



LUND UNIVERSITY
Campus Helsingborg

Egenkontroll

Kommunikation & Lärande inom livsmedelsbranschen

FÖRFATTARE	Jakob Elmberg, Sofia Kyrönen, Mirela Mujkanovic
PROGRAM/KURS	Examensarbete SMKK10, VT 2012
INSTITUTION	Service Management
OMFATTNING	15 HP
HANDLEDARE	Elin Bommenel & Yvonne Granfeldt
EXAMINATOR	Johan Alvehus
LÖPNUMMER	2412

Förord

Vi vill först och främst tacka alla som möjliggjort för oss att genomföra och slutföra denna uppsats. Ett stort tack riktar vi till de tre företag som engagerat och tagit sig stor tid till att hjälpa oss i processen med insamling av empiriskt material.

Vi vill även tacka våra fantastiska handledare, Elin Bommenel och Yvonne Granfeldt, som väglett oss under vårt skrivande med god feedback och råd som både hjälpt och motiverat oss under perioden.

Ytterligare vill vi rikta ett tack till Charlotte Håkansson som hjälpt oss komma i kontakt med intressenter inom livsmedelsbranschen.

Stort tack till alla er!

Jakob Elmberg, Sofia Kyrönen & Mirela Mujkanovic, 2012-05-22

Abstract

Titel: Egenkontroll – Kommunikation och lärande inom livsmedelsbranschen

Kurs: Examensarbete (SMKK10), Campus Helsingborg, Lunds Universitet, VT 2012

Författare: Jakob Elmberg, Sofia Kyrönen & Mirela Mujkanovic

Handledare: Elin Bommenel & Yvonne Granfeldt

Nyckelord: Egenkontroll, livsmedel, livsmedelsbranschen, kvalitet, kunskap, säkerhet, lärande, intern kommunikation, delaktighet, deltagande, medarbetare, chefer, Total Quality Management, lönsamhet, produktivitet och process

Problem och syfte: Enligt lag måste egenkontrollprogram finnas inom alla verksamheter som arbetar med livsmedel. Egenkontrollprogrammen består av ett antal rutiner som måste följas av företagets medarbetare för att livsmedel skall kunna produceras under säkra förhållanden. Rutinerna upplevs i ibland som krångliga och formella av medarbetarna vilket kan påverka utfallet av egenkontrollen. En större kunskap om varför rutinerna existerar bör därför etableras. Brister i egenkontrollen kan innebära en hälsorisk för konsumenterna. Vi vill undersöka hur en effektiv kommunikations- och läroprocess avseende egenkontrollprogram kan skapas, som verkar såväl säkerhets- som kvalitetsgenererande. Detta skulle också påverka inställningen till arbetet med egenkontroll positivt.

Metod: Genom kvalitativa intervjuer av semi- strukturerad karaktär har vi intervjuat chefer och medarbetare som arbetar inom livsmedelsbranschen. Genom att intervjua såväl chefer som medarbetare ville vi skapa en grund för slutsatser om kommunikations- och läroprocessen. Teorin grundar sig på material bestående av webbdokument, artiklar och litteratur vilka har samlats in från Lunds Universitets olika bibliotek samt sökmotorena Google Scholar, Libhub och PubMed.

Slutsats:

En central fråga för kommunikations- och läroprocesser är individens delaktighet och förståelse av kopplingen mellan egenkontroll, kvalitet och säkerhet. Integration av egenkontrollprogram i företags kvalitetsledningssystem och produktionsprocess medverkar till en god lönsamhet vilket också ger drivkraft för kunskapsuppbyggnad. För en god kommunikationsprocess fordras balans mellan formella och informella metoder för kommunikation.

Avvikelse i kvalitet och säkerhet ger på sikt företaget dålig image. Detta påverkar ”stoltheten” hos befintliga medarbetare men också rekryteringen av nya kompetenta medarbetare. Vi kommer på sikt att ha begränsad tillgång till arbetskraft inom branschen och få vill arbeta på företag med dålig image. Ett företags organisationsuppbyggnad och utformning av egenkontroll kan således ha en stark påverkan på möjlighet att ”rekrytera” ny kunskap/kompetens.

Det är viktigt för företag att inte endast se egenkontrollprogram som befintliga för att upprätthålla livsmedelslagen och säkerheten i ett företag. Hela företaget bör ha en positiv inställning till arbetet med egenkontroll och veta att det kan leda till en hög kvalitet. Egenkontrollprogram syftar till en standardisering som dock vara svårt att uppnå, eftersom individer uppfattar kunskap olika. Arbetet med kommunikations- och läroprocesser inom egenkontroll kräver därmed individuell anpassning.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	6
1.1 Problemformulering & Syfte	6
1.1.1 Syfte	6
1.1.2 Frågeställningar.....	6
1.2 Livsmedelsbranschen.....	7
1.3 Avgränsningar	8
1.4 Teoretisk översikt	10
1.5 Egenkontroll, säkerhet och kvalitet i samklang.....	11
1.6 Delaktighet - Total Quality Management.....	12
2. METOD.....	14
2.1 Urval och upplägg	14
2.2 Validitet och reliabilitet	15
2.3 Forskningsmetodik- intervjuer	16
2.4 Varför används inte andra metoder?.....	17
3. TEORI.....	18
3.1 Intern kommunikation	18
3.1.1 Chefer och medarbetare	19
3.1.2 Starka relationer	20
3.1.3 Formell och informell kommunikation.....	20
3.2 Lärande	22
3.2.1 Kunskapsanskaffning	22
3.2.2 Chefer och medarbetare	23
3.2.3 Småprat	24
3.2.4 Hubers fyra läroprocesser	25
4. RESULTAT	27
4.1 Hur påverkar interna kommunikationsprocesser kunskap om egenkontroll i representativa fall?.....	27

4.2 Hur påverkar läroprocesser kunskap om egenkontroll i representativa fall?	31
4.3 Hur påverkar chefers respektive medarbetares delaktighet inom kommunikations- och läroprocesser kunskap om egenkontroll i representativa fall?.....	35
5. DISKUSSION	38
5.1 Informell kommunikation och informellt lärande	38
5.2 Kommunikations- och läroprocesser kräver individanpassning.....	39
5.3 Deltagande – En ledarskapsmetod.....	40
6. SLUTSATS	43
6.1 Vi sammanfattar vårt bidrag:	43
7. Referenser.....	44
Bilaga - Frågeformulär	46

1. INLEDNING

I uppsatsens inledning vill vi ge läsaren en bakgrund till hur det är att arbeta med egenkontroll inom livsmedelsbranschen och hur detta arbete påverkas av livsmedelslagen. Här presenteras vårt huvudsakliga ställningstagande och faktorer vi ser som centrala för förmedling och förståelse av kunskap d.v.s. interna kommunikations- och läroprocesser.

1.1 Problemformulering & Syfte

Från de besök vi gjort i olika livsmedelsverksamheter har det framgått att egenkontrollprogram i många fall är unikt utformade. Avvikelse inom egenkontroll kan orsaka kvalitets- och säkerhetsbrister som i sin tur påverkar företagets image, försäljning och i en förlängning lönsamheten. Utgångspunkten för vår uppsats är att denna egenkontroll utgör en viktig komponent i etableringen av livsmedelsverksamheter långsiktiga konkurrenskraft. Sannolikt kan också rekrytering av kvalificerad arbetskraft påverkas av företagets upplevda förmåga att leverera fullgoda och säkra produkter, något som konsumenterna idag kräver. Vår hypotes är att interna kommunikations- och läroprocesser är den viktigaste grunden för implementering av denna egenkontroll.

1.1.1 Syfte

Syftet med uppsatsen är, att baserat på en studie av metoder för interna kommunikations- och läroprocesser av egenkontroll, ta ställning till hur dessa metoder påverkar livsmedelsföretagens kunskap och förståelse om/av egenkontroll.

1.1.2 Frågeställningar

- Hur påverkar interna kommunikationsprocesser kunskap om egenkontroll i representativa fall?
- Hur påverkar läroprocesser kunskap om egenkontroll i representativa fall?
- Hur påverkar chefers respektive medarbetares delaktighet inom kommunikations- och läroprocesser kunskap om egenkontroll i representativa fall?

1.2 Livsmedelsbranschen

Alla företag som arbetar med någon typ av produktion eller förädling av livsmedel ingår i livsmedelsbranschen. Branschen är i stor utsträckning styrd av lagar och förordningar vars syfte är att bevara ett livsmedels säkerhet. Till sitt förfogande har företag som arbetar med livsmedel inom Sverige egenkontrollprogram. Dessa är specifikt utvecklade program vars syfte är att så utförligt som möjligt beskriva hur rutiner inom en livsmedelsverksamhet skall utformas och följas för att tillgodose säkerhet. Livsmedelsföretagare har således ett stort ansvar gentemot konsumenter;

Livsmedel- och fodersföretagare på alla stadier i produktions-, bearbetnings- och distributionskedjan ska i de företag de har ansvar för se till att livsmedel uppfyller de krav i livsmedelslagstiftningen som är tillämpliga för deras verksamhet och ska kontrollera att dessa krav uppfylls. Förordning (EG) nr. 178/2002.

Kravet på egenkontroll infördes i Sverige 2006 och sedan dess har trenden från samhällets sida gått mot allt högre krav på produkters säkerhet och kvalitet. Samtidigt som lagar stiftas inom området för säker mat granskar också media kritiskt avvikelser som uppstår inom branschen.

Den 20 mars återkallar Kronfågel ett parti djupfryst kyckling sedan en konsument funnit en bit glas i en fryst kycklingfilé. Samtidigt meddelar bolagets vd att man skulle se över rutinerna. Den 24 mars återkallas samtliga partier av fryst kycklingfilé av bröst och lårfilé sedan ännu fler konsumenter hittat glas i Kronfågels produkter.

Dagens Nyheter, 2009-03-30

Media kan i många fall påverka ett företags image negativt då avvikelser inträffar av liknande karaktär som de inom Kronfågel. Avvikelser kan också påverka produkters kvalitet. Om man ser kvalitet som värdet i en produkt, är värdet nästintill obefintligt eftersom glasbitarna gör produkten otjänlig p.g.a. bristande säkerhet. Säkerhet och kvalitet hänger ihop, vilket gör utformning och efterlevnad av egenkontrollprogram till avgörande konkurrensfaktorer. Egenkontrollprogrammen kan således också ses som en typ av kvalitetsledningssystem.

För att tillgodose efterlevnad av ökade krav inom egenkontroll och därmed en hög säkerhet och god kvalitet måste också kompetensen inom branschen öka.

Alla aktörer i livsmedelskedjan, från lantbruket och fram till konsumenterna, måste hjälpas åt för att ge matbranschen högre status och därmed säkra en engagerad och kunnig arbetskraft i framtiden, [...] I dagsläget saknas både studenter och kompetent arbetskraft inom flera delar av livsmedelskedjan [...]

Ingela Hallberg, LivsmedelsSverige, 2012-05-08

Trots de ökade kraven har branschen en låg kompetens- och utbildningsnivå inom befintlig arbetskraft. Detta kan påverka förståelse för säkerhet och branschen måste alltmer ta eget ansvar för att utbilda sina medarbetare i korrekt hantering av livsmedel.

Livsmedelsföretag skiljer sig från andra typer av verksamheter då man på ett mycket specifikt sätt arbetar med rutiner inom egenkontroll vilket kan avspeglas i kommunikations- och läroprocesser. Vår studie av dessa processer kommer att belysa både chefers och medarbetares åsikter för att ge en så enhetlig bild som möjligt.

Egenkontrollprogram kan vara en bra metod för att uppnå en god och jämn kvalitet eftersom programmen omfattar standardiserade rutiner för produktionen. Detta är självklart värdefullt för att undvika minskad produktivitet eller annan negativ påverkan på företagets verksamhet.

Bland metoder för att förmedla information genom kommunikations- och läroprocesser kommer vi att beröra formella såväl som informella metoder. Dessa metoder är starkt bundna till ledarskapet, d.v.s. relationen mellan medarbetare och chefer.

Ett antagande som baseras på vår egen kunskap, från många besök i livsmedelsverksamheter, är att egenkontrollprogram kan vara resurskrävande och kräva mycket tid av både chefer och medarbetare. Om egenkontrollprogrammen blir en integrerad del av företagets kvalitetsledningssystem borde synen på egenkontrollprogrammen som resurskrävande kunna förändras. Total Quality Management (TQM) förespråkar en deltagande organisation som möjliggör för medarbetarna att aktivt involvera sig i kvalitetsförbättringar. Kvalité vill vi, som nämnts, se som synonymt med säkerhet, då livsmedelsföretag aldrig kan påstå sig ha en god kvalitet om säkerheten i produktionskedjan brister.

