



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management  
Logistics and Service Management

# Att arbeta med mål

---

En fallstudie om att utöka förståelsen kring användning av målorientering inom  
produktionsverksamhet

Av:

Karl Blomqvist

Victor Sigemark

Handledare:  
Gustaf Kastberg

Kandidatuppsats  
VT 2014

## *Förord*

---

Vi vill tacka er alla som varit med och stöttat oss under arbetets gång, gett oss råd och stöd för att nå fram mot slutmålet.

Vi vill tacka företaget Dole Fresh Cuts för deras medverkan och hur de varit enormt tillmötesgående. Extra stort tack till våra kontaktpersoner och ”empiriska” handledare Peter Nilsson och Gabriella Sabotkovska, som har haft förtroende för oss och engagerat sig för vår studie. Vi vill också tacka de intervjuade för deras goda samarbete som möjliggjort denna studie.

Slutligen vill vi tacka vår handledare Gustaf Kastberg för stöd, vägledning och engagemang.

*Karl Blomqvist & Victor Sigemark*

Helsingborg 2014-05-25

## *Sammanfattning*

---

- Titel:** Att arbeta med mål – En fallstudie om att utöka förståelsen kring användning av målorientering inom produktionsverksamhet.
- Författare:** Karl Blomqvist och Victor Sigemark.
- Handledare:** Gustaf Kastberg.
- Syfte:** Uppsatsens syfte är att undersöka och skapa en större förståelse för hur ett produktionsföretag med olika avdelningar arbetar målorienterat.
- Frågeställningar:** Vad blir konsekvenserna när individer och avdelningar arbetar med mål? Då litteraturen nämner att målorientering är kopplat till faktorer som kommunikation, relationer och information, i vilken utsträckning, hur och varför?
- Metod:** Studien är genomförd som en kvalitativ förståelseorienterad fallstudie gjord på produktionsföretaget Dole Fresh Cuts. Studien utgörs av tio intervjuer och tre deltagande observationer. Det teoretiska underlaget grundas på böcker, artiklar, dokument och digitala källor.
- Slutsats:** Vår slutsats gällande målorientering inom en produktionsverksamhet är att det är ett komplext arbetssätt som medför många konsekvenser, både positiva och negativa. Då målorientering ska genomsyra flera nivåer och positioner är detta en bidragande orsak till dess komplexitet, men även en anledning till varför effekterna är av blandad art.
- Nyckelord:** Målorientering, avdelningar, mål, kommunikation, relationer, information.

## Innehåll

1. Inledning.....	6
1.1 Introduktion .....	6
1.2 Problemdiskussion .....	7
1.3 Syfte.....	8
1.4 Frågeställningar .....	8
1.5 Disposition.....	8
2. Metod.....	9
2.1 Kvalitativ studie och förståelse orienterat .....	9
2.2 Fallstudie .....	10
2.3 Urval .....	10
2.3.1 Val av företag .....	10
2.3.2 Verksamhetsbeskrivning Dole - Dole Fresh Cuts AB .....	11
2.3.3 Utvalda respondenter .....	11
2.4 Data insamling.....	12
2.4.1 Intervju .....	12
2.4.2 Deltagande observation .....	13
3. Teoretisk referensram.....	15
3.1 Målteorier.....	15
3.1.1 Målstyrning, filosofi och teknik .....	15
3.1.2 Individmål – att skapa sig problem.....	16
3.1.3 Avdelningsmål – revirtänk & misstro .....	17
3.1.4 Övergripande – normer som bekämpningsmedel .....	17
3.1.5 Delaktighet och förståelse för slutmålet med målstyrning.....	18
3.2 Kommunikationsteorier .....	18
3.2.1 Grunder i kommunikation .....	18
3.2.2 Övergripande intern kommunikation.....	19
3.2.3 Kommunikation mellan olika hierarkier – vertikala riktningen.....	20
3.2.4 Kommunikation mellan avdelningar – horisontella riktningen.....	21
3.2.5 Interaktioner genererar och utvecklar relationer .....	21
3.3 Informationsteorier .....	22
3.3.1 Vad är information? .....	22
3.3.2 Informationsspridning.....	23
3.4 Summering .....	23
4. Empiri .....	25
4.1 Introduktion.....	25

