



**LUNDS  
UNIVERSITET**  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Kommunicera mera

---

**Den interna kommunikationen –  
ett verktyg för ett trovärdigt servicemöte**

**Jennie Klar  
Charlotte Lind  
Tina Öhman**

**Handledare:**

**Charlotte Simonsson**

**Jesper Falkheimer**

**SMTX06**

**Kandidatuppsats**

**VT2009**

# *Tack!*

Ett STORT TACK riktas till Barista Fair Trade Coffee för exemplariskt fint samarbete!

Tack för att Ni tålmodigt ställt upp för oss, genom att besvara alla våra frågor

eller på andra sätt varit tillgängliga då vi behövt Ert stöd!

Ett STORT TACK riktas också till våra handledare, Charlotte Simonsson

och Jesper Falkheimer, för stöd och vägledning!

*Jennie Klaar, Charlotte Lind & Tina Öhman*

Helsingborg, Juni 2009

# Sammanfattning

---

- Titel:** Kommunicera mera. Den interna kommunikationen – ett verktyg för ett trovärdigt servicemöte.
- Författare:** Jennie Klaar, Charlotte Lind och Tina Öhman.
- Handledare:** Charlotte Simonsson och Jesper Falkheimer.
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att belysa hur vinstdrivande organisationer med ansvarstagande vision, mål och strategi kommunicerar detta internt från ledning till medarbetare, för att möjliggöra ett trovärdigt servicemöte med den externa intressenten. Barista Fair Trade Coffee har valts som studieobjekt för att exemplifiera den aktuella undersökningen.
- Frågeställning:** Hur arbetar Barista Fair Trade Coffee med att internt kommunicera dess ansvarstagande vision, mål och strategi, från ledning till frontpersonal?
- Metodansats:** Uppsatsen grundar sig på utvalda teorier kring intern kommunikation samt en kvalitativ undersökning. Nio kvalitativa intervjuer har genomförts samt tre observationer på det aktuella studieobjektet som sedan har analyserats med våra teorier för att finna svar på undersökningens frågeställning.
- Slutsatser:** Resultatet visar att Barista Fair Trade Coffee inte aktivt och fortlöpande internt kommunicerar den etiskt ansvarstagande visionen, målen och strategin. Generellt kan Barista Fair Trade Coffee's vision, mål och strategi uppfattas som mycket otydliga. Dessa finns inte kommunicerade i någon form av läsbart material och det är medarbetarna själva som är ansvariga för att söka information om detta ansvarstagande. En följd av denna bristande interna kommunikation kan resultera i en svag organisationsidentitet samt ett mångtydigt externt kommunikativt budskap till organisationens externa intressenter. Detta kan leda till målinkongruens inom organisationen. En oklar organisationsprofil leder ofta till en svag organisationsidentitet, vilket slutligen också till stor sannolikhet också leder till bristande överensstämmande uppfattning om organisationens image. Detta kan i sin tur resultera i misstänksamhet hos de externa intressenterna, vilket också kan leda till sämre lönsamhet på lång sikt.
- Nyckelord:** intern kommunikation, vision, mål, strategi, målkongruens, organisationsidentitet, ledarskap, organisationskultur

# Summery

---

- Title:** Communicate more. Internal communication – a tool for a trustworthy service meeting.
- Authors:** Jennie Klaar, Charlotte Lind and Tina Öhman.
- Supervisors:** Charlotte Simonsson and Jesper Falkheimer.
- Objective:** The purpose of the essay is to illustrate how profit-driven organizations, with responsibility taking vision, goals and strategy, communicates this internally from management to employees – to enable a trustworthy service meeting with its external stakeholders. Barista Fair Trade Coffee has been selected as the object of study to exemplify the research.
- Question:** How does Barista Fair Trade Coffee internally communicate its responsibility taking vision, goals and strategy, from the management to the front personnel?
- Methodological approach:** The study is based on selected theories of internal communication and a qualitative survey. Nine qualitative interviews have been completed and three observations of the object of study were made. The empirics were analyzed with the selected theories in order to find answers to the questions.
- Conclusions:** The results show that Barista Fair Trade Coffee is not actively communicating internally the ethical responsibility taking, vision, goals or strategy. Generally, Barista Fair Trade Coffee's vision, goals and strategy are perceived as highly uncertain. These are not communicated in any form of readable material and it is the employees that are responsible to seek information about the responsibility taking action. A consequence of this lack of internal communication about the organization's vision, goals and strategy, can result in a weak organization identity and ambiguous external communicative message to the organization's external stakeholders. This can lead to goal incongruence within the organization. Unclear organization profile often leads to a weak organizational identity, which finally also very likely lead to a lack of accordance perception of the organization's image. This in turn can result in mistrust of the external stakeholders, which also can lead to reduced profitability in the long term.
- Keywords:** internal communication, vision, goal, strategy, goal congruence, organizational identity, leadership, organizational culture

# Innehållsförteckning

---

|   |    |
|---|----|
| Inledning och problemformulering .....                    | 7  |
| Syfte och frågeställning .....                            | 8  |
| Disposition .....   | 9  |
| Barista Fair Trade Coffee .....                           | 9  |
| Teoriram.....   | 11 |
| Vision, mål och strategi.....                             | 12 |
| Förverkligande av vision och mål .....                    | 12 |
| Målkongruens för den långsiktiga strategin.....           | 13 |
| Synkronisering mellan profil, identitet och image .....   | 14 |
| Kommunikation.....  | 15 |
| Strategisk kommunikation .....                            | 15 |
| En integrerad intern och extern kommunikation .....       | 16 |
| Kommunikationsproblem och lösningar .....                 | 17 |
| Ledarskap och personal.....                               | 19 |
| Personal och organisationskultur .....                    | 20 |
| Metod .....   | 22 |
| Kvalitativa intervjuer.....                               | 23 |
| Observationer .....                                       | 26 |
| Kritiskt förhållningssätt.....                            | 28 |
| Resultat och Analys .....                                 | 30 |
| Barista Fair Trade Coffee's vision, mål och strategi..... | 31 |

|  |    |
|--|----|
| Innebörden av integrerad identitet, profil och image.....            | 32 |
| Mot samma mål.....   | 33 |
| Visionens betydelse för etiken .....                                 | 33 |
| De externa intressenterna och Barista Fair Trade Coffee's image..... | 34 |
| Barista Fair Trade Coffee's interna kommunikationen.....             | 35 |
| Intern kommunikation av det etiska ansvarstagandet.....              | 37 |
| Strukturerad och anpassad informationsspridning .....                | 38 |
| Tvåvägskommunikation på Barista Fair Trade Coffee .....              | 39 |
| Barista Fair Trade Coffee's ledarskap och personal .....             | 40 |
| Ledningens interna kommunikation.....                                | 40 |
| Ledningens ekonomiska fokus.....                                     | 41 |
| Platschefernas roll i den interna kommunikationen .....              | 42 |
| Barista Fair Trade Coffee's personal och organisationskultur .....   | 42 |
| Betydelsen av Fair Trade.....  | 42 |
| Informell organisationskultur och ledning .....                      | 43 |
| Kaféenheternas geografiska spridning .....                           | 44 |
| Barista Fair Trade Coffee's socialiseringsprocess.....               | 45 |
| Lever som de lär?.....   | 46 |
| Slutsatser .....   | 47 |
| Diskussion.....  | 50 |
| Reflektioner.....  | 51 |
| Referenslista.....   | 53 |
| Bilagor.....   | 57 |

# Inledning och problemformulering

---

Genom att pressa sina priser, sänka kraven på arbetsförhållanden samt sälja via flera mellanhänder kan producenter på världsmarknaden agera och sälja produkter till lägre pris. Som ett resultat av detta får inte alla arbetare tillräckligt betalt för sitt arbete. För att förhindra att detta fortsätter har en rättvis handelsrörelse vuxit fram, Fair Trade, där människan och det lokala samhället sätts i centrum. I och med att rättvis handel inte är bistånd, skapas istället ett handelssamarbete mellan producenter, importörer, butiker och konsumenter. Detta rättvisa handelssamarbete präglas av öppenhet, ömsesidighet och respekt för alla parter, eftersom handeln sker med rättvis betalning, goda arbetsförhållanden, långsiktighet, respekt för mänskliga rättigheter och för miljön.<sup>1</sup> Idag blir vi blir ständigt påmind om att vi behöver ta ett större ansvar för miljön och hur viktigt det är att föra en rättvis internationell handel.<sup>2</sup> Medvetna kunder kräver ofta mer än marknadspåståenden för att de ska se företaget som ansvarstagande. Olika former av certifieringar kan vara användbara för att styrka dessa påståenden.<sup>3</sup> Vissa företag kommunicerar till och med detta i sitt eget varumärke.<sup>4</sup>

Forskare har enats om att varumärken behöver få mer uppmärksamhet internt i organisationen. Varumärket kan internaliseras på tre sätt: kommunicera varumärket effektivt till de anställda, övertyga dem att det är relevant, samt länka samman alla uppgifter i organisationen till att leverera varumärkets betydelser. Extra fokus har lagts på frontpersonalen, för att säkerställa att de anställda uttrycker det önskade varumärkets värden, vilket kräver ett ständigt sammanlänkande med organisationens alla medlemmar. Ett företag måste ha en involverande ledning genom hela processen. Ett varumärke behöver tydliga uppsatta mål, syften och visioner. Om de inte har det, behöver ledningen fastställa ett och sedan kommunicera detta genom hela organisationen. Ett varumärke, tillåter de anställda att gå från att bli informerade, till att förstå informationen så att de ändrar sitt beteende och stöder företagets mål.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.rattvisemarkt.se/cldoc/351.htm>, 2009-04-19, [http://www.fairtrade.net/about\\_us.html](http://www.fairtrade.net/about_us.html), 2009-04-06

<sup>2</sup> [http://www.fairtrade.net/about\\_us.html](http://www.fairtrade.net/about_us.html), 2009-04-06

<sup>3</sup> Roy, M-J. & Vézina, R. (2001). 'Environmental Performance as a basis for competitive strategy: opportunities and threats'. *Corporate environmental strategy*. Vol. 8 No. 4 Sid. 339-347, Sid. 342

<sup>4</sup> van den Bosch, A. et al. (2005). 'How corporate visual identity supports reputation'. *International Journal*. Vol. 10 No. 2 Sid. 108-116, Sid. 110-111

<sup>5</sup> Changhong, B. et al. (2006). 'Service Brand Internalization: A Concept Model and its Marketing Implications'. *International Conference on Service Systems and Service Management*. Vol. 1 Sid. 750-757, Sid. 751

Ledningsgruppen behöver föregå med gott exempel, vilket påverkar alla anställda som svarar på ledningens attityd och beteende.<sup>6</sup> Ledningen har ansvaret för att varumärkets mening kan förstås av alla anställda genom olika former av kommunikation.<sup>7</sup> Alla anställda bör ta del i att skapa en varumärkesuppbyggande atmosfär och bädda in denna filosofi i tanke och beteende och på så sätt fungera som organisationens ambassadörer. De anställda måste förstå och lita på varumärket och därefter leverera det till de externa intressenterna. Organisationskulturen är en plattform för utvecklandet av varumärket och för att kommunicera dess löften till de anställda.<sup>8</sup>

Om det finns en kongruens mellan organisationens uttalade, de anställdas samt varumärkets värden så borde den resulterande synergien uppmuntra ett starkt genuint varumärke som de anställda lever, vilket även bör belönas. Sammanfattningsvis betyder alltså varumärkes internalisering att plantera varumärkets värderingar och varumärkets identitet i de anställdas tankar och att få de anställda och organisationen att bygga varumärket spontant.<sup>9</sup> Därför är det viktigt att leva som man lär!

## **Syfte och frågeställning**

Syftet med uppsatsen är att belysa hur vinstdrivande organisationer med ansvarstagande vision, mål och strategi kommunicerar detta ansvarstagande internt från ledning till medarbetare, för att möjliggöra ett trovärdigt servicemöte med den externa intressenten. Barista Fair Trade Coffee har därför valts som studieobjekt för att exemplifiera den aktuella undersökningen.

Vår frågeställning är att belysa hur Barista Fair Trade Coffee's ansvarstagande vision, mål och strategi internt kommuniceras, från företagets ledning till dess frontpersonal. Detta för att organisationen ska kunna skapa ett trovärdigt servicemöte med den externa intressenten.

- **Hur arbetar Barista Fair Trade Coffee med att internt kommunicera dess ansvarstagande vision, mål och strategi från ledning till frontpersonal?**

Undersökningen kommer att byggas från ett internt perspektiv, där utgångspunkten för undersökningen är organisationens interna kommunikation, vad gäller dess vision, mål och strategi, mellan dess personal – ledning, mellanchefer och frontpersonal. Denna övergripande frågeställning bryts ner i tre fokusområden, för att enklare kunna behandla ämnet;

---

<sup>6</sup> Changhong et al. 2006:752

<sup>7</sup> Changhong et al. 2006: 753

<sup>8</sup> Changhong et al. 2006: 754

<sup>9</sup> Changhong et al. 2006: 755



1. *Fokusområde 1* behandlar **Vision, mål och strategi**. Vad är Barista Fair Trade Coffee's ansvarstagande vision, mål och strategi?
2. *Fokusområde 2* behandlar **Kommunikation**. Hur kommuniceras Barista Fair Trade Coffee's ansvarstagande vision, mål och strategi internt i organisationen?
3. *Fokusområde 3* behandlar **Ledarskap, personal och organisationskultur**. Vad har Barista Fair Trade Coffee's ledarskap, personal och organisationskultur för betydelse för den interna kommunikationen, rörande organisationens ansvarstagande vision, mål och strategi?

## Disposition

I den inledande delen har uppsatsens problemformulering, syfte och frågeställning presenterats. Detta kommer att följas av en presentation av det aktuella studieobjektet, Barista Fair Trade Coffee. Därefter avslutas den inledande delen med en teoriram och ett metodavsnitt. Den efterföljande avhandlande delen består av en redovisning av undersökningens resultat och analys, samt dess slutsatser. Slutligen presenteras en diskussion och reflektioner om uppsatsens undersökning i den avslutande delen.

## *Barista Fair Trade Coffee*

---

Barista Fair Trade Coffee är en organisation som bedriver kaféverksamhet och har kaféenheter från norr till söder i Sverige. Denna kafékedja grundades 2006 av VD Björn Almér, etableringsansvarig Nina Forsberg samt av försäljnings- och produktsansvarig Maria Andersson, vilka än idag sitter i ledningsgruppen. Huvudkontoret ligger i Malmö. Denna trio har en bakgrund i ledningsgruppen i en annan ledande kafékedja i Sverige.<sup>10</sup> De tolv enheterna ägs och drivs av Barista Fair Trade Coffee och är därmed inte uppbyggt med ett franchisekoncept.<sup>11</sup> Varje enhet bemannas av 8-10 baristas som alla har genomgått en baristautbildning, där några är heltidsanställda och resten är deltidsanställda.<sup>12</sup> Vid anställningen ska alla anställda få en medarbetarhandbok där företagets rutiner, regler, prioriteringar, information om kaffe och produkter samt information om olika projekt finns nedskrivna.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> <http://www.barista.cc/o.o.i.s/13>, 2009-03-31

<sup>11</sup> <http://www.barista.cc/o.o.i.s/13>, 2009-03-31

<sup>12</sup> <http://www.barista.cc/o.o.i.s/13>, 2009-03-31

<sup>13</sup> Medarbetarhandbok Barista Fair Trade Coffee version 1:2007

Tanken med Barista Fair Trade Coffee är ”att erbjuda premium specialkaffe av utbildade baristor i skön miljö och med etiskt ansvarstagande”.<sup>14</sup> Allt kaffe, te, choklad, socker, honung och vaniljsyrup som serveras på kaféerna är rättvisemärkt. De serverar också världens första rättvisemärkta Cola – *Ubuntu*.<sup>15</sup> På kaféets menyer kan läsas att de dessutom serverar ekologiskt i så stor utsträckning som möjligt, det vill säga all mjölk, juice, ägg och sylt samt mjöl och socker i deras muffins är Kravmärkt.<sup>16</sup> Barista Fair Trade Coffee arbetar för att kunna sälja etiska produkter till samma pris som icke etiska produkter. Då dessa kostar mer i inköp resulterar det i mindre marginaler per såld produkt. Det krävs därför att varje enhet omsätter ca 5 miljoner kronor netto per år, vilket motsvarar ca 300 gäster per dag per kaféenheter. Därför arbetar kedjan med attraktiva lokaliseringar för alla enheter.<sup>17</sup>

Varje kaféenheter sponsrar en skolklass i Etiopien varje dag genom ett samarbete med FN och dess kampanj ”*Skolmat blir kunskap*”. Utöver detta säljer organisationen tablettaskar, som också sponsrar dessa barn. Genom dessa olika stödprojekt får sammanlagt över 300 skolbarn mat varje dag.<sup>18</sup> Fair Trade-konceptet tillsammans med FN-samarbetet är något som aktivt förmedlas i kedjans externa marknadsföring.<sup>19</sup>

---

<sup>14</sup> <http://www.barista.cc/o.o.i.s/5>, 2009-03-31

<sup>15</sup> <http://www.barista.cc/o.o.i.s/15>, 2009-03-31

<sup>16</sup> Medarbetarhandbok Barista Fair Trade Coffee version 1:2007

<sup>17</sup> <http://www.barista.cc/o.o.i.s/13>, 2009-03-31

<sup>18</sup> <http://www.barista.cc/o.o.i.s/91>, 2009-03-31

<sup>19</sup> <http://www.barista.cc>, 2009-04-28, se observation: A, B, C

# Teoriram

---

*I följande avsnitt kommer de teorier som ligger till grund för undersökningen att presenteras. Teorierna har valts ut för att kunna belysa undersökningens empiriska material. Inledningsvis kommer övergripande teorier om etiskt ansvarstagande att redovisas. De följs av en presentation av teorier behandlande vision, mål och strategi samt teorier om intern kommunikation. Avslutningsvis redogörs teorier om hur ledarna kommunicerar till sin personal, med organisationskulturen som stöd.*

---

Konsumenter har idag blivit alltmer medvetna, vilket kräver mer än marknadsföringspåståenden för att de ska se företag som etiskt ansvarstagande. Olika former av certifieringar kan då vara användbara för att styrka dessa påståenden. Ansvarstagande produktdifferentiering innebär utmaningar för ledare i form av att dessa produkter ses på med skeptism. Marknadsförare bör vara försiktiga då de utvecklar marknadsföringsstrategin och inte använda förvirrande och missvisande information.<sup>20</sup>

Ett socialt ansvarstagande har blivit mer betydelsefullt för att visa organisationens engagemang till sina externa intressenter.<sup>21</sup> Ledarnas engagemang för att bidra till en hållbar utveckling är det som är av störst vikt för att utveckla företags framgång på lång sikt.<sup>22</sup> Idag läggs större vikt på de sociala och de etiskt främjande aspekterna, i kombination med finansiellt fokus. Denna strategi kan också förbättra företagets rykte och höja dess sociala legitimitet.<sup>23</sup> En aspekt för företag som aktivt arbetar med socialt ansvarstagande i företagsstrategi är att det kan leda till *first mover advantage*.<sup>24</sup> Kostnaderna för ett till fullo etiskt ansvarstagande kan vara höga och att skapa sig konkurrensfördelar genom denna etiska strategi kan därför vara en utmaning. Därför är det av största vikt att det etiska ansvarstagandet genomsyrar hela organisationen.<sup>25</sup> Företagsledare måste ha en effektiv intern kommunikation för att utveckla och implementera den etiska företagsstrategin.