Undersökningen omfattar tre fallföretag, vars huvudsakliga inriktning kommer att presenteras i kap. 2.

1.3 Avgränsningar

Uppsatsen begränsar sig till livsmedelsindustrier som arbetar mycket med kvalitetsfrågor. Dessa industrier lyder under mer omfattande regelverk än mindre köksverksamheter och har även en större kundbas i form av konsumenter, vilket medför ett stort ansvar gentemot samhället.

Inom ämnet service management har vi valt att använda oss av teorier för interna kommunikations- och läroprocesser. Fokus för uppsatsen kommer att vara att undersöka hur kunskap överförs till medarbetare på både individ- och gruppnivå. Vi kan då förstå vilka uppfattningar som finns på olika nivåer i företagen om kommunikations- och läroprocesser avseende egenkontrollprogram.

Motivation och ledarskap är ytterligare faktorer som är viktiga för kommunikations- och läroprocesser. Vi avser dock inte att analysera motivation och ledarskap utan snarare vilka metoder som bäst genererar kunskap genom goda kommunikations- och läroprocesser.

Att arbeta med egenkontroll är ett lagkrav vilket innebär krav på ett standardiserat arbetssätt. Egenkontrollprogrammets utformning kan skilja sig åt beroende på typ av produktion och kommer enbart att beröras utifrån ställda lagkrav. Vi kommer att presentera exempel på hur det är att arbeta med implementeringen av egenkontrollprogrammen, d.v.s. de metoder företagen använder sig av i sina kommunikations- och läroprocesser.

1.4 Teoretisk översikt

Följande illustration avser beskriva uppsatsens förhållningsätt kring valda teorier. Bilden visar en del av de faktorer som vår hypotes baseras på. Hypotesen, som grundar sig i metoder för att erhålla kunskap genom kommunikations- och läroprocesser, menar vi, kan leda till långsiktiga förbättringar inom ett företags förmåga att leverera säkra och kvalitativa produkter.



Illustration 1: Förhållandet mellan kunskap, kommunikations- och läroprocesser och den påverkan processerna kan ha på egenkontrollprogramms utfall.

1.5 Egenkontroll, säkerhet och kvalitet i samklang

I inledningen vill vi även ge läsaren en bild av hur det är att arbeta med egenkontrollprogram och presentera dess huvudsakliga syfte. För att förstå innebörden av interna kommunikations- och läroprocesser för egenkontrollprogrammen är det viktigt att förstå hur de är utformade.

Livsmedelsföretagare arbetar under kravet att producera livsmedel säkert genom hela kedjan, från produktion till konsument. Kravet uppfylls bl.a. genom att upprätthålla egenkontrollprogram (Lantz et al. 2009, s. 41). Programmen utgörs av ett antal rutiner och instruktioner. För att utforma fungerande egenkontrollprogram måste man utgå från ett säkerhetsperspektiv för att i slutändan uppnå goda grundförutsättningar för exempelvis en god hygienpraxis (Lantz et al. 2009, s. 41). En god hygienpraxis är ofta grunden till allt arbete inom egenkontrollprogram och många rutiner påverkas också av dess närvaro (Anticimex, 2012-04-16). Grundförutsättningar kan exempelvis vara lokalens utformning. Bland annat måste man som livsmedelsföretagare tänka på både förvaring av livsmedel och luftflöde i lokalen. Utbildning av personal där vetskap om personlig hygien, städning av lokal och inventarier eller märkning av varor är också viktiga förutsättningar (Lantz et al. 2009, s. 41). All personal som arbetar med livsmedel måste erhålla utbildning om hur det är att arbeta med livsmedel.

Vi menar att arbete med egenkontroll inte bara tillgodoser livsmedelsföretagens krav på säkerhet utan även genererar kvalitet. Om livsmedelsföretag fokuserar på att utforma och förbättra sina egenkontrollprogram, kan det leda till att avvikelser minimeras. Kvalitetsparametrar kan exempelvis vara dokumentationen av avvikelser som uppstått inom verksamheten. Denna dokumentation ger spårbarhet som medför möjlighet för företag att höja sin kvalitet. Livsmedelsföretag arbetar med produkter som måste hålla en hög säkerhet för att kunna distribueras till konsumenter. Produkterna, livsmedel, som företagen producerar kan lätt kontamineras vid fel hantering vilket i de värsta fallen kan innebära en hälsorisk för konsumenten.

Dale & Plunkett (1991) genom Daahlgard (1998) stödjer det faktum att en minskning av avvikelser skulle generera kvalitet. De menar att kostnader för att åtgärda uppkomna avvikelser ofta är stora. Enligt Dale & Plunkett är standardiserade system, liksom egenkontrollprogram, goda hjälpmedel för att upprätthålla såväl ett företags säkerhetsarbete som kvalitetsarbete. Deming (1984) genom Dahlgaard et al. (2012) menar även att förbättringar inom ett företags kvalitet, kan leda till förbättringar inom företagets produktivitet.

Egenkontroll kan med andra ord ses som ett kvalitetsledningssystem såväl som ett säkerhetssystem.

Ur säkerhetssynpunkt är det viktigt att medarbetare som arbetar med egenkontroll har kunskap och även förståelse om varför rutinerna existerar. Medarbetaren bör förstå vad som faktiskt kan hända om en avvikelse sker. Ett stort ansvar ligger på chefers kommunikativa arbete för att förmedla denna kunskap genom goda interna kommunikations- och läroprocesser.

1.6 Delaktighet - Total Quality Management

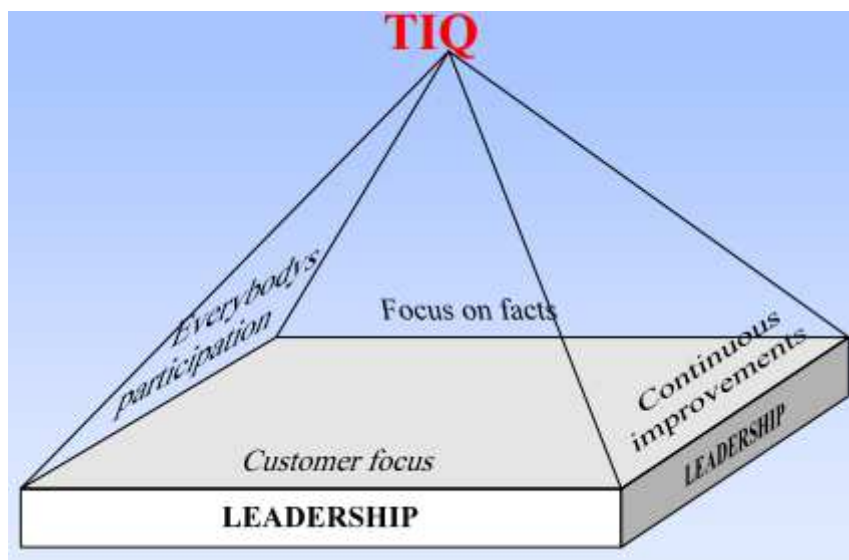
Med hjälp av verktyget Total Quality Management vill vi undersöka huruvida ett gemensamt deltagande av chefer och medarbetare kan påverka den interna kommunikations- och läroprocessen. Därför kommer vi att presentera grundläggande begrepp ur verktygslådan TQM och hur ett gemensamt deltagande inom företag kan generera både kunskap och kvalitet. Tidigare forskning om kommunikations- och läroprocesser har visat att deltagande inom processerna ofta är en väg till framgång. Därav ställer vi oss frågan hur deltagande positivt skulle kunna påverka både kvalitén och säkerheten inom livsmedelsföretag.

”It is a well known fact for a select few that improvements in quality will improve productivity too. The opposite is not necessary true”. – W. Edwards Deming, (Deming 1984).

Att ständigt arbeta med förbättringar inom kvalitet kan tyckas kostsamt, men genom hög kvalitet kan företag också erhålla högre produktivitet. TQM är ett verktyg som möjliggör förbättringar och trycker på några centrala punkter som måste uppfyllas för att kvalitetsförbättringar skall kunna genomföras. Dahlgaard et al. (1998, kap. 1) menar att ett stort problem inom företag då kvalitetsstyrningsarbete införs är oron för kostnaden. Enligt samma författare bör kvalitet snarare ses som den faktor som möjliggör att produkter säkras, i vårt fall då ett livsmedel undgår att avvika från uppsatta krav och förblir tjänliga. Med andra ord är kvalitetsförbättringar ett skydd för ett företags produktsäkerhet. För att undvika att produkter avviker från uppställda krav, eller inom livsmedelsbranschen då livsmedel klassas otjänliga, kan en hög kvalitet bidra till att minimera risker, utan att arbetsprocesser nödvändigtvis kräver mer arbete eller kostar mer.

För att exemplifiera förhållandet mellan avvikelser och kostnad visar Dale och Plunkett (1991) genom Dahlgaard et al. (1998, kap. 1) att kostnaderna för avvikande produkter uppgår i stora belopp. Dale & Plunkett (1991) visade i sin studie att kostnader för avvikande produkter nationellt uppgick till ca 10 procent av Englands BNP, ett belopp som uppgår i miljarder pund. Avvikelser inom egenkontroll kan med andra ord påverka lönsamhet i hög grad.

Arbetet med att förbättra kvalité, precis som Deming säger, kan ses som en process som även f rb tttrar ett företags produktivit t. Dahlgaard et al. (1998, kap. 1) illustrerar de mest centrala delarna i arbetet med kvalit tsstyrning genom en pyramid. Pyramiden bygger på fyra grundprinciper vilka måste uppfyllas. Ansatsen är, att denna kvalit tsstyrning, då även kan ses som metod för att tillgodose säkerheten inom livsmedelsföretag, där vi lägger fokus på graden av deltagande.



TIQ Pyramid (Dahlgaard et al. (1998, kap 1).

Pyramiden benämns TIQ, total involvement in quality, då fokus ligger på ett gemensamt deltagande och tankesätt kring kvalité inom organisationen. Som grund står ledarskapet, som inom TQM ses som den faktor som har till uppgift att hålla samman de fyra sidorna och därför har en mycket central roll;

- Allas deltagande.
- Fokus på fakta.
- Kundfokus.
- Ständiga förbättringar.

2. METOD

Nedan kommer uppsatsens metodologiska förhållningssätt; syfte, valda metoder, urval, reliabilitet och validitet att presenteras. Här kommer vi att diskutera hur valet av metod kan ha påverkat undersökningen och presentera studiens huvudsakliga verktyg; semi-strukturerade intervjuer. Utgångspunkter sker efter Alan Brymans (2001) samt Ahrnes (2011) teorier om kvalitativ samhällsvetenskaplig forskning.

2.1 Urval och upplägg

Vid insamling av teori och material har bland annat sökmotorerna Google Scholar, Libhub och Pubmed använts. Även Lunds Universitets olika bibliotek har använts för insamling av teori och tidigare forskning.

Empiriskt material kommer att begränsas till datainsamling genom kvalitativa intervjuer av semi-strukturerad form, där ord och tolkning prioriteras framför kvantitativ data. Undersökningen baseras på intervjuer med chefer och medarbetare inom tre olika företag i livsmedelsbranschen. Respondenterna utgör kärnan i undersökningen och det är genom respektive påståenden vi anser oss kunna besvara uppsatsens syfte.

Omfattningen på undersökningen begränsades till nio intervjuer. Fem chefer samt fyra medarbetare har intervjuats på totalt tre olika livsmedelsföretag vilka samtliga arbetar med produkter som ur säkerhetsperspektiv kräver närvaron av egenkontrollprogram.

Med hänsyn till Brymans (2001) och Ahrnes (2011) metoder om samhällsvetenskaplig forskning är arbetets huvudsakliga intresseområde att undersöka världen så som respondenter upplever den. Vi söker med andra ord en representativ verklighet som kan ge upphov till idéer och metoder som kan användas inom kommunikations- och läroprocesser vid implementering av egenkontrollprogram.

Vid valet av företag var ett grundläggande kriterium dess kvalitetsinriktning. Med kvalitetsinriktning avser vi företag som själva säger sig värdesätta hög kvalitet och även har ett visst erkännande för detta på marknaden. Ett ytterligare kriterium vid valet av företag var att dessa i stor utsträckning skulle påverkas av lagen om egenkontroll. Detta innebar att urvalet blev mer industriellt inriktade verksamheter.

Genom undersökningen tror vi oss kunna ge en representativ bild av branschen.

Detta beror på att alla livsmedelsföretag, som nämnts, enligt lag måste arbeta med egenkontroll och därför också genomgått processen med implementering av dessa program. De fallföretag som ingått i studien är mycket olika till inriktning vilket vi anser ge en högre representativitet än om företag av samma produktionstyp hade undersökts. Produktionstyper för fallföretagen är; produktion av bröd, produktion av fisk och förpackning av grönsaker. I arbetets resultat där vi analyser intervjuer kommer första bokstaven i företagets huvudsyssla att skilja företagen från varandra. Det vill säga; B (bageri), F (fisk) och G (grönsaker). Företagen har efter önskemål hållits anonyma, något som de informerades om innan intervjuernas start.

