, Lars (2005). *Konsekvenser av att applicera servicemötets kundbegrepp på hälso- och sjukvård- en kritisk analys*. I Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans (red.) (2005). *Servicemötet: multidisciplinära öppningar*. 1. uppl. Malmö: Liber.

Pripp, Oscar (1999). *Reflektion och etik*. I Kajiser, Lars & Öhlander, Magnus (red.) (1999). *Etnologiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur.

Simonsson, Charlotte (2005). *Ledarskap och kommunikation. Chefen som informationsspridare kontra meningsskapare*. I Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2005). *Kommunikation & organisation*. 1. uppl. Malmö: Liber.

Nordgren, Lars (2005). *Konsekvenser av att applicera servicemötets kundbegrepp på hälso- och sjukvård- en kritisk analys*. I Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans (red.) (2005). *Servicemötet: multidisciplinära öppningar*. 1. uppl. Malmö: Liber.

### **Vetenskapliga artiklar**

Ballantyne, David & Varey Richard J. (2006) *Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing*. *Marketing Theory*, vol 6(3):335-348.

Lusch, Robert F., O'Brien, Matthew & Vargo, Stephen L. (2007) *Competing through service: Insight from service-dominant logic*. *Journal of Retailing* 83, 5-18.

### **Referens litteratur**

Westrup, Ulrika, Eldh, Christer & Sjöbeck, Karin (2005). *Skrivhandboken: vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. 1. uppl. Lund: Institutionen för Service Management, Lunds universitet.

### **Elektroniska källor**

Persson, Daniel (2009) *Förlust mot MFF – då slog de på flyget*. Sydsvenskan <http://sydsvenskan.se/skane/article431116/Forlust-mot-MFF---da-slogs-de-pa-flyget.html>. (Läst 2009-05-27).

Tv4, Nyhetsinslag 2009-05-11.

## **Intervjuer**

Intervju med person från VD sekreterare 2009-05-04 Malmö Aviations huvudkontor.

Intervju med passagerarombudsman 2009-05-04 Malmö Aviations huvudkontor.

Intervju med person från marketing avdelningen 2009-05-06 Malmö Aviations huvudkontor.

Intervju med person från salary avdelningen 2009-05-06 Malmö Aviations huvudkontor.

Intervju med person från sales avdelningen 2009-05-06 Malmö Aviations huvudkontor.

Intervju med person från finance avdelningen 2009-05-06 Malmö Aviations huvudkontor.

Intervju med person från staff travel avdelningen 2009-05-06 Malmö Aviations huvudkontor.

Intervju med person från contact center avdelningen 2009-05-06 Malmö Aviations huvudkontor.

## **Observationer**

Observation på Malmö Aviations huvudkontor 2009-05-04.

Observation på Malmö Aviations huvudkontor 2009-05-06.