---

<sup>20</sup> Roy & Vézina 2001:340-344

<sup>21</sup> López-Gamero et al. (2008). 'Complementary Resources and Capabilities for an Ethical and Environmental Management: A Qua/Quan Study'. *Journal of Business Ethics*. Vol. 28 Sid. 701-732, Sid. 701, Stephenson, K. et al. (2009). 'The pursuit of CSR and Business Ethics Policies: Is it a Source of Competitive Advantage for Organizations?'. *The Journal of American Academy of Business*. Vol. 14 No. 2 Sid. 251-262, Sid. 258

<sup>22</sup> López-Gamero et al. 2008:701

<sup>23</sup> López-Gamero et al. 2008:701, 703, Stephenson et al. 2009:260

<sup>24</sup> Grant, R. (2008). *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd, Sid. 300-302,

López-Gamero et al. 2008:710,

<sup>25</sup> Stephenson et al. 2009:251

Detta ger de anställda information och det stöd som krävs för att stärka den etiska företagsprofilen.<sup>26</sup>

## *Vision, mål och strategi*

---

Begreppet vision kan översättas till framtidsbild och syftar till att beskriva hur organisationen ska utvecklas på lång sikt, dvs. ledningens strävan för företaget.<sup>27</sup> I och med att det i stor utsträckning är ledningen som utformar organisationens vision, är det ofta så att visionen avspeglar deras syn på organisationens utseende, verksamhet och resultat i framtiden.<sup>28</sup>

Begreppet mål syftar till att omsätta de strategiska besluten till handling.<sup>29</sup> Generellt är syftet med intern strategisk kommunikation att kommunicera målen och att samordna de olika enheterna, avdelningarna och individerna så att arbetet med målen synkas.<sup>30</sup> Kommunikation har allt oftare identifierats som en viktig faktor som påverkar möjligheten för organisationer att uppnå sina mål.<sup>31</sup>

En organisations strategi har som uppgift att samordna en organisations viktigaste mål, riktlinjer och aktiviteter, samt att fokusera på att uppnå dessa specifika mål.<sup>32</sup> Strategi är också en övergripande plan för att utveckla resurser för att åstadkomma en gynnsam position, samt hur man med denna plan ska konkurrera på marknaden.<sup>33</sup>

### **Förverkligande av vision och mål**

För att en organisations vision och mål ska vara effektiva är det av stor vikt att alla organisationens medlemmar förstår den övergripande visionen och målen.<sup>34</sup> En stark och gemensamt delad vision påverkar en organisation positivt, då den bidrar till att skapa identifikation med kärnvärdena i

---

<sup>26</sup> Stephenson et al. 2009:256

<sup>27</sup> Hatch, M-J. & Schultz, M. (2001). 'Are the strategic star align for your corporate brand?' *Harvard Business Review*. Vol. 79 No. 2 Sid. 128-134, Sid. 128-129, Ind, N. (2007). *Living the brand. How to transform every member of your organization into a brand champion*. London: Kogan Page Ltd, Sid. 126

<sup>28</sup> Johansson, C. (2005). 'Kommunikation om mål och strategier. Vems karta är rätt – chefens eller medarbetarens?' I Heide, M. (red.) *Kommunikation och organisation*. Sid. 117-131. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB, Sid 118–119

<sup>29</sup> Johansson 2005:119–120 (red.) Heide et al.

<sup>30</sup> Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur, Sid. 79,

Changhong et al. 2006:751

<sup>31</sup> Irving, P. & Tourish, D. (1994). 'An Integrated Communication Strategy for Health Service Manager'. *Journal of Management in Medicine*. Vol. 8 No. 6 Sid. 53-57, Sid. 53

<sup>32</sup> Grant 2008:17, Johansson 2005:118–119 (red.) Heide et al.

<sup>33</sup> Hatch, M-J. (1997). *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur, Sid. 126, Grant 2008:14,

<sup>34</sup> Grant 2008:459, Hatch & Schultz 2001:130, Johansson 2005:117 (red.) Heide et al.

organisationen. Detta kan i sin tur ge medarbetarna en känsla av måluppfyllelse i sitt dagliga arbete, vilket också kan ge incitament för dem att sträva efter att uppfylla dessa organisatoriska och individuella mål.<sup>35</sup> För att en vision ska kunna omsättas i det praktiska arbetet i organisationen är det viktigt att visionen snabbt översätts och omvandlas till handling. Det gäller att de mål och strategier som formulerats är lättillgängliga och meningsfulla för alla medarbetare, vilket ställer stora krav på ledningen och deras arbete med den interna kommunikationen.<sup>36</sup> I och med att det ofta är ledningen som formulerar organisationens vision och mål, är ledningen närmare dessa än övriga medarbetare.

Organisationens övergripande vision, mål och strategi är ofta någonting som endast behandlas och används vid enstaka utbildningstillfällen, vilket gör att det kan vara svårt för medarbetarna att relatera till dessa.<sup>37</sup> Man kan säga att ledarna i en organisation har ett mer övergripande ansvar för visionen, medan medarbetarna har ett mer praktiskt ansvar. Det är viktigt att medarbetarna med direkt kundkontakt uppmärksammas, då de har en viktig funktion i interaktionen i det lokala servicemötet.<sup>38</sup>

### **Målkongruens för den långsiktiga strategin**

Då organisationsmedlemmar inte talar om organisationens strategi, kan utrymme för egen tolkning skapas.<sup>39</sup> Detta kan i sin tur leda till risker för målinkongruens mellan organisationens olika delar. Med andra ord kan det vara svårt för personalen att förhålla sig till ledningens abstrakta förhoppningar i den övergripande visionen.<sup>40</sup> En organisations effektivitet är starkt kopplad till organisationens målkongruens genom hela organisationen, speciellt gällande organisationens övergripande vision, mål och strategi.<sup>41</sup> Detta eftersom att om medarbetarna har förståelse över sin funktion i organisationen och känner sig stolta över organisationens värdeskapande kan bidra till att de arbetar åt samma håll. Det kan dessutom resultera i att de blir motiverade att arbeta mer effektivt. Målkongruens kan skapas genom att en kontinuerlig dialog förs om vart organisationen är på väg

---

<sup>35</sup> Johansson 2005:121–122 (red.) Heide et al.

<sup>36</sup> Grönroos, C. (2002). *Service Management och marknadsföring – CRM ansats*. Malmö: Liber, Sid. 375,

Johansson 2005:123–124 (red.) Heide et al

<sup>37</sup> Johansson 2005:129 (red.) Heide et al.

<sup>38</sup> Changhong et al. 2006:751, Johansson 2005:129–130 (red.) Heide et al.

<sup>39</sup> Anthony, R. & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. New York: McGraw-Hill Companies Inc., Sid. 102

<sup>40</sup> Johansson 2005:128–129 (red.) Heide et al.

<sup>41</sup> Brenes, E. et al. (2008). 'Key success factors for strategy implementation in Latin America'. *Journal of Business Research*. Vol. 61 Sid. 590-598, Sid. 592

och speciellt om anledningen varför organisationen vill dit. Detta gör det enklare för organisationen att nå dess långsiktiga strategi.<sup>42</sup>

## Synkronisering mellan profil, identitet och image

Ett företags organisationsidentitet bygger på människors strävan efter att förstå sin situation. En organisationsidentitet är resultatet av alla påtagliga och icke-påtagliga värden som gör en organisation till en tydlig enhet.<sup>43</sup> Då medarbetare i en organisation identifierar sig med denna identitet tar medarbetarna del av de värden som organisationen utgörs av och de handlingar som utförs av organisationen.<sup>44</sup> I och med detta skapas en form av social identifikation, vilket gör att medarbetarna känner sig lojala mot organisationen vilket i sin tur medför ett ökat engagemang bland medarbetarna.<sup>45</sup>

Organisationsidentitet och organisationskultur är två begrepp som ligger nära varandra. Det vanligaste är att se organisationsidentiteten som en del av organisationskulturen. Organisationskulturen är mer heltäckande än identiteten, då kulturen handlar om gemensamma värderingar och antaganden om den sociala verkligheten. Det är kulturen i en organisation som skapar och vägleder tänkandet, känslorna och handlandet. Normer, värderingar och handlingsmönster, dvs. organisationsidentiteten, är exempel på den synliga delen i organisationskulturen. Trots att kultur och identitet ligger nära varandra, kan organisationer sakna en bestämd kultur, men organisationen formas av en tydlig identitet.<sup>46</sup> Denna organisationsidentitet skapas, reproduceras och utvecklas i kommunikationen.<sup>47</sup>

Profil definieras vanligtvis som den bild som organisationens ledning önskar att andra har. Profil kan också ses som den önskade framtida bilden.<sup>48</sup> Denna profil är av stor vikt, eftersom den överförs till andra genom organisationsmedlemmarnas uppfattning av organisationens kommunicerade identitet. Här har den interna kommunikationen, som måste vara tydlig och precis i

---

<sup>42</sup> Eriksson, P. (2002). *Planerad kommunikation. Strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer*. Kristianstad: Kristiansstads Boktryckeri AB, Sid. 55, Ind 2007:159

<sup>43</sup> Heide, M. (2005). 'Identitet, image och kommunikation. Om konsten att kommunicera immateriala värden.'

I Heide, M. (red.) *Kommunikation och organisation*. Sid. 167-183. Kristianstad: Kristiansstads Boktryckeri AB, Sid. 173

<sup>44</sup> Hatch, M-J. & Schultz, M. (2008). *Taking brand initiative. How companies can align strategy, culture and identity through corporate branding*. San Francisco Jossey-Bass, Sid. 50-51

<sup>45</sup> Heide 2005:170 (red.) Heide et al., Hatch & Schultz 2008:16

<sup>46</sup> Heide 2005:171 (red.) Heide et al.

<sup>47</sup> Heide 2005:168-169 (red.) Heide et al.

<sup>48</sup> Hatch, M-J. & Schultz, M. (2003). 'Bringing the corporation into corporate branding'. *European Journal of Marketing*. Vol. 37 No. 7/8 Sid. 1 041-1 064, Sid. 1 047

alla organisationsled, en central betydelse.<sup>49</sup> En helhetsöverblick av organisationen kan resultera i ökad motivation att utföra ett bra arbete hos medarbetarna, i och med att de förstår varför deras arbete betyder något och kan sätta sin egen roll i ett större sammanhang.<sup>50</sup>

Image definieras ofta som den bild och uppfattning som en organisations externa intressenter har av organisationen.<sup>51</sup> Organisationens image urholkas då organisationsmedlemmarnas agerande inte stämmer överens med den profil som ledningen försöker att förmedla. Om det finns en överensstämmande koppling mellan en medlems uppfattning av organisationen och den egna identiteten kan det finnas en direkt relation till den personliga motivationen och därmed också organisationens resultat.<sup>52</sup>

Image och identitet är viktigt att kommunicera i en organisation. Detta eftersom immateriella värden, som vad organisationen står för och vad som gör den unik, är en del av organisationsidentiteten.<sup>53</sup> Kultur, identitet och image är begrepp som är en del av vad organisationen står för. Dessa begrepp fungerar som ett meningssystem som påverkar både hur organisationsmedlemmar och externa intressenter uppfattar och ser på organisationen. Profil och image kan fungera som drivkrafter för organisationsmedlemmarnas förståelse för organisationen och dess identitet. Organisationens image som förmedlas till externa intressenter, upptas till kulturen och används för att bekräfta identiteten.<sup>54</sup>

## *Kommunikation*

---

### **Strategisk kommunikation**

Strategisk kommunikation behandlar kommunikation vilken bidrar till att en organisation uppnår sina mål.<sup>55</sup> Den inkluderar både intern och extern kommunikation samt formell och informell kommunikation, som stämmer överens med en organisations generella värderingar och vision. Det handlar därmed om att allt som en organisation gör och säger, kan och bör skötas strategiskt.<sup>56</sup>

---

<sup>49</sup> Eriksson 2002:55, Ind 2007:86

<sup>50</sup> Eriksson 2002:56, Heide 2005:173-174 (red.) Heide et al.

<sup>51</sup> Hatch & Schultz 2001:129, Hatch & Schultz 2003:1 048

<sup>52</sup> Heide 2005:177-178 (red.) Heide et al.

<sup>53</sup> Heide 2005:168-169 (red.) Heide et al.

<sup>54</sup> Hatch 1997:288-289, Heide 2005:178 (red.) Heide et al.

<sup>55</sup> Irving & Tourish 1994:53

<sup>56</sup> Falkheimer & Heide 2007: 37

Kommunikationen inom en organisation är av stor vikt för att samtliga medlemmar inom en organisation ska kunna acceptera organisationens mål, för att sedan kunna översätta mål till handling och i sin tur förmedla vad organisationen står för externt.<sup>57</sup> Genom att medarbetarna arbetar i samma riktning och har en likadan uppfattning om vad man vill åstadkomma i organisationen kan man skapa en målkongruens.<sup>58</sup> Det grundläggande är att först och främst få personalen att förstå och acceptera ett bestämt budskap, innan det kommuniceras externt av en trovärdig och enhetlig front.<sup>59</sup> Det är först då möjligt att uppnå någon form av överrensstämmelse i budskapet och detta kan skapa en form av övertygande identitet och profil för organisationen.<sup>60</sup>

### **En integrerad intern och extern kommunikation**

Kommunikation som behandlar immateriella värden som exempelvis kvalitet, miljömedvetenhet och socialt ansvarstagande är svåra att separera internt och externt.<sup>61</sup> Ett sätt att kommunicera dessa kan då vara med en integrerad kommunikation, vilket handlar om att integrera den interna och externa kommunikationen.<sup>62</sup> Den behandlar en integration av medier och budskap så att det som förmedlas till olika intressenter, interna som externa, överrensstämmer och skapar en möjlighet att sprida ett entydigt budskap från organisationen.<sup>63</sup>

*Autokommunikation* är en form av självrefererande kommunikation som används internt. Genom att referera internt till organisationens externa kommunikation kan budskapet i denna ha en större roll internt än externt. Organisationens hemsida samt informationsbroschyrer kan vara exempel på sådana externa kommunikationsmedel. Genom att referera till dessa kan man stärka organisationens egna värderingar genom bekräftelse och på så sätt tydliggöra organisationens identitet samt dess kultur.<sup>64</sup>

---

<sup>57</sup> Armstrong, G. & Kotler, P. (2005). *Marketing: an introduction*. New Jersey: Pearson Education Inc., Sid. 251, Heide et al. (2005). 'Kommunikationens roll i dagens organisationer.' I Heide, M. (red.) *Kommunikation och organisation*. Sid. 17-28. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB, Sid. 17, Eriksson 2002:54

<sup>58</sup> Changhong et al. 2006:751, Eriksson 2002:55

<sup>59</sup> Grönroos 2002:294-295, 368, 372

<sup>60</sup> Heide 2005:167, 181-182 (red.) Heide et al., Eriksson 2002:55

<sup>61</sup> Grönroos 2002:367

<sup>62</sup> Hatch & Schultz 2003:1 045

<sup>63</sup> Falkheimer & Heide 2007: 23, Grönroos 2002:293-294, Heide 2005:167, 181-182 (red.) Heide et al., Irving & Tourish 1994:53

<sup>64</sup> Falkheimer & Heide 2007: 91, Hatch & Schultz 2003:1 050, Heide 2005:179-180 (red.) Heide et al.