2.2 Validitet och reliabilitet

Enligt Bryman (2001) är det viktigt att fastställa det förhållningssätt forskningen har till teori och metod för att undvika osäkerhet. Samma författare menar att den kvalitativa forskningen ofta varierar stort vad gäller metod för datainsamling. Vi har valt att använda oss av semi-strukturerade intervjuer som verktyg att samla in empiri. Dock undgår ingen kvalitativ forskare att använda texter och dokument för att bygga en god teorigrund.

Inom den samhällsvetenskapliga forskningen är relevansen i begreppen validitet och reliabilitet omtvistad. Enligt Bryman (2001, s. 257) beror detta på att validitet rent definitionsmässigt innebär att något har mätts, vilket inte är den kvalitativa forskningens huvudsakliga fokus. Därför vill vi ge vår syn på begreppen och hur vi använt dem. LeCompte & Goetz (1982) och Kirk & Miller (1986) genom Bryman (2001, s. 257-258) menar att begreppen kan delas in i fyra faser för att även kvalitativa forskare ska uppnå validitet och reliabilitet inom sin forskning.

Det första begreppet berör den *externa reliabiliteten*. Denna beskriver i vilken utsträckning forskning kan replikeras. Vår undersökning kommer inte att kunna replikeras till fullo då de företag vi samarbetat med förblir anonyma. Då livsmedelsföretag arbetar specifikt med standardiserade rutiner anser vi att forskningen ges reliabilitet i det avseende att samma forskning kan utföras med andra livsmedelsföretag förutsatt att kriterierna för urvalet bibehålls.

Det andra begreppet som presenteras är den *interna reliabiliteten*. Denna baseras på vårt eget sätt att förbereda oss inför forskningen. Efter att teori inhämtats och bearbetats skedde förberedelser i form av mindmaps som hjälpte oss fastställa en gemensam metod för tolkning av det empiriska underlag vi har insamlat.

Ett tredje begrepp som presenteras är den *interna validiteten* i arbetet. Denna benämner LeCompte & Goetz (1982) och Kirk & Miller (1986) som forskarens överensstämmelse mellan observationer, i vårt fall semi- strukturerade intervjuer, och de teoretiska idéer som lyfts fram.

Det fjärde begreppet som presenteras är den *externa validiteten*. Denna menar samma författare kan utgöra ett problem inom kvalitativ forskning då den beskriver i vilken utsträckning en generalisering kan ske. Urvalet är begränsat till tre företag vilket i sig innebär att det kommer bli svårt att generalisera resultaten. Däremot, anser vi oss erhålla validitet genom egenkontrollprogrammets generella standardiserade karaktär.

En ytterligare ståndpunkt som Bryman (2001) beskriver är att assimilera begrepp och göra dem mer anpassningsbara inom forskningen, utan att förändra dess ursprungliga betydelse. Eftersom arbetet baseras på kvalitativa intervjuer av semi-strukturerad form var i många fall tolkningar nödvändiga. Med andra ord, olika personer kan tala om t.ex. hur en rutin förmedlas eller efterföljs på olika sätt.

2.3 Forskningsmetodik- intervjuer

Intervjuer som genomförts följer den metod Bryman (2001, s. 301-302) beskriver som semi-strukturerade intervjuer. Denna form av intervjuer, menar samma författare kan vara upphov till att belysa människors preferenser beträffande olika fenomen. Ahrne (2011, s. 40) menar att fokus inom den kvalitativa forskningen inte bör ligga vid typ av intervjuform och att det knappast är möjligt, eller ens önskvärt, att dra några tydliga gränser mellan olika former av intervjuer inom den kvalitativa forskningen. Samma författare menar att variationen inom kvalitativa intervjuer är styrkan, vilken vi har utnyttjat. Den semi- strukturerade intervjun kräver inte ett standardiserat frågeformulär och ger forskaren möjlighet att få svar på ytterligare frågor. Möjligheten att komplettera med öppna frågor var fördelaktig, då vi under intervjuens gång kunde strukturera flödet efter behov. För att genomföra tolkningar och analys, har allt material spelats in och transkriberats d.v.s. nedtecknats ordagrant med hjälp av datorer. I en av intervjuerna misslyckades ljudupptagningen och därför kunde intervjun inte transkriberas. Istället gjorde vi en skriftlig sammanfattning av den empiri som framkom under intervjun.

Samtliga respondenter fick ta del av uppsatsens syfte inför intervjuerna, dock delades inte frågeformulär ut, för att undvika att respondenter påverkades av frågorna i förväg. Varje intervjutillfälle inleddes med kort presentation av oss själva och respondenten.

Därefter fick vi en guidad tur i verksamheten för att få ta del av det dagliga arbetet innan intervjuernas start.

Intervjulängden har rört sig från 20 till 60 minuter. Detta beror på den semi-strukturerade formen av intervjuer, där vi tog oss tid för följdfrågor och lät respondenter tala till punkt utan avbrott. Intervjuer med medarbetarna blev normalt korta då de ofta inte hade tillräckligt med tid för längre utläggningar.

Frågorna delades in i två huvudteman, ett som berörde läroprocessen inom verksamheten och ett som berörde den interna kommunikationsprocessen. Det Bryman (2001, s. 301) kallar för intervjuguide, dvs. vårt frågeformulär, har följt dessa teman, men avslutats med ett ytterligare tema med öppna frågor som berör de processer vi anser måste lyftas fram för en helhetsförståelse. Öppna frågor rörde t.ex. tankar kring kvalitet och utformning av rutiner. Två frågeformulär utformades, ett för chefer och ett för medarbetare. Således gavs möjligheten att erhålla två synsätt på samma process. Formulären följde samma grundidé, där våra två huvudteman lyftes fram. Därefter följde de öppna frågorna, vilka avsåg klarlägga de samband som vi tror kan påverka våra två huvudteman. Frågeformulären finns i bilaga 1.

2.4 Varför används inte andra metoder?

Då undersökningen handlar om förmedling och förståelse i sociala sammanhang är det svårt att finna metoder för att kvantifiera resultat. Man kan anta att vid användande av en metod som djupintervjuer hade fler variabler kunnat belysas. Ahrne (2011, s. 41) menar att djupintervjuns fokus är att fånga personliga aspekter som ofta tas för givna, något som skulle ha kunnat ge upphov till en djupare förståelse. Anledningen till att några djupintervjuer dock inte genomförts beror på den tid som stått till buds. Eftersom vi undersöker interna kommunikations- och läroprocesser anser vi dock att en semi-strukturerad form är relevant eftersom frågorna kan avgränsas till ett specifikt område och samtidigt ge möjlighet till uppkomsten av nya idéer och följdfrågor. Om mer tid funnits för undersökningen hade vi även velat genomföra observationer. Detta hade kunnat vara en mycket lämpligt metod då en jämförelse mellan intervjumaterial och vad vi observerat hade kunnat stärka validiteten och reliabiliteten i undersökningen.

3. TEORI

För att undersöka hur man förmedlar kunskap och hur denna assimileras kommer den interna kommunikations- och läroprocessen vara central i detta avsnitt. Vi kommer bl.a. att presentera förhållandet mellan formell och informell kommunikation, chefer och medarbetares delaktighet samt Hubers fyra läroprocesser.

3.1 Intern kommunikation

Nationalencyklopedin (2012-04-13) definierar ordet kommunikation som en överföring av information mellan människor. Ordet, som kommer från latinets *communica'tio*, står för ömsesidigt utbyte, att meddela eller göra något tillsammans. Denna syn på kommunikation kan vara relevant, inte bara för ett företags förmåga att förmedla information, utan även för medarbetares möjligheter att bidra med sin individuella kunskap. Den interna kommunikationen är naturligtvis viktig inom livsmedelsbranschen där avvikelser lätt kan leda till säkerhets- och kvalitetsbrister. Heide et al. (2005, s. 31-36) definierar kommunikation mycket likt nationalencyklopedin som överföring och tolkning av information.

Kunskap kan kommuniceras på många olika sätt. Inom kommunikationsprocessen, finns det alltid en mottagare och en sändare (Fors 2011). Sändare är ofta färre än mottagare, beroende på typen av kommunikation. Kommunikation kan med andra ord variera t.ex. i form av stora eller små möten, telefonkontakt, individuella samtal eller en enkel vardaglig diskussion inom företaget. Säkert är att kommunikation, oavsett hur den utövas, är en viktig del i ett företags sätt att bygga starkare relationer med sina anställda då möjligheten för interaktivt arbete ökar. Här ligger mycket ansvar hos ledning och chefer, som har det mandat som krävs för att påverka processen.

Fors (2011) ser kommunikation som en handling utförd av individer, med andra ord en handling som utförs av två aktiva parter. Ett hinder för förståelse hos mottagaren menar Fors (2011) kan vara förmågan att tolka information. Döös (1997) menar att tolkningen av information är starkt bunden till en individs personlighet och karaktär, och således tolkas olika beroende på mottagaren. Utbytet av information kan anpassas och göras mer tillgängligt för ett företags medarbetare genom rätt kommunikativa metoder. Fors (2011) menar att det är sändarens förmåga att anpassa sig till mottagaren som är avgörande. Då information lätt kan

misstolkas har sändaren en viktig uppgift att förmedla en enhetlig bild för tolkning, men också att om så krävs förmedla information individuellt.

En grundläggande tes för kommunikation som Heide et al. (2005, s. 17) berör är den påverkan kommunikationsprocessen kan ha på företag. Han menar att ett företags existens vore i fara om företagets kommunikationsprocesser fallerar. Slutsatsen är tämligen logisk om man följer den definition Heide et al. (2005) eller Nationalencyklopedin presenterar. Förståelse för arbetsrutiner kan endast erhållas genom en god kommunikation.

3.1.1 Chefer och medarbetare

Både chefer och medarbetare har en viktig roll inom den interna kommunikationen på ett företag. Enligt Heide et al. (2005) handlar chefens huvudsakliga uppgift, att leda, ofta om att kommunicera. Vanliga uppgifter som ingår i en chefs vardag, enligt samma författare, är att fatta beslut, motivera, ge feedback eller samordna, vilka alla förutsätter kommunikation. Mintzberg (1979); Daft & Lengel (1986) och Dixon (2000) genom Heide et al. (2005, s. 97) bekräftar genom sina studier om vad chefer lägger sin arbetstid på att kommunikation är en central process som dagligen kan ta upp till 80 procent av arbetstiden. Kommunikationen kan med andra ord vara en mycket tidskrävande process och bör ses som ett viktigt verktyg i chefens vardag.

"Ledarskap är en dialog mellan den som leder och den som blir ledd" Ronthy- Östberg, (1998, s. 68)

Östberg (1998, s. 68) beskriver ledarskap som dialogen mellan chef och medarbetare. Utöver den tid dessa kommunikativa processer tar finns det även andra aspekter som påverkar processen. Även chefens personlighet, inställning och förmåga att förmedla kunskap påverkar företagets interna kommunikation. Sett ur Heide et al. (2005) perspektiv, handlar det kommunikativa arbetet ofta om att förädla information, vilket innebär att sälla i ett material som både kan vara stort och svårförståligt. Den bakomliggande kunskap som krävs för att utveckla ett egenkontrollprogram är stor och anledning till att man inte kan kräva detaljkunskap hos alla medarbetare. De utvecklas ofta av kvalitetsansvariga på företag eller med hjälp av externa konsulter vilket kan utmynna i att egenkontrollprogram blir omfattande och svårtolkat. Egenkontrollprogrammet måste ibland "förädlas" för att kunna kommuniceras och läras ut på bästa möjliga sätt till medarbetarna.

Andra faktorer som nämns inom ett företags kommunikation är ofta

organisationens kultur och struktur vilka kan påverka delaktigheten bland företagens anställda. I Simonssons (2002) avhandling genom Heide et al. (2005) framgick det att en del mellanchefer fick försämrade dialog (kommunikation) med sina medarbetare på grund av att mellancheferns chef inte förde god dialog med mellanchefern själv. En annan faktor som påverkar det kommunikativa arbetet negativt menar Heide et al. (2005, s. 101-111) kan vara tidsbristen. Denna påverkar båda parter, såväl medarbetare som chef. En medarbetare i tidsbrist kan ha svårighet att ta till sig information som sänds. En chef med uppgift att förmedla rutiner för egenkontroll, kan även påverkas negativt när tillfälle för tillräcklig kommunikation inte ges. Att kommunikation ges utrymme i verksamheten är med andra ord viktig, både från cheferns och från medarbetarens perspektiv.