## Kommunikationsproblem och lösningar

Tidigare beskrevs kommunikationsproblem i organisationer som problem med för lite information. Nu är situationen istället det motsatta. Det är istället svårt att tolka och skapa mening kring den stora mängd information som finns tillgänglig.<sup>65</sup> Den allt för stora informationsmängden beror på de nya informations- och kommunikationsteknikerna som finns idag. Dessa tekniker har naturligtvis många fördelar som exempelvis att det är enkelt och går snabbt att sprida information till många inom ett stort geografiskt område. En nackdel är dock det arbete som krävs för att bearbeta den stora informationsmängden.<sup>66</sup> Detta gör att man måste sälla, förklara och förädla information samt att skapa dialoger för att på så sätt skapa mening och förståelse. Medarbetarnas tidsbrist samt svårigheter att sälla i informationsöverflödet, gör att de till stor grad förlitar sig på ledarens information och kommunikation. I och med detta bör ledaren inta en roll som ”filter” i relationen mellan medarbetare och ledningsgrupp.<sup>67</sup>

Ledaren har som uppgift att klargöra organisationsmedlemmars kommunikationsansvar så att alla medlemmar är medvetna om vilken roll de har som kommunikatörer, vilket ökar behovet av att kommunicera om kommunikationen. Detta kallas för *metakommunikation*.<sup>68</sup> Ledningen måste dessutom förädla information och anpassa budskapet till mottagaren så att dessa blir engagerade.<sup>69</sup> Detta har länge setts som en självklarhet inom kommunikationsvetenskapen, men brister ofta i praktiken.<sup>70</sup> För att den interna kommunikationen ska bli så effektiv som möjligt är mellanchefernas engagemang ett krav. Kommunikationen kan lätt bromsas eller helt stanna upp hos dessa - oberoende av om den sändande informationen kommer från ledningen eller från medarbetarna.<sup>71</sup>

För att medarbetarna ska känna sig delaktiga i skapandet av betydelse och mening av budskapet kan man använda sig av en dialog. Det handlar alltså inte endast om att transportera information mellan

---

<sup>65</sup> Simonsson, C. (2005). 'Ledarskap och kommunikation. Chefen som informationsspridare kontra meningsskapare.'. I Heide, M. (red.) *Kommunikation och organisation*. Sid. 97-115. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB, Sid. 103, Stevens, B. (2008). 'Corporate Ethical Codes: Effective Instruments For Influencing Behavior'. *Journal of Business Ethics*. Vol. 78 Sid. 601-609, Sid. 605

<sup>66</sup> Grönroos 2002:370-371

<sup>67</sup> Simonsson 2005:103 (red.) Heide et al., Falkheimer & Heide 2007:18-19, 81-82

<sup>68</sup> Simonsson 2005:112-113 (red.) Heide et al.

<sup>69</sup> Murgolo-Poore, M. & Pitt, L. (2001). 'Intranets and employee communication: PR behind the firewall'. *Journal of Communication Management*. Vol. 5 No. 3 Sid. 231-241, Sid. 234, Changhong 2006:754

<sup>70</sup> Falkheimer & Heide 2007:81, Simonsson 2005:106 (red.) Heide et al.

<sup>71</sup> Eriksson 2002:69

olika samtalspartners, utan att gemensamt skapa betydelser genom att transformera informationen.<sup>72</sup> Medarbetare som känner att de spelar en viktig roll i organisationen blir ofta de mest passionerade ambassadörer intern och externt. Det är därför viktigt att skapa forum där en öppen dialog uppmuntras, där ärliga frågor kan ställas och ärligt svaras samt där man kan dela idéer som därefter kan implementeras.<sup>73</sup> Man skiljer ofta på information och kommunikation då information är en enkelriktad process och kommunikation är en dubbelriktad. Genom interaktion mellan människor inom en organisation konstrueras och tolkas olika informativa innehåll genom komplexa kommunikationsprocesser.<sup>74</sup> Kommunikation har som uppgift i en organisation att reglera sociala relationer, etablera sociala grupper och att bygga en social och kulturell identitet åt alla organisationens medlemmar. Detta kan göras genom en medveten kommunikation där man använder sig av samtal och dialog för att uppnå en gemensam förståelse bland organisationens medlemmar.<sup>75</sup>

Organisationer kan använda sig av en enkelriktad och formell kommunikationsprocess, där informationen sprids uppifrån och ned och där informationen till stor utsträckning behandlar uppgifter om själva arbetsuppgiften. Den återkopplande kommunikationsprocessen, från medarbetaren till ledningen, är då ofta inte lika formaliserad i dessa organisationer.<sup>76</sup> Detta kan bero på oförståelse från organisationsledarens sida, där de inte förstår medarbetarnas behov av en tvåvägskommunikation.<sup>77</sup> Formell kommunikation handlar ofta om ledningens kommunikation med medarbetare via de formella kommunikationskanalerna som följer organisationsstrukturen. Den kan även handla om medarbetarnas kommunikation och återkoppling till ledare och medarbetare i olika formella sammanhang.<sup>78</sup>

Trots den snabba teknologiska utveckling som skett under de senaste åren menar de flesta framgångsrika ledare att direkt kommunikation med personliga förhållanden är den kommunikation

---

<sup>72</sup> Eriksson 2002:59, Simonsson 2005:106, 108-109 (red.) Heide et al.

<sup>73</sup> Vass, K. (2007). 'Internal Communication Is The First Step In A Successful PR Campaign' *Textile World*. Vol. 157 No. 2 Sid. 20-21, Sid. 21

<sup>74</sup> Heide et al. (2005). 'Kommunikation, organisation och organisationskommunikation.'. I Heide, M. (red.) *Kommunikation och organisation*. Sid. 31-45. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB, Sid. 31, 35,

Tonnquist, B. (2006). *Projektledning*. Stockholm: Bonnier Utbildning AB, Sid. 160

<sup>75</sup> Hatch & Schultz 2003:1 062, Heide et al. 2005:36 (red.) Heide et al.

<sup>76</sup> Falkheimer & Heide 2007:80, Johansson 2005:127, 129 (red.) Heide et al.,

<sup>77</sup> Grönroos 2002:370-371

<sup>78</sup> Falkheimer & Heide 2007:36

som är mest effektiv.<sup>79</sup> Direkt kommunikation är lyhörd och mottaglig, till hög grad flexibel och underlättar det naturliga kommunikationsflödet i organisationen. Dock kan detta vara omöjligt att praktiskt genomföra på grund av höga kostnader, långa avstånd och tidsbrist.<sup>80</sup> Att använda intranät som ett hjälpmedel för att skapa god intern kommunikation kan då användas för att publicera och sända ut information.<sup>81</sup> Organisationer utvecklar och introducerar intranät för att exempelvis förbättra kommunikationen med avlägsna medarbetare, tillhandahålla och förmedla speciell träning, som ett informationsverktyg med ett naturligt flöde och även för att kunna etablera ett välutarbetat kunskaps- och ledningssystem.<sup>82</sup> Det är dock viktigt att den mänskliga faktorn och den direkta kontakten inte glöms eller underskattas. Därför krävs ett arbete med en god balans mellan dessa två, för att maximera interaktionen och utbytet mellan olika aktörer inom en organisation.<sup>83</sup>

## *Ledarskap och personal*

---

En väsentlig del av att leda en organisation handlar om att koordinera och styra prestationer hos medarbetare.<sup>84</sup> Trots att kommunikationen har en sådan viktig funktion inom en organisation är det ofta så att ledare inte prioriterar kommunikationsfunktionen så högt. Detta kan bero på att många ledare har en bakgrund som exempelvis ekonom och har därför inte så ingående kunskaper om vikten av kommunikation. Detta kan leda till att ledare får en uppfattning om att kommunikation fungerar av sig självt.<sup>85</sup> En annan anledning till att kommunikation får en sådan låg prioritering inom en organisation kan vara för att det är svårt att mäta i siffror vilket mervärde en väl fungerande kommunikation skapar i organisationen, eftersom kommunikationsprocesser är sådana komplexa processer och beror av så många faktorer är det mycket svårt att kartlägga tydliga och konkreta samband.<sup>86</sup> Dagens organisationsklimat präglas av höga krav på resultat och tidseffektivitet, vilket bidrar till att det är svårt att argumentera för att satsa på ”mjuka värden” – såsom kommunikation och organisationskultur. Det är ekonomin som styr.<sup>87</sup>

---

<sup>79</sup> Irving & Tourish 1994:54, Murgolo-Poore & Pitt 2001:234

<sup>80</sup> Murgolo-Poore & Pitt 2001:235

<sup>81</sup> Murgolo-Poore & Pitt 2001:235-6

<sup>82</sup> Grant 2008:458, Grönroos 2002:380, Murgolo-Poore & Pitt 2001:237

<sup>83</sup> Irving & Tourish 1994:54, Murgolo-Poore & Pitt 2001:239

<sup>84</sup> Mullins, L-J. (2001). *Hospitality Management and Organizational Behavior*. Essex: Person Education Ltd., Sid. 311, Grant 2008:458-459,

<sup>85</sup> Heide et al. 2005:20 (red.) Heide et al.

<sup>86</sup> Anthony & Govindarajan 2007:464, Heide et al. 2005:21 (red.) Heide et al.

<sup>87</sup> Anthony & Govindarajan 2007:469, Heide et al. 2005:21 (red.) Heide et al.

En ledares insats kan inom kommunikationsområdet beskrivas i en trestegsmodell bestående av att skapa en vision och mål för en väldefinierad tidsperiod, kommunicera visionen genom budskap som är lätta att förstå för medarbetarna, samt att rätta handlande i enlighet med denna vision och dessa mål belönas.<sup>88</sup> Ledarskap som *sensemaking* har mycket gemensamt med kommunikation och kultur, med normer och värderingar.<sup>89</sup> Detta ledarskap kan definieras som den process där en eller flera individer lyckas med att sätta ramar och definiera verkligheten för andra, samt att utveckla en social enighet. Att utveckla ett gemensamt synsätt och en gemensam kultur genom hela organisationen kan skapas genom att utveckla ett gemensamt språk. Att vara ledare i en organisation handlar nu till större utsträckning om att påverka de anställdas uppfattningar om det egna arbetet och organisationen, istället för att kontrollera och styra med hjälp av regler och materiella sanktioner som det var tidigare.<sup>90</sup> Detta förutsätter i sin tur självständiga medarbetare som i stor utsträckning kan fatta egna beslut och som inte är rädda för mer ansvar eller att ta egna initiativ.<sup>91</sup> Detta innebär också att medarbetarna behöver kunna behärska att själva inhämta och bearbeta relevant information och som har förmågan att se hur de egna besluten påverkar andra i organisationen, samt kan kommunicera med kunder och andra externa intressenter på ett bra sätt.<sup>92</sup>

## *Personal och organisationskultur*

---

Organisationer kan beskrivas som sociala system som hålls ihop av en gemensam kultur, vilken utgörs av normer, värderingar, tänkesätt, rutiner och ritualer. Kulturen som finns inom en organisation skulle inte kunna existera och leva kvar om dess medlemmar inte kommunicerade med varandra. Medlemmarna återskapar och utvecklar organisationen då de kommunicerar med varandra.<sup>93</sup> För att en organisation ska kunna skapa en god organisationskultur är det essentiellt att den har en god kommunikation, eftersom kommunikationen är grundläggande för kulturen: ”*a communicative view of organizational culture sees communication as constitutive of culture.*”<sup>94</sup> Organisationskultur kan definieras som den uppsättning gemensamma normer, värderingar och

---

<sup>88</sup> Anthony & Govindarajan 2007:513, Eriksson 2002:192, Hatch & Schultz 2003:1 051

<sup>89</sup> Hatch & Schultz 2003:1 050

<sup>90</sup> Stevens 2008:606-607

<sup>91</sup> Ind 2007:46-50, Mullins 2001:257

<sup>92</sup> Smythe, J. (1996). 'The changing role of internal communication in tomorrow's company'. *Managing Service Quality*. Vol. 6 No. 2 Sid. 41-44, Sid. 44, Heide et al. 2005:22-23 (red.) Heide et al.,

<sup>93</sup> Heide et al. 2005:18-19 (red.) Heide et al., Ind 2007:86

<sup>94</sup> Eisenberg & Riley 2001:294 – se Johansson, C. (2005). 'Struktur, kultur och kommunikation'. I Heide, M. (red.) *Kommunikation och organisation*. Sid. 77-95, Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB, Sid. 85

verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samarbetar med varandra och omvärlden.<sup>95</sup> Värderingar är vad som anses viktigt, värdefullt och önskvärt – som i sin tur leder människor och ger dem mening. Normer består av regler för hur människor ska bete sig.<sup>96</sup> Normer och värderingar formar båda hur medlemmar av en kultur beter sig.<sup>97</sup> Den process där medlemmen lär sig de normer och värderingar som finns i kulturen kallas för socialisation.<sup>98</sup> Den sekundära socialisationen behandlar det sociala samspelet som äger rum på arbetsplatser och som hjälper individen att lära sig de normer, värderingar och uppfattningar som utgör accepterade mönster i just denna organisationskultur.<sup>99</sup> Denna kultur kan ses genom yttre synliga fysiska attribut, såsom byggnader och inredning, broschyrer och på organisationens hemsida etc. Utöver dessa fysiska attribut kan organisationskulturen även kännas igen på medlemmarnas uppträdande, såsom exempelvis genom sättet att hälsa på och umgås, samarbeta, lösa uppgifter och bearbeta konflikter etc.<sup>100</sup>

Det tillhör ovanligheterna att en organisationskultur endast består av en homogen kultur, utan oftast består organisationskulturen av en mängd subkulturer som existerar sida vid sida med varandra – ibland i harmoni med varandra, men ibland också i konflikt med varandra.<sup>101</sup> För att en organisation ska kunna vara så effektiv som möjligt är det viktigt att kommunikationen mellan dessa subkulturer fungerar, vilket kan underlättas av ett gemensamt språk och tankemönster.<sup>102</sup> Den person i organisationen som har störst inflytelse för att göra detta möjligt är organisationens huvudsakliga ledare. Ledaren har dessutom ett ansvar att kommunicera det som denne uppmärksammar. Det kan vara allt från vad den mäter, kontrollerar, belönar och på andra sätt systematiskt tar itu med.<sup>103</sup>

---

<sup>95</sup> Eriksson 2002:198, Falkheimer & Heide 2007:79, Grönroos 2002:393, Hatch 1997:241-247

<sup>96</sup> Mullins 2001:461

<sup>97</sup> Giddens, A. (2003). *Sociology*. Lund: Studentlitteratur, Sid. 37, Hatch & Schultz 2003: 1 047

<sup>98</sup> Ind. 2007:32, 35-36

<sup>99</sup> Giddens 2003:42-43, Grönroos 2002:394-395, Hatch 1997:245-247

<sup>100</sup> Johansson 2005:86 (red.) Heide et al.

<sup>101</sup> Hatch 1997:257–262, Hatch & Schultz 2001:130

<sup>102</sup> Smythe 1996:42

<sup>103</sup> Johansson 2005:90–91 (red.) Heide et al., Smythe 1996:42

# Metod

---

*I detta avsnitt kommer undersökningens tillvägagångssätt att presenteras och redogöras för. Detta för att du som läsare ska ges möjligheten att kunna bedöma rimligheten för den aktuella undersökningen. Först kommer en generell redogörelse för undersökningens metodologiska ansats att presenteras. Slutligen presenteras de empiriska insamlingsmetoderna.*

---

Uppsatsen är skriven utifrån ett tvärvetenskapligt forskningsfält, som berör ämnen som kommunikation, ledarskap, kultur och sociala samt ekonomiska perspektiv.

Verkligheten har undersökts med en förståelse för människors subjektiva upplevelser, i synnerhet vad gäller den interna kommunikationen hos studieobjektet. Då en studie av människor och deras sociala verklighet har utförts krävs, en process som fångar dess subjektiva innebörd av sociala handlingar. Därför har ett interpretativt förhållningssätt använts som tolkningsperspektiv.<sup>104</sup>

Undersökningen har gjorts med en förståelse för att sociala företeelser inte bara skapas via socialt samspel utan också befinner sig i ett tillstånd av ständig förändring.<sup>105</sup> Som ett resultat av detta kan den aktuella undersökningen identifieras som konstruktivistisk, i och med att verkligheten inte har någon självklar och fast mening utan dess mening konstrueras i och genom samspel med omvärlden.<sup>106</sup> Detta kallas ontologi och beskriver ”vad som finns” och behandlar den omgivande världsbilden.<sup>107</sup> Konstruktivismen stöds även av att undersökningen grundar sig i begrepp som kommunikation och kultur, vilka innefattar någonting som kan uppfattas som skapta i en social relation. Sammanfattningsvis kan undersökningen, som tidigare åskådliggjorts, summeras som en undersökning som i huvudsak baseras i den kvalitativa forskningen, då ett interpretativt synsätt använts samt utgått från en konstruktivistisk världsbild.<sup>108</sup>

För att undersöka hur organisationens vision och mål kommuniceras internt valdes kvalitativa intervjuer som huvudmetod för det empiriska insamlandet. För att dessutom få ett utomstående perspektiv som inte påverkas av organisationens medlemmar kompletterades de kvalitativa intervjuerna med observationer av det valda studieobjektets fysiska rum. Då den övergripande

---

<sup>104</sup> Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber, Sid. 25-26

<sup>105</sup> Bryman 2002:33

<sup>106</sup> Bryman 2002:31-32

<sup>107</sup> Bryman 2002:30

<sup>108</sup> Bryman 2002:33

undersökningens fokus ligger på den interna kommunikationen, och inte den externa kommunikationen, användes observationer endast som ett komplement.

Studieobjektet valdes för att belysa hur ansvarstagande organisationer kommunicerar denna differentieringsstrategi genom organisationens olika nivåer och led, för att i så stor utsträckning som möjligt kunna skapa ett trovärdigt servicemöte med dess externa intressenter. Detta för att dessa konsumenter ofta är mer medvetna och kritiska för vad dessa organisationer står för och kommunicerar ut till sin omgivning.<sup>109</sup> För att detta ska kunna realiseras inom en organisation ser vi kommunikationen som det mest centrala verktyget. Därför valdes en större kafékedja som studieobjekt. Detta för att möjliggöra det empiriska insamlandet om hur den interna kommunikationen används som hjälpmedel. I en sådan ansvarstagande organisation är det av stor vikt att alla organisationens medlemmar innehar samma kunskap om organisationens vision och mål, för att detta ska kunna kommuniceras av frontpersonalen i servicemötet. Detta skulle inte kunna ha studerats på liknade vis i en mindre organisation, då den interna kommunikationen i huvudsak kan tänkas ske i direkt kontakt mellan all personal. Studieobjektet valdes även för att det är en relativt ung organisation och den är fortfarande i en tillväxtfas, med ständigt nya etableringar. I och med detta fanns det även ett intresse att undersöka vad organisationens interna kommunikation bestod av, då diskussioner om organisationens visioner och mål kan tänkas förbises i uppstartningskedjet. Därför valdes Barista Fair Trade Coffee som studieobjekt.

## *Kvalitativa intervjuer*

---

För att skapa en empirisk grund för den aktuella undersökningen användes kvalitativa intervjuer, eftersom fördelen med dessa är att de skapar en öppenhet och att de är flexibla.<sup>110</sup> Detta för att kunna studera hur organisationen arbetar med sin interna strategiska kommunikation. Detta ämne kan definieras som subjektivt, då undersökningen har som syfte att se hur ledningens syn på organisationens vision och strategi kommuniceras internt och därmed återspeglas hos frontpersonalen. Som en följd av undersökningens subjektiva karaktär valdes kvalitativa intervjuer som den huvudsakliga empiriska insamlingsmetoden. En sådan intervju har redan ett bestämt undersökningssyfte och används för att undersöka det aktuella ämnet på en djupare nivå.<sup>111</sup> En

---

<sup>109</sup> Roy & Vézina 2001:342

<sup>110</sup> Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur, Sid. 82

<sup>111</sup> Kvale 1997:13, 25, 29

sådan intervju kan därför definieras som en specifik form av samtal som har en utarbetad struktur, där det är intervjuarens uppgift att kontrollera samtalet. Detta resulterar i att en sådan intervju inte är ett samtal mellan likställda parter.<sup>112</sup>

De kvalitativa intervjuer som genomfördes var av en ostrukturerad karaktär, då de genomförts med hjälp av en intervjuguide som fokuserats på tre bestämda teman.<sup>113</sup> Inom dessa fokuseringsområden förbereddes intervjufrågor med syfte att undersöka det aktuella fokusområdet. För att intervjusamtalet skulle flyta på och inte upplevas som formellt förbereddes intervjuaren med en uppsättning frågor. Intervjuguiden bestod av ett antal frågor som intervjuaren själv kunde bestämma formuleringen samt ordningsföljden på för att anpassa frågorna till intervjusituationen. Denna intervjuform användas för att skapa en informell samtalsatmosfär.<sup>114</sup> Intervjuguidens fokusområden kan också likställas vid tematiseringstadiet.<sup>115</sup> Detta stadium innefattar undersökningens syfte och frågor som *vad* som ska undersökas, *varför* det ska undersökas samt *hur* undersökningen ska genomföras vilket strukturerar och organiserar den kvalitativa intervjun. Med tanke på den aktuella undersökningens problemställning skapades dessa tre fokusområden.

Intervjuerna genomfördes med hjälp av Kvales (1997) sju intervjuundersökningsstadier: tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering och rapportering, vilka finns för att hjälpa de intervjuande att få ett så användbart empiriskt material från intervjuerna som möjligt.<sup>116</sup> För att kunna skapa en användbar empirisk grund utvaldes personer från organisationens alla olika nivåer. Den verkställande direktören för Barista Fair Trade Coffee intervjuades först och sedan följdes tre intervjuer med platschefer på utvalda kaféer, samt en frontpersonal från varje av dessa kaféer. Då det tidigt framkom att platscheferna i organisationen har en central kommunikativ roll för informationsspridning mellan ledning och frontpersonal utvaldes ytterligare två platschefer för att fördjupa den empiriska kunskapen om dess funktion. De kompletterande intervjuerna genomfördes med platschefer från ett kafé i Mellansverige respektive ett i norra Sverige. Detta för att undersöka hur den interna kommunikationen fungerar i hela kafékedjan. Därför utvaldes även kaféer lokaliserade längre ifrån huvudkontoret. Dessa kompletterande intervjuer genomfördes per telefon, då det inte fanns möjlighet till direkt interaktion. Sammanlagt utfördes nio stycken

---

<sup>112</sup> Kvale 1997:13

<sup>113</sup> Kvale 1997:32

<sup>114</sup> Bryman 2002:127

<sup>115</sup> Kvale 1997:85

<sup>116</sup> Kvale 1997:79



kvalitativa intervjuer, där majoriteten av intervjuerna genomfördes i södra Sverige. De sammanlagda intervjuerna bedömdes tillsammans i forskningsgruppen som tillräckliga för undersökningens empiriska grund. Detta bakomliggande resonemang kan likställas med det andra stadiet, planering, av den kvalitativa intervjuens sju stadier, då en övergripande planering av alla sju stadierna också genomfördes.<sup>117</sup>

Då de kvalitativa intervjuerna genomfördes användes tre olika intervjuguider som anpassats till de intervjuades funktion och position i organisationen.<sup>118</sup> Anledningen till detta var att få specifik kunskap om hur kommunikationen fungerar i de olika organisatoriska leden. Vid intervjusamtalen användes ljudinspelning, i form av diktafon, med syfte att sedan kunna behandla den information som den intervjuade delat med sig under intervjuens gång. Genomförandet av intervjuerna likställs med det tredje stadiet, intervjun, av den kvalitativa intervjuens sju stadier då det stadiet innefattar själva genomförandet av den kvalitativa intervjun.<sup>119</sup> Den inledande kontakten skedde via e-post där den intervjuade informerades om undersökningens syfte och frågeställning samt graden av möjlig anonymitet. Därefter kontaktades de aktuella personerna per telefon eller personligt möte för att boka in ett tillfälle för genomförandet av intervjuerna. Intervjuerna inleddes med att den intervjuade åter igen informerades om den aktuella undersökningens syfte och frågeställning samt hur materialet från den kvalitativa intervjun senare skulle användas.<sup>120</sup> Intervjun inleddes med frågor som berörde den intervjuades bakgrund. Dessa frågor startade den kvalitativa intervjun med anledning att skapa en avslappnad stämning mellan den intervjuade och den intervjuande, vilket underlättas genom att ställa frågor som behandlar ämnen som den intervjuade känner sig säker att behandla.<sup>121</sup>

När intervjuerna genomförts transkriberades det inspelade och ljudupptagna empiriska material som skapats under intervjuernas gång. Det efterföljande stadiet efter intervju kallas utskrift, vilket innebär att intervjumaterialet förbereds för att materialet ska kunna analyseras. Oftast handlar det om att överföra intervjun från talspråk till skriftspråk.<sup>122</sup>

---

<sup>117</sup> Kvale 1997:85

<sup>118</sup> Se bilaga: Intervjuguide

<sup>119</sup> Kvale 1997:85

<sup>120</sup> Bryman 2002:130-131

<sup>121</sup> Kvale 1997:118

<sup>122</sup> Kvale 1997:85

Då det transkriberade materialet färdigställts, bearbetades det insamlade materialet och de kvalitativa intervjuernas resultat diskuterades av forskningsgruppens medlemmar, för att skapa en gemensam förståelse för resultatens användbarhet. Denna handling kan likställas med det femte av den kvalitativa forskningsintervjuns sju stadier, vilken benämns som analys. I det analytiska stadiet överläggs vilka analysmetoder som är mest passande utifrån undersökningens syfte och ämne, samt på grundval av intervjumaterialets karaktär.<sup>123</sup>

I denna gemensamma diskussion behandlades även intervjuresultatets tillförlitlighet. Till viss del kan materialet från de kvalitativa intervjuerna anses vara generaliserbart, för den aktuella undersökningens forskningsnivå. I och med att dessa intervjuer genomförts med ledning, platschef och medarbetare – dvs. med organisationens alla led. Dessutom har fem av tolv kaféenheter deltagit i undersökningen, representerande från norra till södra Sverige. För den aktuella undersökningen kan intervjuresultaten klassas som att vara resultat med relativt hög tillförlitlighet. Detta eftersom att de kvalitativa intervjuerna förbereddes noga innan de utfördes och de genomfördes med utvalda nyckelpersoner inom organisationen. I och med att intervjuresultaten klassades ha hög tillförlitlighet kan också det empiriska materialet, som skapats genom de kvalitativa intervjuerna, benämnas ha hög validitet. Det empiriska materialet som uppkommit från intervjuerna ansågs vara av så hög kvalitet att slutsatser dragna från detta material ansågs vara giltiga för den aktuella forskningsnivån. Denna diskussion, innefattande resonemang om intervjuresultatets tillförlitlighet och validitet, kan likställas som det näst sista stadiet, verifiering, av den kvalitativa intervjuns sju stadier.<sup>124</sup> Avslutningsvis sammanfattades och analyserades det relevanta materialet för den aktuella undersökningen. Denna sammanfattning av intervjuresultaten kan likställas med den kvalitativa forskningsintervjuns sista stadium, rapportering, vilken innefattar att rapportera resultatet av undersökningen som utformas som en läsbar produkt.<sup>125</sup>

## *Observationer*

---

För att komplettera det empiriska materialet som samlats in till undersökningen från de kvalitativa intervjuerna genomfördes tre observationer på tre olika Barista Fair Trade Coffees i södra Sverige. Syftet med dessa observationer var att studera vad det fysiska rummet på de olika kaféerna

---

<sup>123</sup> Kvale 1997:85

<sup>124</sup> Bryman 2002:43, Kvale 1997:85

<sup>125</sup> Kvale 1997:85

kommunicerade och förmedlade för information om organisationens övergripande ansvarstagande vision och mål. Att observera innebär att den undersökande befinner sig och deltar i de sociala sammanhang som studeras. Den undersökande observerar den aktuella platsen och för kontinuerliga anteckningar om platsen och vad som där sägs och görs.<sup>126</sup> Generellt kan observationen ge beskrivningar om skilda fenomen, som gestaltas i den dagliga vardagen i specifika situationer, såsom exempelvis i fysiska, sociala och kulturella sammanhang.<sup>127</sup>

Då observationerna redan innan de utfördes hade ett specifikt syfte, att observera vad det fysiska rummet förmedlade om den övergripande organisationens vision, mål och strategi, kan de utförda observationerna identifieras som observationer utförda med en pragmatisk systematik. Sådana observationer innebär att den observerande använt sig av en medveten och genomtänkt metodologisk improvisation då det behövts. Detta har gjorts för att hålla fokus på syftet med undersökningen men även vara öppen för vad som sker och kan iakttas i det fysiska rummet. Denna kombinerade observationsteknik kan definieras som en kombination av fokuserad och öppen observation, i och med att de genomförda observationerna genomfördes med öppenhet inför den aktuella platsen och med ett sökande av redan bestämd och specifik information.<sup>128</sup>

Observationerna genomfördes under en timme. Detta för att i så stor utsträckning som möjligt garantera att så mycket information om Barista Fair Trade Coffee's övergripande vision, mål och strategi, kunde identifieras och upptas från kommunikationen från det fysiska rummet på de olika kaféerna. Det finns egentligen ingen tumregel för hur lång tid som en observation bör vara. Tidsaspekten är bland annat nära kopplat till observationens kunskapsmål och vilken typ av företeelse man intresserar sig för.<sup>129</sup> Då observationerna genomfördes för att komplettera de kvalitativa forskningsintervjuerna beslutades inom forskningsgruppen att tre observationer på tre olika kaféer i södra Sverige, á en timme, var lämpligt.

Medlemmen av forskningsgruppen som genomfört de kvalitativa forskningsintervjuerna på ett kafé, utförde den deltagande observationen på ett annat kafé. Detta för att de observerade inte skulle påverkas genom ett igenkännande av den aktuella observerande personen, och på sätt förändra det fysiska rummet på kaféet på något vis. Anledningen till detta är att den som observerar också

---

<sup>126</sup> Kaijser, L. & Öhlander, M. (1999). *Etnologiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur, Sid. 74

<sup>127</sup> Kaijser & Öhlander 1999:75

<sup>128</sup> Bryman 2002:176, Kaijser & Öhlander 1999:79

<sup>129</sup> Kaijser & Öhlander 1999:77

observeras och kan därför påverka vad som händer på den observerade platsen.<sup>130</sup> Samtidigt som observationerna utfördes gjordes kontinuerliga anteckningar av det som den observerande registrerat och bedömt som relevant för det empiriska insamlandet. Detta kunde göras relativt obemärkt då de observerande befann sig i en så kallad öppen observationsplats, eftersom kaféerna kan definieras att vara offentliga platser till viss del.<sup>131</sup>

## *Kritiskt förhållningssätt*

---

Faktorer som kan ha påverkat undersökningens empiriska resultat kan exempelvis ha varit att kvalitativa intervjuer inte genomförts med kafékedjans alla enheter, då detta inte var möjligt att genomföra på grund av tidsbegränsningar och även på grund av fysiska avstånd mellan kafékedjans olika enheter. Dock anser vi att nio stycken genomförda intervjuer kan generera ett tillförlitligt resultat. Utöver detta kan de genomförda telefonintervjuerna ha påverkat det empiriska resultatet ifrån dessa, då visuella intryck ifrån den intervjuade inte kunnat uppfattas.<sup>132</sup>

Då en ostrukturerad intervjuteknik använts, där samma frågor och dess ordningsföljd inte ställts, kan den intervjuades svar ha påverkats av detta.<sup>133</sup> Dock har centrala frågor om undersökningens fokus gällande kommunikationsaspekter behandlats i alla intervjuer, vilket gjordes för att minimera denna påverkan. En annan faktor som kan ha påverkat svaren i intervjun med organisationens verkställande direktör är att dennes anonymitet är svår att garantera, då det endast finns en sådan i den aktuella organisationen. De intervjuades svar kan dessutom ha påverkats av att intervjuerna genomfördes på de aktuella kaféenheterna där de intervjuade arbetar och att intervjuerna spelades in. Detta kan ha påverkats av att de intervjuade kan ha upplevt sig iakttagna av andra personer, såsom platschef, andra medarbetare eller av gäster på kaféet. För att minimera denna påverkan genomfördes intervjuerna på de aktuella kaféenheterna under arbetsdagens lugnare perioder, samt placerades i så stor avskildhet som möjligt från övrig kafépersonal och gäster. Att bli intervjuad samt att intervjusamtalen spelas in kan göra att personen i fråga känner sig obekvämt, vilket eventuellt kan leda till att den intervjuade personen ger de svar som hon/han tror sig förväntas ge. Ett tecken på detta uppmärksammades i majoriteten av de genomförda intervjuernas första minuter, där den intervjuade kommenterade diktafonen. Ytterligare en faktor som kan ha påverkat det

---

<sup>130</sup> Kaijser & Öhlander 1999:80

<sup>131</sup> Kaijser & Öhlander 1999:82

<sup>132</sup> Bryman 2002:128-9

<sup>133</sup> Bryman 2002:133

empiriska resultatet är att medarbetarna som intervjuades valdes ut av respektive platschef, där platschefen medvetet kan ha valt ut en medarbetare som den bedömer kommer att ge passande svar. I och med detta kan heller inte den utvalda medarbetarens anonymitet garanteras gentemot den aktuella platschefen.

Vidare kan forskningsgruppens medlemmars kunskap om intervju- och observationsmetod ha påverkat det genererade empiriska resultatet, då vi endast praktiserat dessa empiriska insamlingsmetoder vid ett fåtal forskningssituationer tidigare. Vad gäller de kompletterande observationerna kan den aktuella kafépersonalen påverkats av vår närvaro, vilka i sin tur kan ha påverkat det fysiska studierummet.<sup>134</sup>

---

<sup>134</sup> Kajser & Öhlander 1999:80

# Resultat och Analys

---

*Följande avsnitt kommer att redogöra för vår analys och vårt resultat som har utforskats utifrån våra teorier tillsammans med vårt empiriska material. Först redogörs det för den interna kommunikationen på Barista Fair Trade Coffee. Sedan presenteras resultat och analys om vision, mål och strategi, följt av resultat och analys om kommunikation. Slutligen presenteras resultat och analys om ledarskap och personal samt personal och organisationskultur.*

---

Inledningsvis kommer en redogörelse över Barista Fair Trade Coffee's interna kommunikation att presenteras. Alla medlemmar i organisationens ledningsgrupp kommunicerar med alla kaféenheter och det finns ingen medlem i ledningsgruppen som har ett nyckelansvar för de kommunikativa aspekterna – externt som internt.<sup>135</sup> Kommunikationen mellan ledningsgrupp och resterande organisation sker i huvudsak via e-post och telefon.<sup>136</sup> Kommunikationen sker också muntligt i direktkontakt, men då är det främst mellan medarbetarna på de olika kaféenheter. Den direkta muntliga kontakten mellan ledningsgrupp och kaféenhet är främst gällande för de kaféenheter som är lokaliserade i nära anknytning med huvudkontoret.<sup>137</sup> Barista Fair Trade Coffee har en medarbetarhandbok som informerar nyanställda medarbetare om organisationen.<sup>138</sup> Dock har denna medarbetarhandbok inte en så central roll i den interna kommunikationen i organisationen.