3.1.2 Starka relationer

Inom den interna kommunikationen på ett företag är det viktigt att bygga relationer och ha en god kontakt mellan medarbetare och chefer. En starkare relation, kan i många fall påverka utbytet av information positivt. Dolphin (2005, s. 171) menar att delaktighet hos medarbetarna är central för att kommunikationen inom ett företag skall fungera och förespråkar en plattare organisation för att uppnå delaktighet. Vinsten menar Dolphin (2005) ligger i att chefer och medarbetare kan arbeta med varandra mer interaktivt. Detta kan i sin tur leda till en förenklad kommunikationsprocess och därigenom en mer välinformerad arbetsstyrka.

Som en följd av individers olika sätt att tolka information menar Alvesson (2002) att den enskilda individens förståelse bör ses som central. Banks (1995) genom Larsson (2001, s. 69) styrker tankarna om att individuella aktörer utgör kärnan i en verksamhets kommunikationsprocess och menar att den väsentligaste publiken för en väl fungerande intern kommunikation är just medarbetarna. Samma författare beskriver dock att en vanlig ansats trots individperspektivet är att se medarbetare som en homogen grupp människor. Medarbetare är dock högst mångkulturella, därav krävs anpassningen av kommunikativa metoder för alla medarbetare skall kunna identifiera sig med sina egna individuella värderingar och mål.

3.1.3 Formell och informell kommunikation

Då livsmedelsföretag arbetar med specifika säkerhetsrutiner är det av stor vikt att klarlägga hur information sprids inom företaget. Den interna kommunikationen har en avgörande roll för inläringen av de rutiner som finns inom egenkontrollprogrammen. Det finns två olika

typer av intern kommunikation, informell och formell kommunikation (Larsson 2001, s. 68). Formell kommunikation handlar om att på ett övergripande sätt styra organisationen medan den informella kommunikationen är det sätt där personalen kommunicerar på ett mer personligt plan. Informell kommunikation ses som en del av företagets kultur och Larsson (2001) menar att den därför kan vara ett mycket starkt hjälpmedel för att förmedla information inom organisationen, med andra ord att förenkla läroprocessen.

Heide et al. (2005) ser den formella kommunikationen som en del av en vertikal byråkrati, det vill säga en enkelriktad kommunikationsprocess. Typen av information som sprids genom den formella metoden, är enligt Heide et al. (2005) mycket specifik och handlar främst om arbetsuppgifter, spridda från ett toppskikt i företaget. Den formella kommunikationen är nödvändig i många fall, då företag ofta är av hierarkisk struktur. Centralisering menar dock Heide et al. (2005) skulle innebära en distansering från medarbetarna. Formellt beskrivna arbetsuppgifter kan också ofta vara invecklade och omfattande. Larsson (2001, s. 73) anser att ett överflöd av information från toppskiktet gör det svårare för medarbetarna och ta åt sig information som är väsentlig för arbetsuppgiften. Levitt & March genom Clegg et. al (1999, s. 370-372) menar att företag där det är möjligt bör distansera verksamheten från alltför formella regler och rutiner. Man anser att en organisation lätt drunknar i sina rutiner vid alltför formella rutin- och regelstrukturer. Ekman (2003) går längre, och förespråkar ett informellt sätt att kommunicera hur arbetsuppgifter skall utföras. Även Ekman (2003) menar att texter i många fall kan vara ineffektiva, beroende på att det toppskikt som formellt förmedlar arbetsuppgifter inte känner till all relevant information som krävs för att utveckla korrekta rutinbeskrivningar. Dessa måste tas fram genom informell kommunikation via medarbetarna för att sedan anpassas/förädlas. Samma författare nämner även den individuella aspekten. Då människor är olika, är också tolkningen av information individuell.

Sättet att kommunicera på bör avvägas beroende på syftet, mellan formella och informella metoder. Enligt Alvesson (2002) kan en väl anpassad kommunikation leda till att förståelse och mening genereras. Johansson (1990) genom Alvesson (2002, s. 29) menar att informell kommunikation kan vara en god metod för att ta del av individers mål och ambitioner. Dessa kan kombineras till en kultur, där individer gemensamt inom en organisation når bättre förståelse. Oavsett om livsmedelsföretag använder sig av mer informellt eller mer formellt bundna metoder bör ett slutmål vara att förmedla kunskap om hur rutiner utformas och följs.

3.2 Lärande

Rutiner och regler är inte bara till för att säkra produkten i sig utan existerar även för att livsmedel skall ges en jämn och hög kvalitet. Det är därför väsentligt att personer som arbetar inom livsmedelsbranschen lär sig vikten av att följa rutiner och regler. Vi vill undersöka hur företag kan utbilda sina medarbetare i att inhämta informationens bakomliggande syften.

Barnard genom Eriksson-Zetterquist et al. (2006, s. 150) menar att inställningen och viljan spelar en avgörande roll i läroprocessen. Det är självklart av stor vikt att medarbetaren i fråga är intresserad av informationen. Ur ett läroperspektiv är det också viktigt att motivera medarbetarna och göra informationen väsentlig. Gör information väsentlig, kan kunskapsanskaffningen påverkas positivt.

3.2.1 Kunskapsanskaffning

I huvudsak undersöker uppsatsen inläringen av explicit kunskap. Enligt Nonaka (1994) behandlar den explicita kunskapen sådant som medarbetaren måste lära sig. Kunskap som vi tar för givet kallas tyst eller implicit och innefattar information som vi inte kan beskriva. Exempel på sådan kunskap, enligt samma författare, kan vara att beskriva hur det är att hålla balansen på en cykel. Att förmedla rutiner handlar dock inte om implicit kunskap, utan om explicit kunskap. Även om rutiner kan verka självklara, som exempelvis handtvätt, är det inte en självklarhet hur man rengör sina händer. Man bör även ha kunskap om hur ofta händerna skall rengöras och varför man gör det. Handtvätt är en rutin vi kan förmedla men eftersom rutinen kan uppfattas vara självklar för många kan den trots allt vara svår att förstå, liksom kunskapen att hålla balansen på en cykel. Precis som annan explicit kunskap måste förståelse byggas kring rutinen, då handtvätt är en väl förankrad process inom ett egenkontrollprogram.

Som grundförutsättning för att följa rutiner inom egenkontrollprogram är utbildning av den personal som hanterar livsmedel avgörande (Lantz et al. 2009). Antingen står det egna livsmedelsföretaget för utbildningen eller så deltar medarbetarna vid externa utbildningar. Engelbert (2006) argumenterar för att arbetsgivare bör anställa lämpliga personer inom det berörda området med rätt utbildning redan från början. Han menar även att företag bör vänta med anställning om tillgången på personer med rätt utbildning är låg. Med Engelberts teori i åtanke skulle då ett livsmedelsföretag kunna spara både tid och pengar genom att inte behöva arrangera egna utbildningar. Merparten av all livsmedelsutbildning ges idag dock först efter anställning.

Enligt livsmedelsverket (2012-04-18) är det livsmedelsföretagaren som skall se till att dess medarbetare besitter eller får den kunskap som krävs för att arbeta med livsmedel. Företag har således själva ett stort ansvar, men kan till sin hjälp använda sig av externa konsulter. Livsmedelsverket (2012-04-18) föreslår att livsmedelsföretagare tar reda på om den nyanställda har den kunskap som krävs vid rekrytering, om inte, måste denne utbildas och instrueras innan arbetsuppgiften påbörjas. Man argumenterar här för att anställa personer som har utbildning eller personer som har potential till att lära sig följa rutiner inom ett egenkontrollprogram. Individens lyfts alltså fram framför erhållen utbildning inom området, tillskillnad från Engelbert (2006) som menar att utbildning vid anställning är ett krav. Då det råder brist på personer som är utbildade inom branschen är en möjlighet, enligt livsmedelsverkets perspektiv, att anställa personer som redan är positiva, intresserade, har stor vilja och är motiverade från början. Dessa individer skulle i sin tur stort gynnas vid etableringen av förståelse under framtida läroaktiviteter.

3.2.2 Chefer och medarbetare

Såväl chefer som medarbetare berörs av egenkontrollprogrammets regler och rutiner. Det är dock medarbetarna som måste följa de rutiner som föreskrivits genom sin närvaro i produktionen. Med det sagt behövs vägledning och information om varför rutiner existerar för att också få en insikt om syftet med egenkontrollprogram. Vidare kommer vi att presentera teorier kring lärande som rör både chefens och medarbetarens deltagande.

Austin & Packard (2009, s. 205) förespråkar casebaserad undervisning som en metod för inläring. Här ger man medarbetare utrymme, i närvaro av chefen, att laborera mellan olika vägar till problemlösning genom dialog och diskussion. Det blir en ”win-win situation” där chefen kan lösa problem med hjälp av medarbetarnas kunskap, samtidigt som medarbetare kan påverka verksamheten genom sitt deltagande. Enligt Austin & Packard (2009) behöver chefen lyfta fram individen bland medarbetarna. En svårighet i casebaserad undervisning kan dock vara att nå individen.

Många gånger föredrar vi chefer som agerar likt en mentor framför en chef som står och pekar med hela handen. Coachningens syfte är att frigöra en individs möjlighet att maximera sina prestationer d.v.s. att hjälpa andra att generera egen kunskap (Whitmore 2003, s. 16) utan reguljär undervisning. Även här kan utbyte av information från båda parter tas till vara i en ”win-win situation”. Skillnaden från casebaserad undervisning är att man här förespråkar coachande tillfällen under mer individuell utformning. Även den blyga personen

ges då möjlighet att vara aktiv, medan chefen får möjligheten till att ta del av medarbetarens kunskap om rutinen.

Enligt Döös (1997) är individuella tolkningar av information oundvikliga och inte något som läraren kan påverka. Att vi är olika som människor med olika perspektiv på saker och ting är självklart. Chefen kan dock anpassa lärandet till personen som skall mottaga informationen bättre i en mentorssituation, eftersom dialog här endast sker mellan två individer. Döös (1997, s. 34) förespråkar ett konstruktivistisk lärande, där människan konstruerar sin kunskap genom interaktion med omvärlden. Hon menar att det inte endast är lärarens uppgift att få individer att lära sig. Med hjälp av till exempel erfarenhet kan medarbetaren konfrontera misstag och ta lärdom. Erfarenhet är unik på det sättet att det är något som läraren aldrig kan förmedla med ord.

Det handlar alltså till största del om deltagande från både chefers och medarbetarens sida för att lärande och förståelse skall kunna erhållas. Medarbetaren måste både vilja och ha möjlighet att ”delta” i lärandeaktiviteten. Samtidigt är chefens förmåga att lära, leda och coacha faktorer som påverkar processen.

3.2.3 Småprat

Formella beslut kan tolkas eller till och med överprövas i småpratet. Om ett beslut uppifrån uppfattas som dåligt förankrat eller verklighetsfrämmande bestämmer medarbetarna hur de ska förhålla sig till det i småpratet

Ekman (2003, s. 39)

Ekman (2003: s. 13) menar att ”småprat” inom företag kan påverka inlärningsprocessen. Runt fikabordet kan medarbetare tycka och tänka om vad chefen uttalat sig om vid t.ex. ett möte och hur man ställt sig till detta. Efter att chefen har infört nya rutiner eller regler i verksamheten kan småprat inledas runt fikabordet om rutinens innebörd. Ofta kan diskussioner röra sig kring missnöje. Om rutiner inom egenkontrollprogram förmedlats, skulle man kunna tänka sig att missnöjet rör noggrannheten i dessa nya rutiner, som kan verka överdrivna. I dessa situationer behöver chefen eller ledaren vara närvarande och öppna för dialog redan vid presentationen av de nya rutinerna eller reglerna, med andra ord måste medarbetare återigen ges möjlighet till deltagande. Enligt Ekman (2003, s. 23) kan småpratet ha en positiv inverkan på chefens kommunikativa förmåga och möjliggöra en ny form av kommunikation. Småprat mellan medarbetare kommer alltid att finnas, men inriktningen bör vara mer fokuserad på problemlösning även om ifrågasättande är naturligt. Levitt & March

genom Clegg et. al (1999, s. 371) definierar lärande som en anpassningsprocess till sin omgivning, det vill säga vi lär oss genom anpassning utifrån arbetsuppgiften. Småprat kan medföra motsatsen, det vill säga ett verktyg till att försöka forma arbetsuppgiften efter medarbetarnas nytänkande.

3.2.4 Hubers fyra läroprocesser

Inom studierna för lärande finns ett flertal aspekter som kan tillämpas för ett bättre lärande i organisationer. Genom Eriksson-Zetterquist et. al (2006, s. 266-269) delar Huber (1991) upp läroprocessen i fyra grunder.