Generellt kan Barista Fair Trade Coffee's kommunikationsklimat beskrivas som öppet och förtroendefullt, där exempelvis kaféenheterna känner sig trygga med att ta upp eventuella problem med ledningsgruppen.<sup>139</sup> Den fortlöpande kommunikationen mellan kaféenheterna och ledningsgruppen består i huvudsak av praktisk och operativ information rörande den dagliga driften och kan identifieras att vara av ett kortsiktigt slag. Detsamma gäller för kommunikationen mellan platscheferna och dess medarbetare på de olika kaféenheterna. Utöver denna praktiska information består den interna kommunikationen också till stor del av information rörande personalkostnader.<sup>140</sup>

Utöver denna fortlöpande interna kommunikation är det meningen att kaféenheterna ska hålla egna personalmöten med jämna och kontinuerliga tidsintervall. Dock är detta något som platscheferna på

---

<sup>135</sup> Se intervju: D

<sup>136</sup> Se intervju: A1, A2, B1, B2, C1, C2, D, E1, F1

<sup>137</sup> Se intervju: A1, A2, B1, B2, C1, C2, D

<sup>138</sup> Medarbetarhandbok Barista Fair Trade Coffee, version 1:2007

<sup>139</sup> Se intervju: A1, A2, B1, B2, C1, C2, D

<sup>140</sup> Se intervju: A1, A2, B1, C1, D, E1, F1

kaféerheterna själva bestämmer och ansvarar för, vilket har fått som följd att dessa personalmöten hållits mer sporadiskt än regelbundet. Det är meningen att nationella personalmöten ska hållas varannan månad, mellan ledningsgrupp och de olika kaféerheternas platschefer. Detta har heller inte efterlevts på en regelbunden basis.<sup>141</sup>

## *Barista Fair Trade Coffee's vision, mål och strategi*

---

Genomgående i det empiriska materialet som genererats från de genomförda intervjuerna har alla intervjuade angett varierande svar gällande Barista Fair Trade Coffee's övergripande vision, samt dess mål och strategi för att förverkliga denna vision. Materialet från intervjuerna med VD:n, platscheferna och medarbetarna ger oss indikationer om vad organisationen har för vision, mål och strategi. Denna information har kompletterats med informationen som finns på Barista Fair Trade Coffee's egen hemsida och ifrån dess medarbetarhandbok. Sammanfattningsvis kan dessa indikationer om Barista Fair Trade Coffee's vision, mål och strategi redogöras enligt följande:

Vision: *Att göra världen till en bättre plats.*<sup>142</sup>

Mål: *Att arbeta aktivt ansvarstagande med etiska aspekter i en vinstdrivande kaféverksamhet, samt att bygga och utveckla en kafékedja bestående av 50 kaféerheter i Sverige. Framtidsmålet för organisationen är att expandera organisationen till internationella marknader.*<sup>143</sup>

Strategi: *Att differentiera sig gentemot andra liknade kaféverksamheter genom att lägga stor vikt på kaféprodukternas kvalitet genom att ha en hög lägsta kvalitetsnivå. Detta realiserar genom att verksamheten endast använder sig av basprodukter och maskiner av hög kvalitet, samt att all personal genomgår en baristautbildning. Detta för att kvalitetssäkra de levererade produkterna till den externa intressenten. Allt detta ska levereras i en kafémiljö med en unik och speciell atmosfär av en serviceinriktad och mångfacetterad personal. Det etiska ansvarstagandet ska fungera som ett genomgående element och ska genomsyra*

---

<sup>141</sup> Se intervju: A1, A2, C1, C2, D, F1

<sup>142</sup> <http://www.barista.cc/o.o.i.s/10>, 2009-05-24

<sup>143</sup> Se intervju: D

*hela organisationen. Utöver detta ska alla kaféenheter vara placerade på attraktiva lokaliseringar.*<sup>144</sup>

Enligt VD:n, får platscheferna och medarbetarna sporadisk information om organisationens strategi. Han menar att vissa av organisationens medlemmar har sett deras strategi på hemsidan, och andra har hört det från någon annan medarbetare som då berättat om varför företaget startade. VD:n säger att det är för många som inte var med för två år sedan när företaget öppnade sina första enheter, men de medlemmar som var med när organisationen startade hade kunskap om strategin.<sup>145</sup> En organisationsstrategi har som uppgift att samordna en organisations viktigaste mål.<sup>146</sup>

### **Innebörden av integrerad identitet, profil och image**

Ledningen hade vid intervjuernas genomförande inte haft något informationsmöte om Barista Fair Trade Coffee's vision, mål och strategi. Detta planerades att genomföras en kort tid efter intervjun med VD:n.<sup>147</sup> Detta kan vara en anledning till att organisationens personal verkar ha olika uppfattningar om Barista Fair Trade Coffee's övergripande vision, mål och strategi, då dessa inte presenterats på ett konkret och tydligt sätt – varken muntligt av ledningen eller skriftligen via exempelvis organisationens hemsida eller medarbetarhandbok. Att organisationens vision, mål och strategi endast tas upp vid VD:ns planerade möte gör att det kan bli svårare för medarbetarna att relatera till dessa i servicemötet med organisationens externa intressenter, eftersom det inte finns som en naturlig del i den interna kommunikationen.<sup>148</sup> Detta kan resultera i att den image som Barista Fair Trade Coffee's externa intressenter har blir otydlig och kan i sin tur få som följd att de har svårt att se vad organisationen står för och kan då ifrågasätta organisationens identitet. Slutligen kan detta glapp mellan organisationens image och identitet få som följd att dess externa intressenter utvecklar en misstänksamhet för Barista Fair Trade Coffee, vilket indirekt också kan leda till sämre lönsamhet på längre sikt för organisationen.<sup>149</sup>

---

<sup>144</sup> Medarbetarhandbok Barista Fair Trade Coffee version 1:2007, Se intervju: D

<sup>145</sup> Se intervju: D

<sup>146</sup> Grant 2008:14, 17, Hatch 1997:126, Johansson 2005:118–119 (red.) Heide et al.

<sup>147</sup> Se intervju: D

<sup>148</sup> Johansson 2005:121–122 (red.) Heide et al.

<sup>149</sup> Hatch & Schultz 2001:130-131, Hatch & Schultz 2003:1 043, 1 049, Hatch & Schultz 2008:84-87



## Mot samma mål

I medarbetarhandbokens avsnitt "Arbete mot samma mål" uppmanas nyanställda att själva aktivt söka information på Barista Fair Trade Coffee's hemsida om organisationens mål, vilket innebär att organisationens mål inte är tydliga eller lättillgängliga.<sup>150</sup> Dessa anpassas heller inte till de enskilda medlemmarnas egna förutsättningar att uppfatta och tolka dessa mål, vilket är en förutsättning för att den enskilde medlemmen ska kunna erhålla en klar förståelse över sin unika uppgift i organisationens målförverkligande.<sup>151</sup> Detta förstärks också i det empiriska materialet där en platschef delger vid förfrågan om beskrivning av organisationens vision och mål att *"jag har aldrig fått de frågorna tidigare, det har jag inte någon större koll på..."*.<sup>152</sup> Målen tycks inte riktigt ha kommunicerats ut på ett tydligt och anpassat sätt till organisationens alla medlemmar.<sup>153</sup> Detta ger också indikationer om att Barista Fair Trade Coffee's ledningsgrupp inte anser det vara av stor vikt att ledningsgruppen och organisationens olika platschefer har en gemensam förståelse för organisationens övergripande mål.<sup>154</sup>

## Visionens betydelse för etiken

Barista Fair Trade Coffee's vision och framtidsbild kan tänkas vara, att hjälpa till att göra världen till en bättre plats.<sup>155</sup> Genom att använda sig av en etisk differentieringsstrategi, där fokus framför allt ligger i Fair Trade, rättvisemärkt, ekologiskt och hållbart, kan organisationen särskilja sig ifrån redan etablerade och liknande kaféverksamheter.<sup>156</sup> Nästan samtliga intervjuade; VD:n, platschefer samt medarbetare, nämner att Barista Fair Trade Coffee uppmuntrar sin personal att ta egna beslut.<sup>157</sup> Dock finns det en risk att fel beslut fattas om medarbetaren som tar beslutet inte har erhållit full förståelse för organisationens övergripande vision, mål och strategi. Detta kan i sin tur resultera i att beslutet som fattats skiljer sig från ledningens önskan om dess organisationsprofil och har som följd att ett glapp mellan organisationsprofilen och dess image skapas.<sup>158</sup> För att motverka att detta sker är det av största vikt att de medarbetare i Barista Fair Trade Coffee som har

---

<sup>150</sup> Johansson 2005:123–124 (red.) Heide et al., Medarbetarhandbok Barista Fair Trade Coffee version 1:2007

<sup>151</sup> Eriksson 2002:59, Ind 2007:24

<sup>152</sup> Se intervju: F1

<sup>153</sup> Irving & Tourish 1994: 53

<sup>154</sup> Eriksson 2002:56, Heide et al. 2005:17 (red.) Heide et al., Heide 2005:173-174 (red.) Heide et al., Se intervju: F1

<sup>155</sup> <http://www.barista.cc/o.o.is/10>, 2009-05-24

<sup>156</sup> Grant 2008:300-302, López-Gamero et al. 2008:710, Stödmaterial till föreläsning om Barista Fair Trade Coffee

<sup>157</sup> Se intervju: A2, B1, B2, C1, C2, D, E1, F1

<sup>158</sup> Hatch & Schultz 2001:131-132, Hatch & Schultz 2003:1 050-1 051, Hatch & Schultz 2008:80

direktkontakt med dess gäster har full förståelse för organisationens övergripande vision, mål och strategi.<sup>159</sup>

Flera platschefer anger att som anställd behöver man inte ha intresse för Fair Trade, men att de anställda måste kunna vara stolta över vad organisationen står för.<sup>160</sup> En platschef menar till och med att: *”det kanske räcker om man har en eller två personer som verkligen brinner för det här med rättvisemärkt på varje butik, för att det ska smitta av sig på övriga och också så ger det ett sken till gästen att vi gör saker och har personal som ett hum om...”*<sup>161</sup> En medarbetare menar att all personal inte behöver veta allt om Fair Trade, men alla måste veta var svaren finns så att de exempelvis kan hänvisa förfrågande gäster till Barista Fair Trade Coffee’s hemsida där svaren kan hittas.<sup>162</sup> I och med att en organisations identitet består av den image som olika intressenter har av organisationen samt vilken organisationsprofil och vision som formuleras av organisationens ledning, borde etiken möjligen användas internt för att skapa en gemenskap kring ett ansvarstagande intresse och på så sätt skapa en stabil organisationsidentitet.<sup>163</sup>

## **De externa intressenterna och Barista Fair Trade Coffee’s image**

På de utvalda Barista Fair Trade Coffee’s kaféer möts man som gäst av ett flertal olika budskap i det fysiska rummet, om organisationens etiska arbete. En kaféingång har en glasvägg med två loggor, där den ena loggan är Fair Trade och den andra är FN:s logga, samt texten ”Vi serverar rättvisemärkt”.<sup>164</sup> En korg med tablettaskarna informerar om ”En ask ger ett barn skolmat” och står vid bardisken vid kassan på två olika kaféer.<sup>165</sup> På två kaféer finns två stora affischer på väggen, som informerar om Fair Trade och FN förbundet med texten: ”Lite godare – i dubbel bemärkelse”. Vid socker och bestickavdelningen på de observerade kaféerheterna får gästen information från FN-förbundet om: ”Skolmat till över 300 barn – varje dag”. Ett annat kafé har en vägg full med foton från VD:ns besök i Afrika och det finns broschyrer om organisationens Afrikaprojekt och deras samarbete med FN.<sup>166</sup> Barista Fair Trade Coffee’s etiska ansvarstagande presenteras på ett

---

<sup>159</sup> Changhong et al. 2006:751, Johansson 2005:129–130 (red.) Heide et al., Murgolo-Poore & Pitt 2001:234

<sup>160</sup> Se intervju: A1, B1, C1

<sup>161</sup> Se intervju: E1

<sup>162</sup> Se intervju: A2

<sup>163</sup> Hatch & Schultz 2003:1 047, Hatch & Schultz 2008:50-51, Heide 2005:170–171 (red.) Heide et al.

<sup>164</sup> Se observation: B

<sup>165</sup> Se observation: B, C

<sup>166</sup> Se observation: A, B, C

tydligt och informativt sätt till den externa intressenten.<sup>167</sup> Vidare kommuniceras Fair Trade-konceptet från en stor dryckesmeny på alla besökta och studerade kaféenheter, där de ekologiska och rättvisemärkta produkterna lätt kan urskiljas från övriga produkter.<sup>168</sup> Detta visar på att organisationens ansvarstagande kommuniceras ut till organisationens gäster, vilka på så sätt skapar sig en uppfattning om organisationen – dvs. organisationens image skapas.<sup>169</sup> Genom att organisationen kommunicerar ut dessa budskap till gästerna, skapas och utvecklas organisationsidentiteten i organisationen. Detta visar immateriella värden som är en viktig del av organisationsidentiteten.<sup>170</sup>

På ett av kaféerna finns det ketchup tillgänglig till kaféets matgäster som inte är ekologisk, trots att det finns ett ekologiskt alternativ från samma leverantör.<sup>171</sup> På menyerna för mat är det svårt att urskilja vilka produkter i mackorna, salladerna m.m., som är ekologiska.<sup>172</sup> Dessa exempel kan vara ett resultat av att platschefernas agerande inte stämmer överens med den profil som ledningen önskar förmedla. Detta kan i sin tur få som resultat att medlemmarnas engagemang för organisationens etiska kärnvärden minskas och de upplever svårigheter att kommunicera ett konsekvent och enhetligt budskap till organisationens omvärld.<sup>173</sup>

## *Barista Fair Trade Coffee's interna kommunikationen*

---

En platschef på Barista Fair Trade Coffee nämner att det använder sig av kommunikationen så att alla i personalen ska kunna sträva mot samma mål.<sup>174</sup> Det är något vi funderat över hur detta är möjligt då visionen, målen samt strategin är mycket otydliga och få i personalstyrkan känner till dessa, vilket gestaltas i de varierande svaren från det empiriska materialet.<sup>175</sup> Detta är naturligtvis ett problem då gränser mellan den interna och externa kommunikationen är svåra att separera och risken finns för att även externa intressenter möts av dessa otydliga budskap.<sup>176</sup> Det gör att Barista Fair Trade Coffee har svårt att kontrollera att det som görs och sägs är entydigt och är därmed heller

---

<sup>167</sup> Se observation: C

<sup>168</sup> <http://www.barista.cc/o.o.is/21>, 2009-05-25, Se observation: A, B, C

<sup>169</sup> Hatch & Schultz 2001:129, Hatch & Schultz 2003:1 048, Heide 2005:168–169, 173-174 (red.) Heide et al.

<sup>170</sup> Heide 2005:168–169, 173-174 (red.) Heide et al.

<sup>171</sup> [http://www.felix.se/produkter\\_detalj.asp?produkt\\_id=06509](http://www.felix.se/produkter_detalj.asp?produkt_id=06509), 2009-05-20, Se observation: C

<sup>172</sup> <http://www.barista.cc/o.o.is/22>, 2009-05-25, Se observation: A, B, C

<sup>173</sup> Heide 2005:171, 178 (red.) Heide et al.

<sup>174</sup> Se intervju: C1

<sup>175</sup> Se intervju: A1, A2, B1, B2, C1, C2, D, E1, F1

<sup>176</sup> Falkheimer & Heide 2007: 23, Grönroos 2002:293-294, Heide 2005:167, 181-182 (red.) Heide et al., Irving & Tourish 1994:53

inte strategiskt skött.<sup>177</sup> Genom att ledningen först identifierar en tydlig vision, mål samt strategi och därefter skapar en förståelse och acceptens internt kan detta sedan kommuniceras externt av en enad front.<sup>178</sup>

Trots att kommunikation av en tydlig vision, mål och strategi inte existerar har Barista Fair Trade Coffee ett väl genomtänkt koncept. De arbetar utifrån fyra hörnstenar, vilket ger organisationen en viss entydighet samt att de anställda arbetar i samma riktning till viss del. För att dessa hörnstenar ska fungera som riktlinje i organisationen krävs att alla medarbetare känner till dessa. Barista Fair Trade Coffee's hörnstenar är:

- **Kaffe** som håller en hög kvalitet samt en strävan att vara bäst.
- **Atmosfär** är något som prioriteras högt.
- **Personal** som bjuder på personlighet, intresse och service utöver det vanliga.
- **Etik** är unikt men självklart. Fair Trade-kaffe, te, socker, KRAV-märkt mjölk m.m.<sup>179</sup>

Kanske beror ledningens oklara vision, mål och strategi samt saknad av dess kommunikation på att organisationen är relativt ung samt att Barista Fair Trade Coffee ännu inte går med vinst.<sup>180</sup> Det kan ha bidragit till att fokus lagts på att säkerställa organisationens finansiella stabilitet, innan en intern kommunikationsstrategi utvecklats. Vi tror dock att en väl utvecklad och strukturerad intern kommunikation kan hjälpa Barista Fair Trade Coffee att skapa ett trovärdigt samt entydigt servicemöte med den externa kunden, vilket i sin tur kan skapa långvariga kundrelationer och god lönsamhet.<sup>181</sup>

De fyra hörnstenarna kommuniceras från ledning till medarbetare med hjälp av en medarbetarhandbok som alla anställda får i samband med anställningen. Den anställde ska läsa igenom handboken och därefter skriva under att denne har tagit del av informationen.<sup>182</sup> Det har

---

<sup>177</sup> Falkheimer & Heide 2007: 37

<sup>178</sup> Armstrong & Kotler 2005: 251, Heide et al. 2005:17 (red.) Heide et al., Heide 2005:168, 181-182 (red.) Heide et al., Eriksson 2002:54-55

<sup>179</sup> Medarbetarhandbok Barista Fair Trade Coffee version 1:2007

<sup>180</sup> Årsredovisning för BFT Coffee AB, org.nr. 556708-0642, 2006-07-27 – 2007-12-31, inkom Bolagsverket 2008-08-21

<sup>181</sup> Falkheimer & Heide 2007:36, 80, Grönroos 2002:370-371, Johansson 2005:127, 129 (red.) Heide et al.

<sup>182</sup> Medarbetarhandbok Barista Fair Trade Coffee version 1:2007

dock visat sig att detta inte är något som efterföljs ute på enheterna. I teorin är detta en god idé då den ger den anställda goda grundkunskaper om organisationen, vad den står för och vad den strävar mot. Detta fungerar dock inte i praktiken, vilket har visat sig från det empiriska materialet att VD:n, flera platschefer och även flera medarbetare svarat att denna medarbetarhandbok inte har en central roll i den interna kommunikationen.<sup>183</sup> Det hade även varit bra om Barista Fair Trade Coffee's vision och mål hade stått med i handboken, om dessa varit konkret formulerade, för att på så sätt garantera att all personal i organisationen är medvetna om dessa. Här har ledningsgruppen en viktig roll att förmedla vikten av handboken till platscheferna. Genom att dessa blir medvetna om syftet med handboken kan ett engagemang skapas hos platscheferna. Engagemanget kan i sin tur vara en faktor till att handboken faktiskt levereras till organisationens alla anställda. Ledningsgruppen bör dessutom vara noga med att följa upp att alla medarbetare tagit del av informationen genom att kontrollera att de skrivit på listor för detta ändamål.

### **Intern kommunikation av det etiska ansvarstagandet**

Organisationens fyra hörnstenar kan identifieras som dess strategi och handlar till stor del om kommunikation av immateriella värden, vilket gör dem svåra att separera internt och externt. Organisationer ser ibland en integrerad kommunikation som en lösning på detta.<sup>184</sup> Problemet med integrerad kommunikation är dock att budskapet inte anpassas till mottagaren. Informationen som finns tillgänglig för de externa intressenterna har anpassats till dessa och det har inte tagits hänsyn till att engagera organisationens personal.<sup>185</sup> Integrerad kommunikation är något som används inom Barista Fair Trade Coffee för dess etiska ansvarstagande. Inte vid något tillfälle har detta budskap anpassats internt för att skapa en ökad motivation hos medarbetarna. Organisationens Fair Trade-profilering kommuniceras redan genom dess varumärke Barista **Fair Trade** Coffee. På kaféenheter kommuniceras det etiska ansvarstagandet exempelvis på menytavlorna där det är utmärkt vilka produkter som är ekologiska samt rättvisemärkta.<sup>186</sup> På alla enheter finns en informationsplats där FN-samarbetet kommuniceras ut med hjälp av exempelvis foton på skolbarn i Etiopien, informationsbroschyrer om skolmatsprojektet samt Fair Trade.<sup>187</sup> Flera platschefer och

---

<sup>183</sup> Se intervju: A1, A2, B1, B2, C1, C2, D, E1, F1

<sup>184</sup> Grönroos 2002:367, Hatch & Schultz 2003:1 045

<sup>185</sup> Changhong 2006:754, Falkheimer & Heide 2007: 81, Murgolo-Poore & Pitt 2001:234, Simonsson 2005:106 (red.) Heide et al.,

<sup>186</sup> Se observation: A, C

<sup>187</sup> Se observation: A, B, C

den verkställande direktören angav att under anställningen hänvisas medarbetarna till organisationens och Fair Trade's hemsida samt de informationsbroschyrer som finns på enheterna för informationsinsamling av Fair Trade.<sup>188</sup> Det gör att det budskap som förmedlas internt och externt är det samma.

Genom att organisationen ständigt refererar samt hänvisar till sina externa kommunikationskanaler även internt är detta dessutom en form av autokommunikation.<sup>189</sup> De externa kommunikationskanalerna som exempelvis Barista Fair Trade Coffee's hemsida samt de informationsbroschyrer som finns på kaféenheterna kanske skapar ett ännu större värde internt än vad det gör för de externa intressenterna. Genom att VD:n och platschefer ständigt hänvisar sina medarbetare att läsa exempelvis på hemsidan kommuniceras organisationens identitet internt samt att denna förstärks.<sup>190</sup>

### **Strukturerad och anpassad informationsspridning**

Dagligen cirkulerar en mängd information inom organisationen mellan alla led, via olika kanaler samt i olika former. I och med detta borde platscheferna inta en roll som "filter" mellan medarbetare och ledning och sortera ut och anpassa all information till den aktuella mottagaren.<sup>191</sup> För att platscheferna ska inta denna roll krävs dock även att dessa är engagerade och förstår vikten av strukturerad och anpassad information. Har inte platscheferna denna förståelse finns en risk för att informationen bromsas eller helt stannar upp i detta led.<sup>192</sup>

En platschef nämner i sin intervju att "*... vi får kanske fem, sex mail om dagen från alla tre, hur de vill ha det. Och ibland undrar man om de kommunicerar där uppe för att det var samma information fast ja, man bara, försök ni först och kom till oss sen*".<sup>193</sup> Denne platschef nämner dock senare i intervjun att det blivit mer strukturerat. VD:n berättar i sin intervju att alla tre i ledningsgruppen sänder information via e-post till platscheferna och att det sedan ligger hos dessa att informera vidare till medarbetarna.<sup>194</sup> En medarbetare nämner dessutom i sin intervju att det är

---

<sup>188</sup> Se intervju: B1, C1, D, E1, F1

<sup>189</sup> Falkheimer & Heide 2007: 91, Hatch & Schultz 2003:1 050, Heide et al. 2005:179–180 (red.) Heide et al.

<sup>190</sup> Falkheimer & Heide 2007: 91, Hatch & Schultz 2003:1 050, Heide et al. 2005:179–180 (red.) Heide et al.,

Se Intervju: B1, C1, D, E1, F1

<sup>191</sup> Falkheimer & Heide 2007:18-19, 81-82, Simonsson 2005:103 (red.) Heide et al.

<sup>192</sup> Eriksson 2002:69

<sup>193</sup> Se intervju: C1

<sup>194</sup> Se intervju: D

oklart vem som bestämmer vad i ledningen.<sup>195</sup> Alla dessa fenomen tyder på en ostrukturerad formell informationsspridning samt ett otydligt kommunikationsansvar samt att de lägger ett stort ansvar på platscheferna och en tidskrävande uppgift att sälla bland all information från ledningsgruppen.<sup>196</sup> Då platscheferna ännu inte intagit denna ”filtrerande” roll och kommunikationsansvaret ännu inte är organiserat får medarbetarna idag information både från platschefer och ledningsgruppen om den dagliga driften, det operativa arbetet samt nyheter via e-post, telefon, SMS och muntligt i direktkontakt.<sup>197</sup> Medarbetarna får väldigt mycket information, från olika sändare genom olika kommunikationskanaler. Det kan därför vara svårt och tidskrävande för dessa att sortera ut viktig information ur denna mängd som de dagligen möts av. Det kan i sin tur leda till att de sorterar ut viktig information och inte reflekterar över denna. Skulle medarbetarna istället informeras genom ett budskap som anpassats till dem som mottagare skulle det öka förståelsen för samt meningen i budskapet vilket i sin tur kan leda till mer engagerad personalstyrka.<sup>198</sup>

Ett tydligare kommunikationsansvar skulle göra alla i organisationen mer medvetna om dess individuella roll som kommunikatörer, där ett större ansvar samt förståelse för vikten av den interna kommunikationen kan skapas. Tydliga kommunikationsroller ökar dessutom behovet av metakommunikation, vilket kan öka organisationens medlemmars kunskaper om kommunikation.<sup>199</sup> Här kan även kommunikativa problem och lösningar diskuteras för att ständigt förbättra den interna kommunikationen på Barista Fair Trade Coffee.

## **Tvåvägskommunikation på Barista Fair Trade Coffee**

Flera platschefer och medarbetare, samt VD:n på Barista Fair Trade Coffee informerar om att det råder en öppen kommunikation i organisationen. De intervjuade nämner också att den avslappnade och familjära organisationskulturen bidrar till att kommunikationen flödar fritt mellan alla led.<sup>200</sup> Medarbetarna känner att det är tryggt att ta kontakt med ledningen eller tala med platscheferna vid eventuella problem och frågor.<sup>201</sup> Då platscheferna arbetar i driften interagerar de ständigt med

---

<sup>195</sup> Se intervju: A2

<sup>196</sup> Falkheimer & Heide 2007:18–19, 80–82, Johansson 2005:127, 129 (red.) Heide et al., Simonsson 2005:103 (red.) Heide et al.,

<sup>197</sup> Se intervju: A1, A2, B1, B2, C1, C2, D, E1, F1

<sup>198</sup> Changchun 2006:754, Alzheimer & Heidi 2007:81, Murgolo-Poore & Pitt 2001:234, Simonsson 2005:106 (red.) Heide et al.

<sup>199</sup> Simonsson 2005:112–113 (red.) Heide et al.

<sup>200</sup> Se Intervju: A1, A2, B1, B2, C1, C2, D

<sup>201</sup> Se intervju: A2, B2, C2

medarbetarna vilket skapar en direktkontakt med medarbetarna, vilket underlättar och skapar tillfälle för en dialog.<sup>202</sup> Flera platschefer och medarbetare nämner att medlemmar i ledningsgruppen ofta besöker enheterna i södra Sverige, vilket även det ger tillfälle för en dialog i direkt kontakt.<sup>203</sup> Ifrån intervjuer med platschefer för kaféenheter i Mellansverige och i norra Sverige får vi information om att dessa inte har kontinuerlig direktkontakt med ledningsgruppen. Det gör att dialoger mellan dessa sker via e-post och telefon.<sup>204</sup> En kontinuerlig dialog med alla enheter i alla led verkar vara något som Barista Fair Trade Coffee prioriterar, om det så sker i direktkontakt eller via telefon. Det bidrar till att information inte enbart transporteras utan även transformerar genom att tillsammans skapa betydelser i informationen.<sup>205</sup> Ledningen och platscheferna uppmuntrar medarbetarna att komma med idéer och förslag till förbättringar.<sup>206</sup> Alla dessa faktorer har bidragit till Barista Fair Trade Coffee's väl fungerande tvåvägskommunikation, vilket i sin tur gör det enklare för organisationen att skapa sociala grupper samt att bygga en social och kulturell identitet.<sup>207</sup>

En lösning för Barista Fair Trade Coffee att strukturera sin interna kommunikation, vilket blir allt viktigare i takt med att organisationen växer, skulle kunna vara att skapa en form av intranät. Det skulle förenkla kommunikationen med de enheter som är lokaliserade en bit från huvudkontoret i Malmö. Det är dock viktigt att de behåller den direkta kontakten och balanserar dessa två för att maximera interaktionen och utbytet mellan olika aktörer inom Barista Fair Trade Coffee.<sup>208</sup>

## *Barista Fair Trade Coffee's ledarskap och personal*

---

### **Ledningens interna kommunikation**

En genomtänkt och väl genomarbetad kommunikationsfunktion i en organisation en viktig ledningsfråga, då det är de som har ansvaret för att de mål som sätts implementeras och uppfylls.<sup>209</sup> Gällande Barista Fair Trade Coffee's kommunikation, som till så stor del endast präglas av praktisk

---

<sup>202</sup> Hatch & Schultz 2003:1 062, Heide et al. 2005:36 (red.) Heide et al., Se Intervju: A 1, B1, C1, E1, F1

<sup>203</sup> Irving & Tourism 1994:54, Murgolo-Poore & Pitt 2001:239, Se intervju: A 1, A 2, B1, B2, C1, C2, D

<sup>204</sup> Se intervju: E1, F1

<sup>205</sup> Eriksson 2002:59, Hatch & Schultz 2003:1 062, Heide et al. 2005:36 (red.) Heide et al.,

Simonsson 2005:106, 108-109 (red.) Heide et al.

<sup>206</sup> Se intervju: A2, B2, C2, E1

<sup>207</sup> Grönroos 2002:370-371, Heide et al. 2005:36 (red.) Heide et al.

<sup>208</sup> Grant 2008:458, Grönroos 2002:380, Murgolo-Poore & Pitt 2001:234-239

<sup>209</sup> Falkheimer & Heide 2007:17-18, Irving & Tourish 1994:54



och operativ information rörande organisationens drift, kan detta innebära att det uppstår målinkongruens mellan kaféenheter. Detta eftersom platscheferna där inte möjligen har förstått innebörden av den övergripande organisationens vision och mål. Det kan också få som följd att strategiska och långsiktiga mål och vision inte uppfattas som viktiga ute på kaféenheter, då det så sällan diskuteras i den interna kommunikationen.

## Ledningens ekonomiska fokus

VD:n för Barista Fair Trade Coffee har en bakgrund med en ekonomisk utbildning, vilket kan ha bidragit till det bristande intresset av de kommunikativa aspekterna och dess betydelse för organisationen i helhet. Den ekonomiska bakgrunden kan också vara en anledning till att denne tror att kommunikationen i Barista Fair Trade Coffee's organisation kan fungera av sig själv.<sup>210</sup> Denna ekonomiska bakgrund kan också tänka sig ha haft stor inverkan på organisationens skapande och uppförande av dess belöningssystem. Detta belöningssystem har endast ett ekonomiskt fokus och grundar sig på en procentuell vinstutdelning till alla medarbetare.<sup>211</sup> Detta kan bero på att kommunikativa aspekter får en låg prioritering i en organisation för att det är svårt att mäta i siffror vilket mervärde en väl fungerande kommunikation skapar i organisationen och därmed också svårt att visa direkta kausalsamband mellan ökad lönsamhet och en välfungerande intern kommunikation behandlande organisationens övergripande vision, mål och strategi. Dagens organisationsklimat präglas av höga krav på positiva resultat och tidseffektivitet, vilket bidrar till att det är svårt att argumentera för att satsa på ”mjuka värden” – såsom kommunikation och organisationskultur.<sup>212</sup> Den person i organisationen som har störst inflytelse för att göra detta möjligt är organisationens huvudsakliga ledare, vilken kan kommunicera vad som anses vara viktigt i organisationen genom vad denne uppmärksammar. Detta kan innebära allt från vad denne lägger märke till och kommenterar till vad som mäts, kontrolleras, belönas och på andra sätt systematiskt tas itu med.<sup>213</sup>

Då Barista Fair Trade Coffee fortfarande går med förlust<sup>214</sup>, innebär det ingen belöning till någon av medarbetarna inom organisationen, vilket också kan innebära en bristande motivation hos medarbetarna. Speciellt då för de kaféenheter som faktiskt går med vinst, men vilken vinsten tas

---

<sup>210</sup> Anthony & Govindarajan 2007:464, 469, Heide et al. 2005:20-21 (red.) Heide et al., Se intervju: D

<sup>211</sup> <http://www.barista.cc/o.o.is/30>, 2009-05-11

<sup>212</sup> Anthony & Govindarajan 2007:464, 469, Heide et al. 2005:21 (red.) Heide et al.

<sup>213</sup> Hatch & Schultz 2003:1 051, Johansson 2005:90–91 (red.) Heide et al., Stevens 2008:606–607

<sup>214</sup> Årsredovisning för BFT Coffee AB org.nr. 556708-0642, 2006-07-27 – 2007-12-31, inkom Bolagsverket 2008-08-21

ifrån och används för att täcka upp förlusterna för de kaféenheter som fortfarande går med förlust. Detta kan också innebära att uppfattningen bland organisationens medarbetare om hur viktigt det är med Fair Trade och rättvisemärkt sjunker, i och med att kunskapen och passionen för dessa frågor inte uppmärksammas i belöningssystemet eller på annat sätt uppmärksammas av ledningen.

## **Platschefernas roll i den interna kommunikationen**

Ifrån intervjuer med flera platschefer får vi veta att platscheferna på kaféenheter ofta är yngre, har många gånger liten erfarenhet av att vara ledare och att ha en roll med ledningsansvar från tidigare arbeten.<sup>215</sup> En av dessa platschefer nämner att de heller inte får någon utbildning i vad som är viktigt att tänka på som ledare eller vad som krävs av dem i denna nya ledarroll.<sup>216</sup> Detta kan bidra till att okunskap om vikten av att alla organisationens medlemmar aktivt behöver arbeta med den övergripande organisationens vision, mål och strategi, vilket i sin tur kan bidra till att dessa platschefer är oförmögna att aktivt arbeta med dessa ”mjuka” värden i den dagliga driften för att strategiskt och kommunikativt förmedla en trovärdig organisationsidentitet av den av ledningen önskade organisationsprofil i servicemötet med den externa intressenten. Detta kan i sin tur resultera i bristande förmåga att kunna överträffa den externa intressentens förväntningar om organisationen, vilket resulterar i ett servicemöte av bristande kvalitet.<sup>217</sup> Utöver detta kan detta också medföra i sviktande image hos organisationens externa intressenter, vilket kan innebära dålig mun-till-mun kommunikation om organisationen och som i sin tur kan leda till sämre lönsamhet på längre sikt.<sup>218</sup>

## *Barista Fair Trade Coffee's personal och organisationskultur*

---

### **Betydelsen av Fair Trade**

Vid frågan om varför de intervjuade har sökt sig till Barista Fair Trade Coffee nämner flera platschefer och medarbetare att kaffeintresset var den huvudsakliga anledningen.<sup>219</sup> Fair Trade-konceptet lyser inte så starkt i undersökningens empiriska material. Detta skulle man kunna tänka sig vara viktigt, då det utgör en central roll i organisationens identitet samt i dess

---

<sup>215</sup> Se intervju: A1, C1, E1, F1

<sup>216</sup> Se intervju: F1

<sup>217</sup> Grönroos 2002:79–81

<sup>218</sup> Grönroos 2002:297–299

<sup>219</sup> Se intervju: A2, B1, B2, C1, C2, E1

organisationskultur. Flera platschefer och medarbetare uppgav också att de kände någon som arbetade där som en anledning till varför de sökte sig till Barista Fair Trade Coffee.<sup>220</sup>

Rekrytering av ny personal ansvarar de olika platscheferna själva för, men i det empiriska materialet nämner flera platschefer att Fair Trade-konceptet inte har en betydande inverkan vid rekryteringsprocessen – i form av anställningsintervjuer eller vid provarbetet.<sup>221</sup> Att platscheferna mer aktivt skulle använda sig av ett större fokus på Fair Trade och ansvarstagande intressen kan tänkas vara viktigt för att stärka organisationsidentiteten och organisationskulturens underliggande normer och värderingar. Detta kommer sedan i sin tur att bidra till en mer solid och trovärdig organisationsidentitet och samtidigt också en mer trovärdig image av organisationen i fråga.<sup>222</sup> Detta kan också resultera i långsiktig och stabil lönsamhet och därigenom också garantera organisationens överlevnad. VD:n och samtliga platschefer nämnde i de genomförda intervjuerna att fokus ligger till stor del på stresstålighet, servicekänsla och eventuella arbetslivserfarenheter från tidigare kaféarbeten vid rekrytering av nya medarbetare.<sup>223</sup> I arbetsannonserna på Barista Fair Trade Coffee's hemsida anges ingenting om att de söker personal som delar samma intresse för Fair Trade och rättvist ansvarstagande<sup>224</sup>, vilket kan uppfattas som om att organisationen inte ser Fair Trade som så viktigt som organisationen först ger indikationer om.