1. **Kunskapsanskaffning.** Huber menar att kunskap anskaffas på olika sätt kopplat till *arv, erfarenhet, indirekt lärande* och *ympning*.
 - a. Kunskapen som vi anskaffar genom arv byggs upp genom företagets kultur och medlemmarnas kunskap, men även genom deras bakgrunder. Detta kommer att prägla de individer som senare ansluter sig till organisationen och som därmed genom träning och socialisering ärver organisationens etablerade kunskaper.
 - b. Erfarenhet anskaffar organisationen genom nytänkande experiment där utrymme för kritiskt reflektion tillåts. Samtidigt generar repetitivt arbete inlärning som ofta är implicit kunskap och inte kan skrivas ned och formaliseras utan måste erfaras, t.ex. löpandebanduppgifter.
 - c. Indirekt lärande får vi genom benchmarking av att studera konkurrenters sätt att anskaffa kunskap.
 - d. Genom ympning, att företag för samman medarbetare med olika kompetenser, tillåts individer att skapa ny kunskap.

2. **Intern distribution av kunskap och information.** Förmedling och spridning av information ligger till grund för att övriga skall kunna dra nytta av kunskap som inhämtats. Här menar Huber att det är upptill informationsgivarens vilja och förmåga att dela med sig utan att förvränga verkligheten eller undanhålla väsentliga detaljer.

3. **Tolkning av information.** När väl information presenteras är den största utmaningen organisationens tolkning. En stor risk är att man uppfattar information olika (bra arv). Tre lösningar för enhetliga tolkningar är:
 - a. Kompatibla individer.
 - b. Skapa debatt och dialog under mötet.
 - c. Konkret informationen utan överflöde.

4. **Organisatoriskt minne.** När ny kunskap erhållits är det viktigt att dokumentera den så att kunskapen kan bli underlag för vidare förståelse i framtiden. Här har datorn en central roll.

4. RESULTAT

I detta avsnitt kommer vi att besvara våra forskningsfrågor utifrån analys av insamlad intervjumaterial. Resultatet kommer att analyseras efter arbetets tre frågeställningar. Analys kommer att ske ur både ett medarbetar- och chefsperspektiv. Vi kommer emellertid att konfrontera vårt empiriska material genom att presentera citat som yttrats av respondenterna för att belysa metoder för etableringen av kunskap kring egenkontrollprogram genom företags kommunikations- och läroprocesser. Citaten presenteras inte löpande i texten utan presenteras självständigt.

4.1 Hur påverkar interna kommunikationsprocesser kunskap om egenkontroll i representativa fall?

Tidigare har nämnts att brister inom egenkontrollprogram i form av avvikande rutiner kan innebära en hälsorisk för konsumenter. Denna grundläggande tes ger rutinerna ett viktigt syfte - säker livsmedelsproduktion. Intern kommunikation inom läroprocessen gällande rutiner för livsmedelsföretag kan därför vara avgörande. Arbetet, som baseras på tre företag ger en bild av hur intern kommunikation sker inom företag som arbetar med egenkontrollprogram. Den första forskningsfrågan kommer i hög grad att besvaras av chefens kommunikativa arbete inom företaget och hur detta påverkar läroprocessen.

I fallföretagen framgick det att kommunikation var en stor del av det dagliga arbetet för cheferna (Chef nr 1, G). Då vi frågade vilken innebörd kommunikationen hade fick vi skiftande svar beroende på om man frågade chefer eller medarbetare. Gemensamt var att de tyckte kommunikation var en tidskrävande process, men en process som gav stora möjligheter till en positiv påverkan för verksamhetens sätt att förmedla rutiner.

Då är ju vår styrka att vi, i och med att vi går runt så mycket i produktionen, och går ju varje dag en liten rond på morgonen, går jag runt och tittar hur det ser ut, går och pratar med var och en, frågar dom "hur tycker du det fungerar? vad krävs?". Och det har ju personalen också märkt att här är någon som faktiskt vill och då kan man snacka om det på ett annat sätt.[...] och frågar: ja, hur går det nu här i denna produktionslinje? Jo, det går bra, men det, det och det kanske kan bli bättre. (Chef nr 2, G)

Oavsett om man väljer att kalla det rondering eller checkrunda är det en typ av informell kommunikation som brukas. Närvaro och uppmärksamhet verkar här vara centrala

byggstenar, och en förutsättning för att företaget ska kunna stärka relationer. Ett deltagande ses därför som en viktig förutsättning för att kunna implementera nya rutiner såväl som att bevara befintliga. Då alla medarbetare är olika (Larssons 2001), det vill säga innehar olika ambitioner och mål, behöver även den interna kommunikationen anpassas på en individuell nivå. Döös (1997) menar, som nämnts, att en plattare organisationsform är att föredra. Vanliga metoder för att anpassa sitt sätt att förmedla information på har i fallföretagen också framstått som just mer informella metoder. Ser man medarbetare som en mångkulturell grupp måste förmedlingen till dessa anpassas. Skriftliga rutiner kan tolkas individuellt och en genomgående lösning, för att åstadkomma en enhetlig tolkning, som presenteras av chefer är den personliga interaktionen med medarbetare.

Kommunikation för mig är ju att på ett enkelt sätt prata med varandra, det är ju det bästa sättet att kommunicera. Jag kan ju asså, vissa personer träffar man inte kanske alltid, eftersom jag jobbar mest dagtid, försöker att var 14:e dag vara här ute en natt för att möta den personalen också. För jag kan ju skriva meddelande, att nu vill jag att vi gör så här, men det meddelandet kan ju tolkas på olika sätt, även när man försöker vara så tydlig som möjligt. (Chef nr 4, B)

Den informella metoden, att personligen interagera med medarbetare, är en metod alla fallföretagen förespråkat vid intervjuerna. Inte minst för att skriftlig information kan tolkas olika, utan även för att bygga en starkare relation med sina medarbetare. En chef (nr 4, B) menar att texter kan vara en ineffektiv metod att förmedla information på och förespråkar en mer personlig interaktion med medarbetarna. Vidare undviker chefen (nr 4, B) i sitt agerande den centralisering Heide et al. (2005) beskriver, där arbetsuppgifter skulle delegeras från ett toppskikt. Istället tar chefen hjälp av medarbetarna. Genomgående ur empirin, framgår det att den centralisering som Heide et al. (2005) nämner är under utfasning även inom livsmedelsbranschen. Skriftlig information vid företag kan dock aldrig helt försvinna, då formaliseringen fyller andra syften t.ex. lagens krav på dokumentation. Cheferna förespråkar ändå genomgående de informella metoderna (chef nr 1, G, nr 2, G & nr 4, B). En anledning till det informella sättet för intern kommunikation kan vara just det som Banks (1995) menar, att företag idag är högst mångkulturella och därmed kräver individanpassning.

En annan metod som lyfts fram av respondenter för att bättre kommunicera med medarbetare har varit delegeringen av ansvar. I ett av fallföretagen framkom det att olika arbetsstationer övervakades av "keypersons" (nyckelpersoner). Dessa nyckelpersoner, ansvarade för specifika rutiner inom företagets egenkontrollprogram.

Precis, därefter så använder vi oss av keypersons i olika steg [...] den får då specifik utbildning för att lära sig specifikt varför ska vi göra på detta sättet i just denna positionen (Chef nr 1, G).

Ansvarit delegeras således i verksamheten. Detta medför att nyckelpersoner får större möjlighet att delta i arbetet med rutiner eftersom de är ansvariga för dem. Heide et al. (2005) menar att detta är en god metod för att undvika centralisering inom verksamhetens beslutskedja. I och med delegeringen, erhåller företaget en högre grad av delaktighet, något som påverkar företaget positivt då medarbetare erhåller en större frihet och möjlighet att delta i förändringsarbete. Vidare, får även medarbetare som är nyckelpersoner större möjlighet att kommunicera både med medarbetare och med ledning genom det ökade ansvaret. Den utvidgade ansvarskedjan kan i sin tur påverka den relation Simonsson (2002) beskriver mellan chefer och mellanchefer positivt, förutsatt att dessa nyckelpersoner ses som mellanchefer.

En konkret metod för att enklare få med sig medarbetare i ett gemensamt förbättringsarbete, där alla inom organisationen får möjlighet till att delta beskrivs nedan;

Jag tror att det ... att man ska uppmärksamma dom, det här är min plan! Att man har en whiteboardtavla inne i produktionen .. när någonting går sönder, när någonting händer, när dom upptäcker nånting så skriver dom på den här tavlan vad som har hänt etc. vad de tror har orsakat det och sitt namn. (Chef nr 2, G)

I exemplet motiveras medarbetarna genom att förändringar synliggörs men även genom uppmärksamhet och intresse från företagets ledning. Inom den interna kommunikationen är detta avgörande, och enligt Alvesson (2002) är den överindividuella synen på en organisation föråldrad. Ett nytt fokus ligger istället på det individuella, där aktörer inom en organisation ses som kärnan i en verksamhets kommunikationsprocess. Av intervjuerna märks det tydligt att medarbetarna vid ett företag har kommit att bli en väsentlig publik och aktör för en väl fungerande intern kommunikation. Chefen berättar vidare om sin idé;

[...] sen får man bocka av och sudda ut, sen fylls den här tavlan på efterhand, och så ser dom att, åh men gud, det här åtgärdas faktiskt! Det görs någonting åt saken. Och det tror jag kan lyfta intresset hos fler och fler. Vi har några som är duktiga som kommer direkt fram till mig eller produktionsledaren och: "ja, men det här behöver fixas", men det syns ju inte, det syns ju inte när man varit uppmärksam, där tror jag att det är .. alltså det blir ett redskap! (Chef nr 2, G)

Typen av kommunikation kan således vara ett redskap för att erhålla en högre grad av delaktighet. Genom att dela ut ansvar, låter chefen medarbetarna, företagets centrala aktörer (Alvesson, 2002), aktivt ge input vilket genererar nya idéer.

I många fall kan kvalitetsaspekten vara en central faktor som kan bidra till att ”ena” organisationer och ge goda relationer inom företaget. Synsättet, inom t.ex. TQM, är att gemensamma kvalitetsmål genom delaktighet ytterligare ökar företagets förmåga att få med sig medarbetarna i förändringsarbetet. I intervjuerna uttryckte både medarbetare (nr 5, F) och chefer att kvalitet var viktigt för dem. Medarbetaren beskrev att kvalitén på produkten som producerades var väldigt bra och uppskattades högt. Detta menar medarbetaren i sin tur genererade en stolthet som i sin tur skapade motivation. En chef beskriver kvalitet på ett liknande sätt;

[...] kvalitet för mig, att jag hela tiden tar sådana beslut i mitt jobb som gör att jag kan vara stolt, det är min tanke, hur jag fungerar, A och O för mig (Chef nr 1, G).

Kvalité ses här som en metod för att känna stolthet över det man gör, något som logiskt sett borde innebära att man utför ett bra arbete.

Det kan verka tidskrävande att skapa en relation med medarbetarna, men eftersom kommunikationsprocessen då effektiviseras och avvikelserna minskar, kan man istället på sikt spara tid. Ser man det kvalitetsinriktade tankesättet som centralt, är en förutsättning att chefer själva har ett kvalitetsinriktat arbetssätt, som kan förmedlas och överföras till medarbetarna. Att förmedla visioner, värderingar och mål, eller med andra ord att få medarbetare att tycka som man själv, kan dock vara svårt. En chef beskriver uppmärksamhet som en central faktor för kommunikationen;

[...] riktigt bra jobbat, precis såhär ska vi ha det, och ja, då smilar dom och märker att jag uppmärksammar dom, det funkar liksom (Chef nr 2, G).

Chefen använder ordet uppmärksamma som en central del i relationen med medarbetare, med andra ord att ta sig tid att faktiskt mötas. Ur det empiriska materialet framgick det att den nedlagda tiden var en viktig faktor i arbetet med att bygga relationer.

I fallföretagen har vi sett olika grader av delaktighet från chefers sida. På företag G hade kvalitetsansvarig en central roll i det dagliga arbetet, vilket innebar att ha god kontakt med produktionspersonalen genom dagliga ronderingar. I företag F som inte hade posten

kvalitetsansvarig, och därför inte i samma utsträckning möjlighet att rondera, fanns en klar avsaknad av samma goda kontakt.

4.2 Hur påverkar läroprocesser kunskap om egenkontroll i representativa fall?

I detta kapitel kommer vi att analysera frågeställningen ovan bland annat genom att titta närmare på Hubers teorier om lärandeprocesser. Även betydelsen av småprat samt hur man lär sig utifrån formella och informella metoder kommer att analyseras.