## **Informell organisationskultur och ledning**

I och med att organisationer kan beskrivas som sociala system som hålls ihop av en gemensam kultur, vilken utgörs av normer, värderingar, tänkesätt, rutiner och ritualer<sup>225</sup>, kan man utläsa ifrån de intervjuades information där flera platschefer och medarbetare samt dess VD beskriver Barista Fair Trade Coffee's organisationskultur som familjär, öppen och informell.<sup>226</sup> Dock nämner en av dessa platschefer att det finns vissa tendenser till att den är i förändring att bli mer formell.<sup>227</sup> En medarbetare beskriver ledningen som att den karaktäriseras av en informell ledningsstil, vilken

---

<sup>220</sup> Se intervju: A2, B2, C2, E1, F1

<sup>221</sup> Se intervju: A1, B1, C1, E1

<sup>222</sup> Grant 2008:242-243, Heide 2005:168–169, 178 (red.) Heide et al.

<sup>223</sup> Se intervju: A1, B1, C1, D, E1, F1

<sup>224</sup> <http://www.barista.cc/o.o.is/63>, 2009-05-11

<sup>225</sup> Eriksson 2002:198, Falkheimer & Heide 2007:79, Grönroos 2002: 393, Hatch 1997: 241-247, Heide et al. 2005:18-19 (red.) Heide et al., Ind 2007:86

<sup>226</sup> Se intervju: A2, B1, B2, C1, C2, D, F1

<sup>227</sup> Se intervju: E1

uppmuntrar egna initiativ och har ofta en öppen dialog med kaféenheter. Denna dialog förs då främst med den aktuella kaféenhets platschef.<sup>228</sup>

### **Kaféenheternas geografiska spridning**

Kaféenheter lokaliserade på längre avstånd ifrån huvudkontoret träffas inte ofta med någon person i ledningsgruppen. En platschef nämner att när detta sker är det framförallt då eventuella oförväntade och oförutsedda problematiska situationer inträffat.<sup>229</sup> Därför kan det tänkas att den naturliga kontakten och interaktionen mellan dessa kaféenheter och med någon ifrån ledningsgruppen saknas på kaféenheter som är lokaliserade på ett längre geografiskt avstånd från huvudkontoret. VD:n talar om att den informella ledningsstilen som ledningsgruppen praktiserar vilar på ett delegerande av beslutsmyndighet till de olika platscheferna.<sup>230</sup> Flertalet av platscheferna som intervjuats menar att de till stor del själva driver sina kaféenheter och på egen förmåga.<sup>231</sup> I och med att det tillhör ovanligheterna att en organisationskultur endast består av en homogen kultur, utan oftast består organisationskulturen av en mängd subkulturer.<sup>232</sup> Detta kan tänkas innebära att de olika kaféenheter också utvecklar någon lokal form av subkultur på den aktuella kaféenheten. Dock ska det nämnas att det empiriska materialet ifrån de kvalitativa intervjuerna inte skilde sig mycket ifrån varandra, trots eventuella stora geografiska avstånd mellan kaféenheter lokaliserade. För att subkulturerna ska kunna integreras måste organisationen utveckla ett övergripande och gemensamt språk och gemensamma tankemönster, för att skapa en organisation som har möjligheten att vara så effektiv som möjligt.<sup>233</sup> Flera platschefer och en medarbetare nämner att kontakten mellan platscheferna och ledningsgruppen präglas av ett ömsesidigt förtroende, där platscheferna till stor del känner sig bekväma att föra en dialog om eventuella egna initiativ som gått fel etc.<sup>234</sup> Kommunikationsklimatet mellan ledningen och platscheferna kan därför karaktäriseras att vara avslappnat och tryggt.

---

<sup>228</sup> Se intervju: A2

<sup>229</sup> Se intervju: F1

<sup>230</sup> Se intervju: D

<sup>231</sup> Se intervju: A1, B1, C1, E1

<sup>232</sup> Eriksson 2002:197-198, Hatch 1997:257-262, Hatch & Schultz 2001:130, Johansson 2005:88-89 (red.) Heide et al.

<sup>233</sup> Eriksson 197-198, Johansson 2005:88-89 (red.) Heide et al., Smythe 1996:42

<sup>234</sup> Se intervju: A1, A2, E1, F1

## Barista Fair Trade Coffee's socialiseringsprocess

Sensemaking som ledarskap har mycket gemensamt med kommunikation och kultur med normer och värderingar och kan definieras som den process där en eller flera individer lyckas med att sätta ramar och definiera verkligheten för andra<sup>235</sup>, vilket för Barista Fair Trade Coffee kan upplevas att vara av en bristande karaktär i och med att den huvudsakliga kommunikationen mellan kaféenheter och ledningen då kommunikationen dem emellan till stor del består av praktisk och operativ information rörande driften.

Det är ledarnas uppgift att göra aktiviteterna i organisationen så meningsfulla som möjligt för organisationens medlemmar, samt att utveckla en social enighet.<sup>236</sup> Denna sociala enighet gestaltas tydligt i socialiseringsprocessen för nya medlemmar i organisationen. Det är i den processen som medlemmen lär sig de normer och värderingar som finns i kulturen och hjälper individen att lära sig de normer, värderingar och uppfattningar som utgör accepterade mönster i just denna organisationskultur.<sup>237</sup> Gällande för Barista Fair Trade Coffee och denna organisations vision och mål gällande den ansvarstagande strategin är kunskapen om Fair Trade och vad det innebär, vad det står för och vad det tillför, ligger i medarbetarnas egna intressen att erhålla och skaffa sig rätt kunskap om.<sup>238</sup> Detta sker dels genom en medarbetarhandbok om Barista Fair Trade Coffee som medarbetarna ska få sig tillhanda så de börjar arbeta på organisationen. Som tidigare nämnts har denna handbok inte en central roll över huvud taget och en platschef nämner att denne inte delat ut en sådan bok till sina medarbetare; *"Ehm, jag fick den också när jag blev anställd och jag läste den och det ligger väl egentligen på mig att dela ut den till min personal och det kan jag säga att det har jag inte gjort. Jag har tänkt på det vid något tillfälle..."*<sup>239</sup>

Ett flertal platschefer samt några medarbetare berättar att den nya personalen kan finna information om Fair Trade på Barista Fair Trade Coffee's hemsida, rättvisemärkts hemsida, FN:s hemsida etc.<sup>240</sup> Andra informationsmedel som medarbetarna kan ta del av för att erhålla sig kunskap om Fair Trade är med hjälp av broschyrer och dylikt, vilket flera platschefer och medarbetare nämner i sina

---

<sup>235</sup> Changhong et al. 2006:754, Eriksson 2002:190-191, Johansson 2005:90-91 (red.) Heide et al., Stevens 2008:604

<sup>236</sup> Heide et al. 2005:18-19 (red.) Heide et al., Ind 2007:86

<sup>237</sup> Geddens 2003:42-43, Grönroos 2002:394-395, Hatch 2002:247-248, Ind 2007:32, 35-36

<sup>238</sup> Se Intervju: A 2, B1, E1

<sup>239</sup> Se Intervju: A 1

<sup>240</sup> Se Intervju: A 1, A 2, B1, B2, C1, F1

intervjuer.<sup>241</sup> Dessa informationsmedel ska finnas på de olika kaféenheter. Ifrån observationer på tre olika kaféer kan det utläsas att alla informationsbroschyrer inte finns tillgängliga på de olika kaféenheter, vilket också bland annat bekräftas i intervjun med organisationens VD.<sup>242</sup>

## **Lever som de lär?**

Då fokus på ett intresse för Fair Trade och ekologiskt inte har en central roll i rekryteringsprocessen kan det också innebära följder i form av varierande svar hos de intervjuade i frågan om de själva köper Fair Trade och ekologiskt.<sup>243</sup> Detta kan leda till en bristande organisationsidentitet och en organisationskultur som inte stämmer överrens med ledningens tankar och idéer om vad organisationen ska stå för.<sup>244</sup> Om den egna personalstaben inte riktigt lever som de lär i enighet med organisationens övergripande vision, mål och strategi, hur ska Barista Fair Trade Coffee då kunna leverera ett trovärdigt och förtroendeingivande servicemöte med den externa intressenten? Detta kan resultera i en image hos den externa intressenten som inte är enhetlig med den organisationsprofil som ledningen önskar att förmedla. Detta glapp kan innebära att organisationen upplevs som opålitlig hos den externa intressenten<sup>245</sup>, samt att den externa intressenten kan uppleva organisationens ansvarstagande strategi som ett marknadsföringstrick som spelar på den externa intressentens samvete och goda vilja att bidra med stöd där extra hjälp behövs, t.ex. i Etiopien. Detta kan ju i sin tur få stora konsekvenser i och med att den externa intressenten då kan känna sig lurad, vilket till stor säkerhet leder till dålig mun-till-mun kommunikation och på längre sikt också sämre lönsamhet för hela organisationen.<sup>246</sup>

---

<sup>241</sup> Se Intervju: A 1, B1, C2, E1, F1

<sup>242</sup> Se intervju: D, Se observation B, C

<sup>243</sup> Se; Ja: Intervju: A1, A2, B2, C2, F1 Nej: Intervju: B1, C1

<sup>244</sup> Hatch & Schultz 2001:129-130, Hatch & Schultz 2003:1 049-1 050, Hatch & Schultz 2008:11-13, 80

<sup>245</sup> Hatch & Schultz 2001:131-132, Hatch & Schultz 2003:1 050-1 051, Hatch & Schultz 2008:11-13, 80

<sup>246</sup> Grönroos 2002:297-299

# Slutsatser

---

*Följande avsnitt kommer att presentera de slutsatser som analysen har genererat. Dessa slutsatser kommer att presenteras på ett sådant sätt att du som läsare själv kan ta ställning till slutsatsernas tillförlitlighet. Undersökningens frågeställning återförs i avsnittet, för att skapa en återkopplande överblick över den aktuella undersökningens helhet.*

---

För att återigen knyta an till undersökningens frågeställning; **Hur arbetar Barista Fair Trade Coffee med att internt kommunicera dess ansvarstagande vision, mål och strategi från ledning till frontpersonal?**, kan vi nu i detta avsnitt summera de slutsatser som det empiriska resultatet, tidigare forskning samt vår analys av dessa genererat.

Barista Fair Trade Coffee's vision, mål och strategi kan uppfattas som diffusa. Dessa finns inte direkt kommunicerade i någon form av läsbart material. Svaren från de intervjuade varierade i stor grad angående denna fråga, vilket tyder på att detta heller inte är något som kontinuerligt kommuniceras internt – varken skriftligt eller muntligt. Visionen, målen samt strategin har i och med detta inte översatts till de olika medarbetarnas funktioner, vilket innebär att det är svårt för medarbetarna att veta hur de ska arbeta för att stödja organisationens ansvarstagande. Det kan resultera i att det uppstår målinkongruens inom organisationens olika delar. Barista Fair Trade Coffee's fyra byggstenar; *kaffe, personal, atmosfär, etik*, kan identifieras att vara organisationens strategi, vilken används internt för att uppnå en form av entydighet hos medarbetarna. Byggstenarna ligger som grund för att kommunicera organisationens immateriella värden, vilka presenteras i organisationens medarbetarhandbok. Det etiska ansvarstagandet är en del av organisationens identitet, vilket till och med kommuniceras i dess företagsnamn; Barista **Fair Trade** Coffee. Dock är den etiska biten inget som strategiskt och kommunikativt arbetas aktivt med internt. Det är medarbetarnas uppgift att själva skaffa sig tillräcklig och rätt kunskap om Fair Trade, exempelvis via organisationens egen hemsida, andra hemsidor, informationsbroschyrer etc. Denna information används både internt och externt. I och med detta är informationen om Fair Trade inte anpassad till dess aktuella mottagare.

Den interna kommunikationen i Barista Fair Trade Coffee består praktiskt taget endast av kortsiktig information rörande det praktiska och operativa arbetet på kaféenheter. Utöver detta finns det inte heller något tydligt kommunikationsansvar inom organisationen, vilket resulterar i en för stor

mängd information som når enheterna. Detta innebär att platscheferna måste fungera som ett kommunikationsfilter mellan ledning och medarbetare, där de behöver sälla bland informationen samt anpassa denna till dess aktuella mottagare. Detta gör att platscheferna har en viktig intern kommunikationsfunktion. På grund av det ostrukturerade kommunikationsflödet kan detta upplevas som en belastande och tidskrävande uppgift för platscheferna. Därför har ledningen en central och strukturerande roll i den interna kommunikationen. Barista Fair Trade Coffee's organisationskultur kan beskrivas som öppen, familjär och informell, vilket kan ha bidragit till den väl fungerande tvåvägskommunikation som skapar möjligheter för öppna dialoger. Organisationens kommunikationsklimat kan beskrivas som trygg, öppen och förtroendeingivande mellan de olika parterna.

Då platscheferna ofta är unga, oerfarna och i stor utsträckning heller inte har någon form av högre utbildning kan dessa platschefer sakna kunskap om den interna kommunikationens viktiga roll. Utöver detta får de heller ingen form av ledarskapsutbildning internt. Detta kan resultera i att den övergripande visionen och organisationens olika mål lämnas ouppmärksammade, vilket också i sin tur kan leda till att målinkongruens uppstår inom organisationen. Platscheferna ansvarar också för rekrytering av ny personal på respektive kaféenheter. I rekryteringsprocessen saknar platscheferna riktlinjer för önskade kvalifikationer, vilket kan resultera i en personalstab med skilda grundläggande värderingar. Detta kan innebära att subkulturer skapas lokalt på de olika kaféenheter, vilka ledningen måste vara vaksamma över så att dessa kulturer inte skiljer sig i för stor utsträckning från den övergripande organisationskulturen. Barista Fair Trade Coffee's ekonomiska fokus kan grunda sig i VD:ns utbildning som ekonom, vilket kan leda till att det aktiva arbetet med den interna kommunikationen åsidosätts. Detta tillsammans med att Barista Fair Trade Coffee är ett ungt företag, befinner sig i en tillväxtfas samt fortfarande saknar ekonomisk stabilitet kan vara faktorer som orsakat att de interna kommunikativa aspekterna inte prioriterats.

Sammanfattningsvis kan vi som svar på den aktuella undersökningens frågeställning säga att Barista Fair Trade Coffee inte kommunicerar den etiskt ansvarstagande visionen, målen och strategin anpassat internt till dess personal. Detta är inte heller något som organisationen aktivt arbetar med internt. Det ligger på medarbetarna själva att söka information om detta ansvarstagande. Platscheferna samt VD hänvisar då medarbetarna till Barista Fair Trade Coffee's hemsida, Fair Trade och FN:s hemsida samt att läsa de informationsbroschyrer som finns på kaféenheter, vilket inte alla i personalstyrkan läser. Avslutningsvis kan en följd av denna bristande interna



kommunikation, rörande den övergripande etiskt ansvarstagande visionen, målen och strategin, resultera i en svag organisationsidentitet samt ett flertydligt externt kommunikativt budskapsförmedlande till organisationens externa intressenter. En oklar organisationsprofil leder ofta till en svag organisationsidentitet, vilket slutligen till stor sannolikhet också leder till bristande överrensstämmade uppfattning om organisationens image hos dess externa intressenter. Detta kan i sin tur resultera i misstänksamhet hos de externa intressenterna, vilket också kan leda till sämre lönsamhet på längre sikt.

# Diskussion

---

*I detta avsnitt kommer slutsatserna diskuteras vidare i ett större sammanhang. Vad våra slutsatser har för betydelse för den aktuella forskningsdebatten i kommunikativa forskningsområdet kommer också att presenteras. I diskussionen kommer slutsatserna att lyftas från undersökningens aktuella studieobjekt till en diskussion om fenomenet i stort.*

---

Tidigare forskning inom det aktuella ämnet har framförallt fokuserat på ansvarstagande, *Corporate Social Responsibility*, i organisationer, kommunikation av vision, mål och strategi, varumärkesuppbyggnad, intern kommunikation samt etiskt ansvarstagande. Vad vi i denna uppsats har gjort är att studera hur ett företag har kombinerat det etiska ansvarstagandet som huvudvision, hur strategin har använts för att bygga upp varumärket samt hur detta kommuniceras internt i organisationen. Här har man inte haft något särskilt CSR-program utan det etiska ansvarstagandet har varit Barista Fair Trade Coffee's affärsidé. Organisationen är ett intressant studieobjekt med en relativt ovanlig affärsidé, då det är ett vinstdrivande företag som ändå arbetar för något gott – vilket kan ses som tabu i Sverige. Dessa ansvarstagande strategier är ett relativt nytt koncept för vinstdrivande organisationer i Sverige. Det kan göra att kunder ser på dessa företag med en viss misstänksamhet, då detta ansvarstagande sker i kombination med ett vinstdrivande syfte.