Empirisk fann vi en något negativ inställning gentemot egenkontrollprogram inom två av fallföretagen (Företag B och F);

Innan gick jag utan, jag tyckte ju att jag inte har något hår på huvudet, tyckte ju att jag inte behövde ha någon mössa. Men det fick jag ju höra att det var jag tvungen till att ha, man har mycket bakterier på huvudet (fniss). Man bara så är det. Sen var det någon som tyckte va fan han skulle också ha mössa om vi har mössa, ja, då får man ju hade. /.../ Jag vet inte, 5 år sedan, kunde man sitta och dricka kaffe in i bageriet. Det enda man får ha nu är ett glas vatten. Allt annat får tas här ute. Nu får man inte ens ta utanför den dörren där (Medarbetare nr 1, B)

För att möjliggöra säkerhet behöver livsmedelsföretagen försäkra sig om att egenkontrollprogrammets rutiner sköts och förstås rätt, så att också kvalitet kan tillgodoses. Den rådande inställningen bland medarbetare kan ibland vara ett motstånd för både inläringen, kommunikationen och motivationsförmågan inom ett företag. Bland annat menar en medarbetare (nr 4, F) att det var bättre förr, dvs. innan egenkontrollprogram existerade.

Vi börjar med att titta närmare på när en anställning sker i de representativa företagen. Vi ställer oss frågan om livsmedelsutbildning är en förutsättning för att arbeta med kvalitet och säkerhet vid nyanställning. Enligt ett av företagen anser medarbetarna att det finns en avsaknad av formell utbildning vid nyanställning (Medarbetare nr 2, F & Medarbetare nr 4, F). Kritiken utgår från att man oftast använder redan anställda inom det berörda arbetsfältet till att utbilda nyanställda;

Skulle du kunna säga att man lär sig mer av erfarenhet än om man kommer och haft en utbildning och inte har någon erfarenhet?

Nej, asså jag tror en bra blandning av dem emellan, man måste ju få någon utbildning asså någon berättigad, det är inte bara att gå ner och tro att man gör rätt, så gör man inte rätt, det är ju också, det blir galet ju. Sen är ju vi mycket där i produktionen och tittar, pratar och är med liksom. (Chef nr 3, B)

Chefer, i två av fallföretagen (Chef nr 3, B & Chef nr 5, F), tycker att en grundutbildning bör finnas för att medarbetare skall få tillräcklig kompetens, men att man i företaget hellre står för denna utbildning själv. Kanske beror detta på att företagen vill ha större kontroll över kunskapsnivån eller helt enkelt spara resurser. I enlighet med Engelberts (2006) teori kan det vara nödvändigt att kräva utbildning vid anställning. Skälet är att undvika att lägga resurser på egna utbildningar samt att den redan utbildade personen vid anställningens början har en kunskapsmässig utgångspunkt. Denna gynnar förståelsen av redan etablerade säkerhetsrutiner i företaget. En annan idé är att anställa personer som är positiva och som chefen kan undervisa i form av att agera som en coachande mentor (Whitmore, 2003) eller genom att anlita externa utbildare som utifrån verklighetsrelaterade fall öppnar för gruppdiskussion (Austin & Packard, 2009).

I de flesta av fallen känner medarbetare att chefen lyssnar (Medarbetare nr 1, B, Medarbetare nr 2, F & Medarbetare nr 4, F). Man får ibland ett intryck av att medarbetarna inte tar tillfället att yttra sig under gemensamma möten då man tror att chefen ändå inte skulle genomföra de tänkta förslagen. Två av cheferna (nr 4, B & nr 1, G) delar denna uppfattning men relaterar det mer till individuella egenskaper hos medarbetaren;

Får alla som är med på de här mötena chans att få sin röst hörd?

Absolut. Sen är det ju så att vissa är mer tal förda än andra /.../Då är ju vår styrka att vi, i och med att vi går runt så mycket i produktionen, och går ju varje dag en liten rond på morgonen, går jag runt och tittar hur det ser ut, går och pratar med var och en, frågar dem "hur tycker du det fungerar, vad krävs". (Chef nr 4, B)

Alla medarbetare i fallföretagen föredrar en mentorsrelation med sin chef framför casebaserad undervisning i större grupper. Cheferna gör många gånger som chefen i citatet ovan, det vill säga går ronder i produktionen och konfronterar medarbetarna en och en för att åstadkomma spontana samtal (Chef nr 3, B, Chef nr 4, B & Chef nr 5, F), vilket också uppskattas hos medarbetare (nr 1, B & nr 4, F).

Chefer (nr 3, B & Chef nr 4, B) säger sig stödja att småpratet är en del i lärandeprocessen. Cheferna uppmuntrar sina anställda att lära sig genom att småprata med varandra kring fikabordet;

Tror du småpratet kring fikabordet och sådant påverkar lärandeprocessen?

Ja, det kan det nog göra. Vi har ju någon gång när vi har märkt att vi har en liten dalgång med hygienstatusen i produktionen, så har vi lagt ut, jag och X tagit en del foton, och så har vi lagt dem på bordet där lägger vi även, jag går även en hygienrond en till två gånger i månaden där rapporten ligger på fikabordet också. Och då har vi märkt att man pratar ju kring det också, det gör man. (Chef nr 4, B)

En grundläggande faktor för förståelse av arbete med egenkontrollprogram är insikt i fallföretagens kommunikations- och läroprocess. I ett av företagen delade medarbetare upp arbetsuppgifterna mellan sig i frånvaro av chefen. Läroaktiviteter sker här flera gånger under informella förhållanden. Medarbetare (nr 2, F) uttrycker sig vilja se mer i skriftlig form, det vill säga en formell typ av förmedling. Levitt & March (1999) och Ekman (2003) stödjer det informella sättet att lära ut, då man bland annat antar att organisationer lätt drunknar i alltför byråkratiska system. Dock menar medarbetaren i detta fall att det formella sättet att förmedla information på är att föredra, vilket kan tyda på en viss kaosartad miljö utan klara rutiner och regler. En annan medarbetare från ett företag där dokumentation görs regelbundet av allt som sker i produktionen har motsatt uppfattning;

Man ska säga det till mig, man ska visa det praktiskt, papper är bara, det är alltid bättre praktiskt. Då ser man allt framför sig och då blir det mycket lättare att ta till sig (Medarbetare nr 1 B).

Med andra ord skall varken den formella eller den informella lärandeprocessen gå till överdrift, det gäller att hitta en balans.

I flera av fallföretagen görs ingen uppföljning av egenkontrollen. Därmed förlorar företagen en viktig källa till kunskap (Medarbetare nr 1, B, Medarbetare nr 2, F & Medarbetare 4, F);

Är det någon som kollar liksom så att du gör ditt arbete rätt säkerhetsmässigt?

Nej, det är det inte. (Medarbetare nr 2, F).

När delegering av arbetsuppgifter genomförts svarar många liksom medarbetaren ovan, att någon uppföljning inte görs huruvida man utfört sin arbetsuppgift korrekt. Döös (1997) och Fors (2011) teori belyser att vi alla är olika individer som tolkar information olika. Med detta synsätt kan chefen aldrig veta om förmedlingen av uppgifterna uppfattats korrekt.

Förståelse av egenkontrollprogram antas vara nödvändig för att kunna inse nyttan och därmed följa rutinerna tillfullo. Tidigare i teoriavsnittet tog vi upp handtvätt som

ett exempel med frågan om det är en handling som är av implicit- eller explicit karaktär. Ett egenkontrollprogram kan bestå av information som berörda redan anser sig ha kännedom om. Detta gavs följande uttryck i ett av fallen;

Ja, jag tycker det också, vissa tycker jag är bara bagatellsaker, så kan jag ju uppleva det. Visst där kanske kommer nya grejer dem måste genomföra, så kan det också vara, så tycker man själv ”Va fan, det är väl bara en bagatellsak, så har vi haft det i tio år” (Medarbetare nr 2, F).

Information som ges tillkänna under ett möte om egenkontrollprogram berör till största del explicita åtaganden, där implicita kunskaper kan vara svåra att förmedla. Det viktiga här är att sändaren förmår ha den implicita kunskapen i åtanke genom att väcka intresse, såsom varför det är viktigt att rengöra sina händer eller maskiner noggrant och regelbundet;

[...] att man använder foton när vi har teoretiska utbildningar, har man foton så behöver man inte ha någon text utan då visar du bara bilden och då ser dem själv ”oj ser det ut så här i produktionen”, då får du ofta svar direkt från den bilden (Chef nr 4, B).

När uppgifter är repetitiva kan rutiner lätt bli något som inte uppmärksammas såsom rengöring av ett smutsigt golv. Därför kan det vara nödvändigt att arrangera utbildningar som väcker insikter. Lewitt & March (1999) menar, som nämnts, att individen bör lära sig av misstag eller andra liknande typer av empiriska handlingar, där uttrycket ”en bild säger mer än tusen ord” kommer väl tillhands (Chef nr 3, B).

Respondenterna pratar om mål, motivation, inläring och kommunikation i form av deltagandetermer, där vilja, intresse och förståelse är avgörande från alla berörda. Begreppet konstruktivistiskt lärande (Döös 1997) kommer igen vid granskning av intervjuerna, där interaktion med omvärlden medför att medarbetaren kan finna kunskap och insikt;

Bland annat då att man ska få dom mer delaktiga i produktionen, så att det inte bara blir det här att de utför en handling och så blir det ingenting mer, utan faktiskt att de öppnar upp sig lite och ser att, kolla här nu, nu gick detta sönder och hur ska jag göra för att det ska fungera? Lite såhär att man ska väcka dom och se att det händer någonting. (Chef nr 2, G)

Uppgifter som har ett slutmål kan lätt bli något man uppfattar har just en början och ett slut. Detta kan resultera i en typ av utandningskänsla där man tänker ”nu är det över”. Att uppfylla

mål är inte något man skall vara nöjd med för gott, utan en strävan bör ständigt gå mot att förbättra sig. I praktiken menar man snarare att målformulering är en process utan slut;

Det är liksom hela tiden som om man tävlar om att bli bättre och bättre. Och aldrig vara riktigt nöjd, för säger man till någon att man är nöjd då är det lätt att man stannar av litegrand ”ja, då behöver vi inte bli bättre” men säger man att detta är bra men vi kan bli ytterligare lite bättre då rullar det på av sig själv. (...) Man kan ju inte säga att ”nu jobbar vi med detta” och så i april så tar detta slut utan det rullar ju på hela tiden, det är ju en process som alltid är igång. (Chef nr 4, B)

Många gånger är det vår erfarenhetsbaserade kunskap som präglar vårt sätt att tänka och arbeta på, ibland kopplat till arv, liksom vilken företagskultur som existerar på arbetsplatsen, teknisk miljö etc.;

Är det mycket teknik inblandat?

Nej, jag vet inte vad jag ska svara, men i och med att vi är ju mycket nära så blir de ju informerade hela tiden (Chef nr 3, B).

Här baseras företagskulturen på att medarbetarna står varandra nära. Det framgår i en del av fallen att den dagliga kommunikationen sköts genom direktkontakt. Detta gör att man anskaffar kunskap beroende på vilka medarbetare som präglar verksamheten samt vilken kultur och tradition som råder.

Ympning är ett annat sätt att anskaffa kunskap på. Här ser vi en trend vad gäller möten om egenkontrollprogram där medarbetare med olika kompetenser, olika sysslor samt ibland även personer som är helt oberörda av egenkontrollprogram deltar;

Vem är det då som är med i det här mötet är det..?

Där är mina förmän, ägarna, produktutvecklaren, kontrollerna naturligtvis. Sen är här en vaktmästare han som är, eller han är fastighetsskötare, och så en säljare (Chef nr 3, B).

4.3 Hur påverkar chefers respektive medarbetares delaktighet inom kommunikations- och läroprocesser kunskap om egenkontroll i representativa fall?

I undersökningen av det empiriska materialet framgick det att respondenter har många olika uppfattningar om hur information lättast tolkas. Det verkar inte finnas en ”best-practice” och det är klart att förutsättningarna för tolkning grundar sig på en god kommunikations- och

läroprocess. En ytterligare grund i enlighet med Hubers (2006) läroprocesser handlar just om våra olika sätt att tolka information på. Enligt Huber påverkas tolkningen av arv, bakgrund och arbetssituation;

För jag kan ju skriva meddelande att nu vill jag att vi gör så här, men det meddelandet kan ju tolkas på olika sätt, även när man försöker vara så tydlig som möjligt. Det har vi ju märkt [...] (Chef nr 4, B).

Chefen uttryckte i intervjun att medarbetare på företaget inte alltid tolkade skriftlig information på samma sätt. Att vi är olika och tolkar olika kan ses som ett hinder i kommunikations- och läroprocesser. Därför kan en mer informell kommunikation vara att föredra på grund av dess anpassningsförmåga. Hur en sändare skall anpassa sig för att ge en så tydlig beskrivning som möjligt kan dock vara svårt att svara på. En metod är att man anpassar sitt språk efter vem man talar till och intar en mer informell attityd;

Bör man anpassa sitt språk? Efter vem man talar med?

Ja, det behöver man ju. [...] Man kanske inte använder samma termer, absolut inte, men det viktiga är att man är konsekvent med stora grejer (Chef nr, 1 G).

En metod, som nämnts, är att man samlar en grupp människor med samma bakgrund och liknande arbetsuppgifter. Sändaren kan då anpassa sitt språk och bli mer tydlig, vilket möjliggör ett mer interaktivt arbete. Eftersom kommunikation enligt chefen ovan skall anpassas till deltagarna kan det underlätta om medarbetarna indelas i lämpliga grupper. En del chefer betonar under intervjun att företagen är uppbyggda av medarbetare med olika kulturer och språk vilket kräver ökad tydlighet då just rutiner inom egenkontrollprogram förmedlas. Huber (2006) presenterar tre lösningar för att uppnå en enhetlig tolkning; att föra samman individer som fungerar ihop, att skapa debatt och dialog under informationsmöten samt att ge konkretiserad information utan överflödiga invändningar.

Det har framgått att en stor del av chefens kommunikativa arbete berör externa kommunikationsprocesser. De interna kommunikationsprocesserna är dock avgörande då ett företag skall implementera nya rutiner. Brister i dessa rutiner kan de ge upphov till omfattande extern kommunikation. Det torde därför vara av vikt med en väl fungerande intern kommunikation. En chef inom ett livsmedelsproducerande företag beskriver syftet med den största delen av det kommunikativa arbetet;

Ja precis, och det är den största delen av kommunikationen, [sic] mer eller mindre brandsläckning (Chef nr 1, G).

Att chefen väljer att benämna det brandsläckning, refereras till genom att den huvudsakliga uppgiften blir att så snabbt som möjligt åtgärda problem genom att kommunicera med de inblandande, internt såväl som externt. I fallet beskriver chefen dock att kommunikationsprocessen ofta är extern. Denna kan exempelvis innefatta reglering av order eller transportkontroller, vilka har avvikit på grund av en bristande intern kommunikation. Det är den interna kommunikationen som verkar som förebyggande åtgärd för merarbete med extern kommunikation. Avvikelse, eller bränder, kan uppstå när som helst och var som helst både internt och externt inom en verksamhet.

Vi har tidigare nämnt Dolphin (2005) som förespråkar en plattare organisation. Då förbättrar företaget sin interna kommunikation genom att bygga en relation med medarbetarna. Då relationer byggs med medarbetare, det vill säga då interna kommunikationsprocesser stärks, kan också onödig extern kommunikation undvikas genom avsaknaden av avvikelser.

5. DISKUSSION

I diskussionen kommer vi att presentera hur vi har gått till grunden med teori genom att fokusera på befintliga processer och tankar kring metoder för förbättringar inom fallföretagen. Vi kommer att utgå från det som teori och resultat genererat, nämligen formellt lärande och formell kommunikation, individens roll och deltagande som en ledarskapsmetod.

5.1 Informell kommunikation och informellt lärande

Konsekvenserna av att ta för lätt på egenkontroll kan leda till att livsmedel blir otjänliga och i värsta fall gör människor sjuka. Om chefer och/eller lärare etablerar en djupare förståelse i kommunikations- och läroprocessen, kommer medarbetaren troligen att inse rutiners vitala roll inom egenkontrollprogrammet. Rutiner som baseras på implicit kunskap t. ex handrengöring måste uppmärksammas speciellt.

Chefer inom fallföretagen hade oftast en positiv inställning till sitt kommunikativa arbete. I undersökningen har framkommit, att den informella metoden, med ett aktivt deltagande och samarbete mellan chefer och medarbetare är positivt i kommunikations- och läroprocessen (Heide et al. 2005; Alvesson, 2002). Ett komplement till informellt lärande är att uppmuntra till småprat, då detta inbjuder till individuellt deltagande under mer avslappnade förhållanden (Ekman, 2003).

För att chefer skall kunna utöva en informell kommunikationsmetod krävs anpassning, beroende på verksamhetens mångkulturella natur (Alvesson, 2002). Det vill säga, människor är olika och lär sig också på olika sätt. Även formell kommunikation krävs eftersom egenkontrollprogram enligt lag måste finnas skriftligt dokumenterade (Lantz et al. 2009). Formell kommunikation kommer således alltid att vara tillgänglig som ett stöd för informell kommunikation. Chefer har genomgående förespråkat den informella kommunikationen som det bästa sättet för att förmedla kunskap. Den informella kommunikationen och delaktigheten mellan medarbetare och chefer exemplifieras väl med de chefer som ronderade varje dag i verksamheten för att fråga personalen om eventuella brister i produktionen. Cheferna verkar vara måna om att träffa sina medarbetare ”face to face” för att själva försäkra sig om att kunskap förankrats.

I ett av fallen som vi nämnt, var avsaknaden av informell kommunikation från ledningen om egenkontrollprogram stor. Medarbetare hade i stor utsträckning ansvar för de

rutiner som ingick i deras arbetsuppgifter men egentligen ingen möjlighet till förbättring, förändring eller uppföljning p.g.a. avsaknad av informell kommunikation med ledningen. En bättre metod för att aktivt få med sig medarbetare är att låta dem delta i både utformning och uppföljning av arbetet (Dahlgaard et al. 1998).

En kombination av metoderna, formell och informell kommunikation hade varit positiv i många fall. Kombinationen, tillsammans med en hög grad av delaktighet där ansvar delegeras hade möjliggjort för medarbetare att kontinuerligt ta del av beslut inom verksamheten. Att få ta del av och vara med och påverka är något som i sin tur visat sig motivera medarbetare. Viljan hos medarbetare stärks då de själva får vara med att förbättra och förändra, vilket tyder på att delaktigheten från individuella medarbetare bör ses som centralt för företag som sträver efter jämn kvalitet och säkerhet (Eriksson-Zetterquist et al. 2006) Delaktigheten och det informella förhållningssättet verkar således vara goda metoder för att genom kommunikations- och läroprocessen få med sig medarbetaren i att självmant aktivt vilja arbeta med att förbättra kvalitet inom företag (Dahlgaard et al. 1998).

5.2 Kommunikations- och läroprocesser kräver individanpassning

Då alla människor är olika och också lär sig olika, kan en god metod för chefer vara, att ta sig tid för individuella möten med medarbetare (Döös, 1997). Inte bara för att chefen skall kunna anpassa sig efter formell eller informell kommunikation inom läroprocessen, utan även för att chefen skall kunna förstå lärandet hos enskilda individer. Bland annat framgick det att en medarbetare tyckte information via bilder var det bästa sättet att uppnå förståelse, medan en annan medarbetare föredrog information i form av dokument. Detta tyder på att det inte finns någon ”best practice” för metoder för inläring (Huber, 1991).

En negativ inställning gentemot egenkontrollprogram fanns etablerad bland medarbetare, något som chefer bör tänka på och bearbeta. En negativ inställning kan medföra att de individuella prestationerna försämras, vilket i sin tur skulle försämra säkerheten och kvalitén. Utan närvaro av vilja, intresse och motivation kommer medarbetaren att ha svårt att lära sig något. Frågan är om man redan vid rekryteringen skall fokusera på personer med grundutbildning inom livsmedelshandling och som redan innehar positiva attityder (Engelbert, 2006). Då branschen generellt har lågutbildad personal, och det råder brist på nyutbildad personal med rätt kompetens, kan det bli svårt att rekrytera personal för att åstadkomma en kompetens-höjning. Fallföretagen föredrar också själva att arrangera sina egna livsmedelsutbildningar. Ett högre kompetenskrav på nyanställda skulle dock spara

resurser genom att företagen inte behöver arrangera dessa utbildningar. Om livsmedelsföretagen redan vid rekrytering krävde en adekvat utbildning inom egenkontroll, och sådan personal fanns tillgänglig, är vi övertygade om att en negativ inställning rörande egenkontroll snabbt skulle bli positiv. En livsmedelsutbildning i sig, genererar förståelse om egenkontrollprogrammets syfte och vikt.

Den chef som uppnår bäst resultat i kommunikations- och läroprocessen, enligt medarbetarna, tycks vara den coachande chefen som ser och lyssnar på individen (Whitmore, 2003).

Vi har förstått att cheferna i fallföretagen inte genomför några uppföljningar av och kontrollerar om arbetsuppgifter utförts korrekt. Konsekvenser kan vara att medarbetaren upprepar fel och inte vet om arbetsättet är korrekt. Avsaknaden på uppföljning beror troligen på en kunskapsbrist om egenkontrollens syfte. Medarbetare måste ges kunskap om vilka konsekvenser avvikelser får för att aktivt arbeta med förbättringar. Större avvikelser som drabbar konsumenter och samhälle hör till medias allvarligare inslag och kan kosta företagen stora summor. I förlängningen skapar brister i kvalitet och säkerhet en osäker arbetsplats för medarbetaren såväl ur ekonomisk som ur personlig synvinkel (Dahlgaard, 1998; Dale & Plunkett, 1991).

Vi har förstått att konstruktivistiskt lärande (Döös, 1998), där interaktion med omvärlden genererar kunskap, är att föredra vid etablering av bättre insikt och förståelse om egenkontrollens syfte. Förståelse hos individen av egna misstag är viktiga för att kunskap skall genereras. Det är viktigt att ta hänsyn till att erfarenhet ibland kan utgöra ett hinder. Individen har en förmåga av att stänga ute information som denne tror sig redan ha kunskap om t.ex. handtvätt. Kunskap är inte alltid så självklar som den kan verka (Nonaka, 1994). En viktig process kan vara att mer erfarna medarbetare delar med sig av sin kunskap, där medarbetare tillsammans i frånvaro av chefer kan etablera egna läroprocesser.

5.3 Deltagande – En ledarskapsmetod

Vi förstod av vår studie ledarskapets betydelse i kommunikations- och läroprocesser och att dessa kräver en hög grad av deltagande från både medarbetare och chefer (Dolphin, 2005).

I de fallföretag som vi har undersökt har delaktighet ofta setts som viktig för förbättringar inom en verksamhets interna kommunikations- och läroprocesser. Graden av delaktighet i dessa processer har varierat i de olika fallföretagen. Vikten av delaktighet stärks också av principerna för TQM (Dahlgaard, 1998). Vidare tror vi att delaktigheten kan komma

att påverka de faktorer som ökar motivationen hos medarbetarna positivt. Företagen blir mer självgående och behovet av "ledning" minskar (Austin & Packard, 2009).

I närvaro av kommunikations- och läroprocesser behöver starka relationer byggas upp mellan chef och medarbetare så att medarbetarna som uppmärksammas på individnivå ges möjlighet till delaktighet (Ekman, 2003; Banks, 1995; Dolphin, 2005). Ett aktivt deltagande och nära relationer mellan medarbetare och chefer kan på många sätt ge positiva inslag i det dagliga arbetet. För att kunna bygga en stark relation där individen står i centrum krävs det att chefer tar sig tid och har en vilja att dela med sig av kunskap. Medarbetare bör tillåtas att småprata mer i såväl chefens frånvaro som närvaro (Ekman, 2003).

Att fallföretagen värdesätter kvalitet högt är tydligt. Detta kvalitetsinriktade tankesätt kan i sin tur hjälpa chefer att upprätthålla en god kommunikation inom läroprocessen. Synsättet delas av teorin för verktygslådan TQM, där chefer aktivt måste förmedla värderingar som ständigt rör sig mot kvalitet (Dahlgaard et al. 1998). Värderingar förmedlas genom delaktighet och det har visat sig att möjligheten att vara med och påverka också motiverar medarbetare. Kan medarbetare själva vara med och påverka företagets produktkvalité, kommer de också vilja delta, förutsatt att möjlighet och ett gemensamt tankesätt mot kvalitet existerar.

En intressant upptäckt är att fallföretagen inte värdesätter arbetet med egenkontrollprogram lika högt som den goda kvalitén deras produkter innehar. Vi har tidigt nämnt att kvalitet och säkerhet inom livsmedelsbranschen har ett stort samband. Orsaken till att man trots allt inte definierar säkerhet som en kvalitetsparameter kan vara att man som företag inte på allvar etablerar ett egenkontrollprogram som fungerar både praktiskt och teoretiskt. Man strävar först och främst efter att upprätthålla lagkravet och ser inte egenkontrollprogram som en del av företagets kvalitetsarbete.

Lyckas företag etablera en god kvalitet kan medarbetare upprätta en stolthet över sin arbetsplats. Stoltheten över att arbeta i ett framgångsrikt företag höjer i sin tur motivationen till nytt lärande och därmed ännu bättre arbetsprestationer. En ytterligare effektivisering av arbetet med egenkontroll och positiv påverkan på kvalitet och säkerhet blir följden och en positiv återkoppling skapas.