Därför kan det vara av extra stor vikt för den här typen av företag att internt kommunicera dess vision, mål och strategi så att mötet med den externa kunden blir genuint och trovärdigt, för att på så sätt skapa tillit. I företags uppstartningsskede, är det naturligtvis mycket att tänka på. Företagets lönsamhet samt praktiska bitar i den dagliga driften kanske då är det som prioriteras. Vi tror dock att det är viktigt att alla i organisationen känner till dess vision, mål och strategi innan de möter sin första kund. Genom att sedan kontinuerligt internt kommunicera vad företaget står för, vart de är på väg samt hur de ska nå dit, till alla medarbetare kan man få en personalstyrka som strävar mot samma mål från dag ett. Det är dessutom av stor vikt att budskapet anpassas till medarbetarnas specifika funktioner så att dessa lättare kan ta till sig budskapet och förstå vikten av att alla strävar i samma riktning och på så sätt skulle kunna nå målkongruens. För att organisationer med liknande ansvarstagande strategier som Barista Fair Trade Coffee ska uppfattas som genuina är det av stor vikt att alla i personalen har all information om hur de arbetar med dessa bitar. Det borde därför läggas större fokus på att internt kommunicera detta och följa upp att alla medarbetare har tagit del av denna information.

# Reflektioner

---

*Följande avsnitt kommer föra en diskussion rörande den aktuella undersökningens arbetsprocess. Avsnittet inleds med en sammanfattande reflektion om metodens betydelse för undersökningen. Därefter presenteras en diskussion om förslag till framtida forskning, samt uppslag till nya intressanta frågeställningar som vi reflekterat över under arbetsprocessen.*

---

I denna undersökning har Barista Fair Trade Coffee's interna kommunikation studerats, vad gäller dess vision, mål och strategi. Då kommunikation är något som sker socialt mellan individer valdes intervjuer som huvudmetod. För att på så sätt studera hur kommunikationen går genom alla organisatoriska led. Med hänsyn till detta valdes intervjuer med VD, platschefer samt frontpersonal. Då platschefer har en central roll som informationsspridare mellan ledning och frontpersonal lades extra fokus på dessa. På grund av undersökningens omfattning och tidsbegränsning fanns inte möjlighet att genomföra intervjuer med organisationens alla medarbetare, vilket hade kunnat ge en större bredd och därmed större tillförlitlighet. Vi har dock intervjuat fem av organisationens tretton platschefer, tre medarbetare samt organisationens VD, vilket vi i forskningsgruppen ansåg ge en tillräcklig bredd för undersökningens nivå. Med detta som grund har vi svarat på problemformuleringen utifrån de svar vi genererat från dessa intervjuer.

Undersökningen som vi genomfört har koncentrerats på den interna strategiska kommunikationen i organisationer. Undersökningen behandlar också relationen mellan organisationens profil och identitet, där det externa kommunikationsperspektivet endast behandlas i begränsad utsträckning – organisationens image hos dess externa intressenter. Förslag på framtida forskning skulle kunna vara att belysa liknande fenomen utifrån ett externt perspektiv, där relationen mellan organisationens profil och image undersöks djupare samt relationen mellan organisationens image och identitet.

Det skulle dessutom vara intressant att undersöka hur ansvarstagande företagsstrategier påverkar och uppfattas av branschen och det omgivande samhället. Detta för att ansvarstagande företagsstrategier är ett relativt nytt fenomen i den svenska kulturen. Ett annat förslag på framtida forskning är att studera hur de ansvarstagande strategierna anammas av företag i takt med att kunder ställer större krav. Avslutningsvis kan förslag på framtida forskning vara att undersöka hur

nya kommunikationskanaler kan påverka och förändra en organisations strategiska kommunikation med dess omvärld, exempelvis *Facebook* samt andra liknande forum på Internet.

Vi ser på framtiden med spänning och hur dessa ansvarstagande strategier utvecklas i Sverige, och även hur vinstdrivande organisationer anammar dessa strategier. Då dessa organisationer kan komma att ses på med större misstänksamhet, kan de i större utsträckning bli tvungna att aktivt arbeta strategiskt med den interna kommunikationen. Vi ser detta ämne som mycket intressant då detta är ett relativt nytt fenomen i Sverige. Möjlighet finns att dessa ansvarstagande strategier även ökar intresset för CSR-program i Sverige.

Vi hoppas och tror att allt fler företag kommer att börja ta sitt ansvar både etiskt och miljömässigt. För att dessa företag ska kunna överleva måste de vara redo att möta kundernas och samhällets misstänksamhet. Där ser vi ett aktivt arbete med den interna strategiska kommunikationen som det centrala verktyget.

# Referenslista

---

## Tryckta källor

- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Armstrong, G. & Kotler, P. (2005). *Marketing: an introduction*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Brenes, E. et al. (2008). 'Key success factors for strategy implementation in Latin America'. *Journal of Business Research*. Vol. 61 Sid. 590-598
- van den Bosch, A. et al. (2005). 'How corporate visual identity supports reputation'. *International Journal*. Vol. 10 No. 2 Sid. 108-116
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber
- Changhong, B. et al. (2006). 'Service Brand Internalization: A Concept Model and its Marketing Implications'. *International Conference on Service Systems and Service Management*. Vol. 1 Sid. 750-757
- Eriksson, P. (2002). *Planerad kommunikation. Strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer*. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur
- Giddens, A. (2003). *Sociology*. Lund: Studentlitteratur
- Grant, R. (2008). *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Grönroos, C. (2002). *Service management och marknadsföring – en CRM ansats*. Malmö: Liber
- Hatch, M-J. (1997). *Organisationsteori, Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur
- Hatch, M-J. & Schultz, M. (2008). *Taking brand initiative. How companies can align strategy, culture and identity through corporate branding*. San Francisco: Jossey-Bass
- Hatch, M-J. & Schultz, M. (2001). 'Are the strategic star align for your corporate brand?'. *Harvard Business Review*. Vol. 79 No. 2 Sid. 128-134
- Hatch, M-J. & Schultz, M. (2003). 'Bringing the corporation into corporate branding'. *European Journal of Marketing*. Vol. 37 No. 7/8 Sid. 1 041-1 064
- Heide et al. (2005). 'Kommunikationens roll i dagens organisationer'. I Heide, M. (red.) *Kommunikation och organisation*. Sid. 17-28. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB

- Heide et al. (2005). "Kommunikation, organisation och organisationskommunikation." I Heide, M. (red.) *Kommunikation och organisation*. Sid. 31-45. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB
- Heide, M. (2005). "Identitet, image och kommunikation. Om konsten att kommunicera immateriella värden." I Heide, M. (red.) *Kommunikation och organisation*. Sid. 167-183. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB
- Ind, N. (2007). *Living the brand. How to transform every member of your organization into a brand champion*. London: Kogan Page Ltd.
- Irving, P. & Tourish, D. (1994). 'An Integrated Communication Strategy for Health Service Managers'. *Journal of Management in Medicine*. Vol. 8 No. 6 Sid. 53-57
- Johansson; C. (2005). "Struktur, kultur och kommunikation." I Heide, M. (red.) *Kommunikation och organisation*. Sid. 77-95. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB
- Johansson, C. (2005). "Kommunikation om mål och strategier. Vems karta är rätt – chefens eller medarbetarens?" I Heide, M. (red.) *Kommunikation och organisation*. Sid. 117-131. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB
- Kaijser, L. & Öhlander, M. (1999). *Etnologiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- López-Gamero et al. (2008). 'Complementary Resources and Capabilities for an Ethical and Environmental Management: A Qua/Quan Study'. *Journal of Business Ethics*. Vol. 28 Sid. 701-732
- Mullins, L-J. (2001). *Hospitality Management and Organizational Behaviour*. Essex: Person Education Ltd.
- Murgolo-Poore, M. & Pitt, L. (2001). 'Intranets and employee communication: PR behind the firewall'. *Journal of Communication Management*. Vol. 5 No. 3 Sid. 231-241
- Roy, M-J. & Vézina, R. (2001). 'Environmental Performance as a basis for competitive strategy: opportunities and threats'. *Corporate environmental strategy*. Vol. 8 No.4 Sid. 339-347
- Simonsson, C. (2005). "Ledarskap och kommunikation. Chefen som informationspridare kontra meningsskapare." I Heide, M. (red.) *Kommunikation och organisation*. Sid. 97-115. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB
- Smythe, J. (1996). 'The changing role of internal communication in tomorrow's company'. *Managing Service Quality*. Vol. 6 No. 2 Sid. 41-44
- Stevens, B. (2008). 'Corporate Ethical Codes: Effective Instruments For Influencing Behavior'. *Journal of Business Ethics*. Vol 178 Sid. 601-609
- Stephenson, K. et al. (2009). 'The pursuit of CSR and Business Ethics Policies: Is it a Source of Competitive Advantage for Organizations?'. *The Journal of American Academy of Business*. Vol. 14 No. 2 Sid. 251-262

Tonnquist, B. (2006). *Projektledning*. Stockholm: Bonnier Utbildning AB

Vass, K. (2007). 'Internal Communication Is The First Step In A Successful PR Campaign'. *Textile World*. Vol. 157 No. 2 Sid. 20-21

Rienecker, L. & Stray Jørgensen, P. (2004). *Att skriva en bra uppsats*. Lund: Wallin & Dalholm Boktryckeri AB

Svenska Språknämnden. (2005). *Svenska skrivregler*. Stockholm: Liber AB

Westrup, U. et al. (2005). *Skrivhandboken. Vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Klippan: Ljungbergs tryckeri

## **Stödmaterial**

Medarbetarhandbok Barista Fair Trade Coffee version 1:2007

Stödmaterial till föreläsning om Barista Fair Trade Coffee

Årsredovisning för BFT Coffee AB 556708-0642, 2006-07-27 – 2007-12-31,  
inkom Bolagsverket 2008-08-21

## **Empiriska källor**

Intervju: A1, 2009-04-16

Intervju: A2, 2009-04-16

Intervju: B1, 2009-04-23

Intervju: B2, 2009-04-23

Intervju: C1, 2009-04-21

Intervju: C2, 2009-04-22

Intervju: D, 2009-04-08

Intervju: E1, 2009-04-27

Intervju: F1, 2009-04-22

Observation A, 2009-04-17, kl. 12:40-13:40

Observation B, 2009-04-21, kl. 12:00-13:00

Observation C, 2009-04-20, kl. 13:00-14:00

## Elektroniska källor

<http://www.barista.cc>, 2009-04-28

<http://www.barista.cc/o.o.i.s/5>, 2009-03-31

<http://www.barista.cc/o.o.i.s/10>, 2009-05-24

<http://www.barista.cc/o.o.i.s/13>, 2009-03-31

<http://www.barista.cc/o.o.i.s/15>, 2009-03-31

<http://www.barista.cc/o.o.i.s/21>, 2009-05-25

<http://www.barista.cc/o.o.i.s/22>, 2009-05-20

<http://www.barista.cc/o.o.i.s/30>, 2009-05-11

<http://www.barista.cc/o.o.i.s/63>, 2009-05-11

<http://www.barista.cc/o.o.i.s/91>, 2009-03-31

[http://www.fairtrade.net/about\\_us.html](http://www.fairtrade.net/about_us.html), 2009-04-06

<http://www.rattvisemarkt.se/cldoc/351.htm>, 2009-04-19

[http://www.felix.se/produkter\\_detalj.asp?produkt\\_id=06509](http://www.felix.se/produkter_detalj.asp?produkt_id=06509), 2009-05-20



# Bilagor

## Intervjuguide

### *Ledningsgruppen*

---

#### **Bakgrund**

- Hur kommer det sig att ni valde att starta upp Barista?
- Varför valde ni just att inrikta er på Fair Trade?
- Var har du arbetat tidigare?
- Vad har du för utbildning?
- Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig?

#### **Vision, mål och strategi**

- Vad är Baristas vision och mål?
- Hur arbetar ni för att uppfylla dessa? (strategi)
- Hur är organisationsstrukturen uppbyggd? Regionschefer?(organisationsstruktur)
- Vilka företagsfunktioner är Barista uppbyggt av? Vilka saknas?
- Om du skulle beskriva vad Barista är bäst på, vad skulle det vara? (kritiska framgångsfaktorer)
- Hur kommer det sig att ni valt att samarbeta med Arla i Skåne, och inte Skånemejerier? (profilering)
- Ni skriver att ni är ekologiska i så stor utsträckning som möjligt, vad betyder det? Finns det några fasta regler för de olika kaféerna angående ekologiska produkter och råvaror?(profilering)

#### **Kommunikation**

- Om du har något viktigt att säga till de anställda, hur skulle du då gå till väga? Hur går du ut med information om det ska nå alla anställda? (intern kommunikation/informationsflöde)
- Hur ofta träffar du de olika platscheferna/medarbetarna? (intern kommunikation/informationsflöde)
- Vilken information vill ni oftast ta del av i ledningen från de olika kaféerna? Varför just denna information? (rapporteringsystem/ekonomistyrning/budget)

- Hur får personalen information om pågående projekt i Afrika? Medverkan i FN? (intern kommunikation)
- Hur får personalen kunskap om vad Barista står för och gör?

### **Ledarskap, personal och organisationskultur**

- Vilka är de viktigaste egenskaperna en ledare bör ha, enligt dig?
- Hur skulle du beskriva dig själv som ledare? Varför?
- Varför har ni valt att inte använda er av franchisekoncept?
- Vilka krav har de olika caféerna på sig? Har alla kaféer samma/liknande krav på sig?
- Hur fungerar er rekrytering? Platschef/medarbetare?
- Vad kräver ni av ny platschef? Medarbetare?
- Erbjuder ni någon form av utbildning för de anställda? (socialiseringsprocess)
- På vilket sätt får personalen kunskap om vad Fair Trade är? Ekologiskt?(intern kommunikation/målkongruens)

### **Bakgrund**

- Vad gör du på Barista?
- Hur länge har du jobbat här? Vad gjorde du innan?
- Vad fick dig att söka denna tjänst?
- Är du heltidsanställd/deltidsanställd?
- Hur ser en vanlig arbetsdag för dig?

### **Vision, mål, strategi**

- Hur skulle du beskriva Baristas Vision och Mål?
- Hur arbetar ni för att nå dessa? (strategi)
- Vilka krav har du på dig att uppfylla? Hur mycket kan du själv bestämma?(organisationsstruktur)
- Ni säger att ni är ekologiska i så stor utsträckning som möjligt, vad betyder det?(målkongruens/intern kommunikation)
- På vilket sätt har du fått kunskapen om Fair Trade? (socialiseringsprocess/organisationsidentitet)
- På vilket sätt får personalen kunskaper om vad Fair Trade är? Ekologiskt?
- Hur får personalen kunskap om vad Barista står för och gör?

### **Kommunikation**

- Hur ofta träffar du ledningen? På vilket sätt kommunicerar du med ledningen? (rapporteringssystem/informationsflöde)
- Om du har något viktigt att säga dina anställda, hur gör du detta?(intern kommunikation)
- Hur får personalen information om pågående projekt i Afrika? Medverkan i FN? (informationsflöde)
- Hur kommunicerar ni med varandra på den aktuella kaféenheten? Anslagstavla? SMS?

### **Ledarskap, personal och organisationskultur**

- Vilka är de viktigaste en bra ledare ska ha, enligt dig?
- Hur skulle du beskriva dig själv som ledare?

- Anser du att du har stöd från ledningsgruppen? På vilket sätt? (Utveckla) Skulle dem kunna göra något bättre?
- Hur fungerar er rekrytering? (arbetsprocess)
- Vad kräver ni av ny personal? Några specifika normer och värderingar? (organisationskultur)
- Erbjuder ni någon form av utbildning för de anställda? (socialiseringsprocess)
- Brukar du själv köpa ekologiska/Fair Trade produkter privat? (organisationskultur)

## Medarbetare

---

### Bakgrund

- Vad gör du på Barista? Arbetsuppgifter?
- Hur länge har du jobbat här? Heltidsanställd/Deltidsanställd?
- Vad jobbade du med tidigare?
- Varför ville du börja jobba här? Hur kom det sig att började här? Vilka kvalifikationer sökte Barista?
- Hade du några förväntningar innan du började här? Har de blivit uppfyllda?

### Vision, mål och strategi

- Om en kund skulle fråga dig vad Barista är för något, vad skulle du säga då? (mål+ vision/extern marknadsföring/målkongruens)
- Om du skulle säga vad Barista är bäst på, vad skulle du säga då? (kritiska framgångsfaktorer)
- Ni säger att ni är ekologiska i så stor utsträckning som möjligt, vad betyder det? (organisationsidentitet/strategi)
- Om en kund frågar dig vad Fair Trade är, vad skulle du säga då? Ekologiskt? (målkongruens/organisationsidentitet/intern kommunikation)

### Kommunikation

- Vilka egenskaper är viktiga hos en chef enligt dig? (ledarskap)
- Hur får du information från dina chefer?
- Vad brukar denna information bestå mest av?
- Vad vet du om projekten i Afrika? Hur ofta får ni information om dessa? FN-medverkan osv.? (intern kommunikation/informationsflöde)

### Ledarskap, personal och organisationskultur

- Vilka chefer har du kontakt med? (rapporteringsystem/informationsflöde)
- Har du möjlighet att ta egna initiativ och beslut när du jobbar? Vem frågar du annars? (organisationskultur/rapporteringsystem/informationsflöde)
- Kan du berätta om din första tid hos Barista? (socialiseringsprocess) Utbildning? Vilken information fick du ta del av? (organisationskultur/målkongruens/arbetsprocess/organisationskultur)
- Vem gav dig upplärningen när du började arbeta hos Barista? (socialiseringsprocess)

- Tycker du att det är viktigt med ekologiska/Fair Trade produkter? Brukar du handla det privat? Eller tycker du att det för dyrt? (organisationskultur/målkongruens)