Det finns inga mallar för hur ett egenkontrollprogram bör se ut, vilket kan göra det svårt när ett sådant program skall utformas (Lantz et al. 2009). Detta kan medföra att programmen antingen är så fyllda med information att de blir svåra att förstå (Larsson, 2001; Heide et al. 2005), eller motsatsen där information utelämnats eller är otydlig. För att undvika

att kommunikations- och läroprocesser inte fungerar, bör företag vara noggranna med att även låta medarbetarna, det vill säga de som faktiskt ska använda programmet, deltar i arbetet med utformningen (Clegg et al. 1999). Att ta sig tid är en viktig del i företagets process för att förmedla rutiner. En delaktighet bygger en starkare relation med medarbetarna och effektiviserar kunskapsanskaffningen inom kommunikations- och läroprocessen.

6. SLUTSATS

Vi är övertygade om att en central fråga för kommunikations- och läroprocesser är individens delaktighet och förståelse av kopplingen mellan egenkontroll, kvalitet och säkerhet. I förlängningen påverkar detta företagets konkurrenskraft och överlevnadsförmåga. Med detta menar vi att en god integration av egenkontrollprogram i företags kvalitetsledningssystem och produktionsprocess medverkar till en god lönsamhet vilket också ger drivkraft för kunskapsuppbyggnad. För en god kommunikationsprocess fordras en balans mellan formella och informella metoder för kommunikation.

Avvikelse i kvalitet och säkerhet ger på sikt företaget dålig image. Detta påverkar ”stoltheten” hos befintliga medarbetare men också rekryteringen av nya kompetenta medarbetare. Vi kommer på sikt att ha begränsad tillgång till arbetskraft inom branschen och få vill arbeta på företag med dålig image. Ett företags organisationsuppbyggnad och utformning av egenkontroll kan således ha en stark påverkan på möjlighet att ”rekrytera” ny kompetens/kunskap.

Det är viktigt för företag att inte endast se egenkontrollprogram som befintliga för att upprätthålla livsmedelslagen och säkerheten i ett företag. Hela företaget bör ha en positiv inställning till arbetet med egenkontroll och veta att det också kan leda till en hög kvalitet. Egenkontrollprogram strävar efter en standardisering som dock vara svårt att uppnå, eftersom individer uppfattar kunskap olika. Arbetet med kommunikations- och läroprocesser inom egenkontroll kräver därmed individuell anpassning och en hög grad av delaktighet.

6.1 Vi sammanfattar vårt bidrag:

- Att vid utformningen av egenkontrollprogram tänka på att rutinerna skall fungera teoretiskt såväl praktiskt.
- Låt medarbetare vara delaktiga och delta i besluts- och förändringsprocesser inom egenkontrollprogram, den praktiska kunskapen ligger hos medarbetaren.
- Det måste finnas en balans mellan informella och formella kommunikations- och läroprocesser för att bygga starka relationer inom företaget och etablera kunskap.
- Lärandeaktiviteter måste individanpassas, alla människor är olika och har därför också olika sätt att lära sig på.
- Utveckla marknadsföringen av livsmedelsutbildning för att öka kompetensen inom branschen

7. Referenser

- Ahrne, Göran & Svensson, Peter (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber AB. ISBN: 978-91-47-09446-2
- Alvesson, Mats (2002). *Kommunikation, makt och organisation: kritiska tolkningar av ett informationsmöte i ett företag*. Norstedts Juridik. ISBN: 9139105210
- Anticimex (2012). *Vet du vad egenkontroll är*. (Läst 2012-04-16).
- Bryman, Alan. (2001) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB. ISBN: 91-47-06402-1.
- Clegg, Stewart, Kornberger, Martin & Pitsis, Tyrone (2007). *Ledning & Organisation*. Malmö: Liber AB. ISBN: 9147086408.
- DN. (2009). Glas i kyckling- Detta har hänt. Tillgänglig: <http://www.dn.se/nyheter/sverige/glas-i-kyckling--detta-har-hant>. (Läst 2012-05-05).
- Dahlgaard, J. Jens, Kristensen, Kai & Gopal K. Kanji (2002). *Fundamentals of Total Quality Management*. Storbritannien: Taylor & Francis. ISBN-13: 9780748772933
- Dolphin, R. Richard (2005). *Internal Communications: Today's Strategic Imperative*. Journal of Marketing Communications. Storbritannien: Routledge. ISBN: 1352726042000.
- Döös, Marianne (1997). *Den kvalificerande erfarenheten - Lärande vid störningar i automatiserad produktion*. Stockholms universitet: Arbetslivsinstitutet. ISBN: 91-7153-594-7.
- Ekman, Gunnar (2003). *Från prat till resultat – Om vardagens ledarskap*. Malmö: Liber AB. ISBN: 91-4707235-0.
- Engelbert, Bertil (2006). *Ledarens mål - resultat eller prestige?* Malmö: Liber AB. ISBN: 9147700076
- Eriksson-Zetterquist, Ulla, Kalling, Thomas & Sthyre, Alexander (2006). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber. ISBN 978-9147-08676-4
- Europaparlamentet, rådets förordning (EG) nr 852/2004. *Livsmedelshygien*. Europeiska unionens officiella tidning (Läst 2012-04-08).
- Fors, Jeanette (2011). *Vad är kommunikation?* Tillgänglig: www.jeanettefors.se (Läst 2012-04-20)
- Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2005). *Kommunikation och organisation: perspektiv, processer och praktiker*. Malmö: Liber AB. ISBN-13:

9789147094837

- Jönsson, Sten & Strannegård, Lars (2009). *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber. ISBN: 9147088753
- Lantz, Ulla, de Jong, Birgitta & Jonsson, Sara-Mari (2009). *Handbok för säker mat inom vård, skola och omsorg: branschriktlinje för god hygienpraxis*, Sveriges kommuner och landsting. ISBN: 978-91-7345-218-2
- Larsson, Larsåke (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur AB. ISBN: 9144017146
- LivsmedelsSverige, *mötesplats för dem som vill nå aktuell information om livsmedel*. (Läst 2012-05-05 och 2012-05-08)
- Nationalencyklopedin, *innebörd av ord*. (Läst 2012-04-13)
- Nonaka, Ikujiro (1994). *A Dynamic of Organizational Knowledge Creation*. Japan: Institute of Business Research, Hitotsubashi University.
- Packard, Thomas & Austin, Micheal, J. (2009). *Using a Comprehensive Case-Based Examination To Evaluate and Integrate Student Learning in Social Work Administration*. Journal of Teaching in Social Work, Volume 29. Storbritannien: Taylor & Francis.
- Ronthy-Östberg, Marika (1998). *Relationer & dialog på arbetsplatsen*. Malmö: Liber. ISBN 91-4704243-5
- Svenska Livsmedelsverket (2006). *Vägledning om hygien*. Livsmedelsverkets tillsynsavdelning. (Läst 2012-04-18).
- Whitmore, John (2003). *Coaching för bättre resultat*. Natur & kultur. ISBN: 9189250826

Bilaga - Frågeformulär

Chefsintervju

Lärande

- Hur ser era läroaktiviteter ut inom företaget? Hur ni exempelvis möten varje vecka?
 - Hur planeras i så fall dessa aktiviteter?
 - Vilka deltar i dem? (medarbetare från alla delar av verksamheten)
 - Upplever du att alla känner delaktighet vid möten eller andra liknande aktiviteter? Blir allas röst hörd?
 - Skulle du säga att möten är av formell eller informell karaktär?
 - Hur anser du att en medarbetare lär sig bäst?
 - Hur lär du dig bäst?
 - Är förändringar svåra att genomföra utan samtycke från personalen?
 - Hur ser er utbildning för medarbetare verkamma inom egenkontrollprogram ut? Implementering? Organisering? Informell/formell?
 - Hur tror du småprat kan påverka läroprocessen?
 - Hur utnyttjar ni befintlig kunskap inom företaget?
 - Genomförs uppföljningar efter möten?

Kommunikation

- Hur ser era centrala kommunikationsprocesser ut när t.ex. information skall ges, är de av formell eller informell karaktär?
 - Vad betyder kommunikation för dig, som chef?
 - Hur förmedlas information i företaget (Egenkontroll)? (Stora/små manualer)
 - Skulle du säga att du anpassar ditt språk efter den du talar med? Mottagare/Sändare. Golv/ledning, hierarki.

- Hur stor är omfattningen kring Egenkontroll? (Stora/små manualer) Finns det en sammanfattning på de viktigaste rutinerna?
- Hur ofta tittar man tillbaka och säkerställer rutiner inom egenkontrollprogrammet i det dagliga arbetet?
- Hur ofta uppdaterar/reviderar ni egenkontrollprogram?
- Hur ser en implementeringsprocess av ett kvalitetssystem/certifiering ut?
- Hur följer ni upp att arbetet utförs korrekt? Revideras kunskap?
- Hur mycket tid lägger du på att kommunicera inom företaget (dagligen)?
- Är feedback en bra metod?
- Hur ger man god feedback till sina medarbetare? Hur förmedlas detta?
- Hur stor roll spelar dagens teknik i arbetet med intern kommunikation och kring övriga dagliga aktiviteter?

Kvalitet

Hur mycket anser du att ert företag värdesätter kvaliteten?

Är kvalitet viktigt för företaget? Dig?

Öppna frågor – blandade ämnen

- Om det visar sig att medarbetare inte förstått informationens budskap, hur handskas man med det?
- Hur ser ansvarskedjan ut? Delegeras ansvar nedåt i organisationen?
- Gör ni någon uppföljning av ansvar som delegerats?
- Hur ser delaktigheten ut kring arbetet med egenkontroll? Får man som medarbetare vara med och bestämma här? Har golv/topp liknande/samma uppfattning/målbild?
- Vems uppgift är det att motivera?
- Hur tänker ni i formuleringen av mål i syfte att motivera? Vad motiverar dig och vad får dig att följa företagets mål?
- Vad är ett egenkontrollprogramms mest centrala syfte?
- Hur tycker du att det är att arbeta med egenkontroll och andra typer kvalitetssäkrande system?
- Är individuella aktörer centrala för att egenkontroll skall fungera?
- Hur interaktivt är arbetet mellan medarbetare och chefer? Hur ofta träffar du dina medarbetare på golvet?

Medarbetarintervju

Lärande

- Hur ser era läroaktiviteter ut inom företaget? Hur ni exempelvis möten varje vecka?
 - Hur ser strukturen av dessa aktiviteter ut?
 - Skulle du säga att möten är av formell eller informell karaktär?
 - Upplever du delaktighet vid möten eller andra liknande aktiviteter? Blir din röst hörd?
 - Vilka deltar i sådana aktiviteter? (medarbetare från alla delar av verksamheten)
 - Hur lär du dig bäst?
 - Hur ska en chef agera som ”lärare”?
 - Är förändringar svåra att anamma om ert samtycke inte finns?
 - Hur ser er utbildning för egenkontrollprogram ut? Implementering? Organisering?
Informell/formell?
 - Hur tror du småprat kan påverka läroprocessen? (Fikaprat)
 - Genomförs uppföljningar efter möten, upplever du?

Kommunikation

- Hur ser era centrala kommunikationsprocesser ut när t.ex. information skall ges, är de av formell eller informell karaktär?
 - Vad betyder kommunikation för dig?
 - Hur stor är omfattningen kring Egenkontroll? (Stora/små manualer) Finns det en sammanfattning på de viktigaste rutinerna?
 - Hur ofta tittar man tillbaka och säkerställer rutiner inom egenkontrollprogrammet i det dagliga arbetet?
 - Hur ofta uppdaterar/reviderar ni egenkontrollprogram, upplever du? Bra dåligt, oftare?
 - Ser någon till att ni utför ert arbete korrekt?
 - Hur mycket tid lägger du på att kommunicera inom företaget (dagligen)?
 - Är feedback en bra metod?

- Vad är god feedback? Hur förmedlas detta?
- Hur stor roll spelar dagens teknik i arbetet med intern kommunikation och kring övriga dagliga aktiviteter?

Kvalitet

Hur mycket anser du att ert företag värdesätter kvalitet?

Är kvalitet viktigt för företaget? Dig?

Öppna frågor – blandade ämnen

- Om det visar sig att medarbetare inte förstått informationens budskap, hur handskas man med det?
- Hur delegeras ansvar? Inte alls? Uppföljning?
- Hur ser delaktigheten ut kring arbetet med egenkontroll? Får man som medarbetare vara med och bestämma här?
- Vems uppgift är det att motivera?
- Vad motiverar dig och vad får dig att följa företagets mål?
- Vad är ett egenkontrollprogramms mest centrala syfte?
- Hur tycker du att det är att arbeta med egenkontroll och andra typer kvalitetssäkrande system?