4.2 Målorientering inom olika nivåer och hierarkier .....	26
4.3 Interna konflikter via mål .....	27
4.4 Identifierar sig som individ via avdelningen.....	28
4.5 Kommunikation som "smörjningsmedel" i maskineriet .....	29
4.6 Ny fabrikschef tydliggör helheten och skapar förbättringar .....	29
4.7 Mål är information .....	30
4.8 Information som motivationsfaktor i dagliga arbetet.....	31
5. Analys .....	32
5.1 Målorientering på individnivå och dess konsekvenser .....	32
5.2 Avdelningsmål som oundvikligt medel vid hög produktivitet.....	33
5.3 Brist i förståelse och kunskap gällande övergripande mål.....	35
5.4 Intern kommunikation som framgångsrik ingrediens vid mål .....	36
5.5 Relationer skapar ytterligare förståelse för mål .....	37
5.6 Brist i förståelsen för andras mål i hierarkierna och avdelningarna .....	38
5.7 Innebörden av mål .....	39
6. Slutdiskussion .....	40
6.1 Summering .....	40
6.2 Slutsats och diskussion .....	40
7. Källförteckning.....	43
7.1 Skriftliga källor .....	43
7.2 Empiriska källor .....	44
7.2.1 Intervju .....	44
7.2.2 Deltagande observation .....	44
7.3 Elektroniska källor .....	44

# 1. Inledning

---

*Kapitlet syftar till att presentera uppsatsen och inleds med en problem- bakgrund och diskussion av det valda ämnet målorientering. Därefter klargörs uppsatsens syfte och frågeställningar. Kapitlet avslutas med en disposition som presenterar uppsatsens uppbyggnad.*

---

## 1.1 Introduktion

Företag står dagligen inför ett flertal olika utmaningar som handlar om att överleva i en osäker och dynamisk värld. De strider om kunderna varje dag på marknaden, men varje marknad har bara ett visst behov och vad händer när detta behov är mättat? När ett företag inte kan öka sina försäljningssiffror handlar det om att skära ner på de fasta och rörliga kostnaderna, att optimera sin verksamhet. Företag måste se över sitt sätt att bedriva sin verksamhet, effektivisera sättet att arbeta på och undersöka vilka delar inom företaget som går att förändra. Ständigt går det även att läsa om dessa nya arbetssätt och koncept i olika branschtidningar där det skrivs om det ”nya”, ”hållbara”, ”framtida” och ”optimerade”, men vad är egentligen rätt? Vem har kunskap nog att bedöma vad som är rätt förändring eller inriktning för ett specifikt företag?

Ett managementkoncept som är omdiskuterat och beprövat i en mängd olika branscher är att sätta upp tydliga mål. Ett relevant koncept kopplat till att sätta upp tydliga mål är att företag anammar ett arbetssätt som beskrivs ”att vara målorienterad<sup>1</sup>” eller att arbeta med ”målstyrning”. Detta gör att företag arbetar gemensamt mot ett utarbetat mål med specifika avseenden. Litteraturen och författarna som finns till hands angående målorientering är många och åsikterna är delade. En del författare och litteratur, som till exempel Rombach<sup>2</sup>, intar ett mer kritisk förhållningshållningssätt till att arbeta med mål, medan andra talar emot och hävdar att det främjar ett företag att arbeta med mål, exempelvis författare som Nauta & Sanders<sup>3</sup> eller Richmond Temple<sup>4</sup>. Efter att ha studerat litteratur ur både perspektiven går det att utläsa att målteori tar upp att den är beroende av alternativt har en koppling till ett antal faktorer. Detta är främst faktorer som kommunikation och relationerna som finns mellan de olika kommunikatorerna, men även information som är i en beroendesits av kommunikation. Det går att likna detta vid en slags dominoeffekt. Det litteraturen saknar och inte tar upp är i

---

<sup>1</sup> B. Rombach, 1991

<sup>2</sup> B. Rombach, 1991

<sup>3</sup> A. Nauta & K. Sanders, 2001

<sup>4</sup> K. Richmond Temple, 2002

vilken *utsträckning* målteorier är beroende av dessa faktorer, även *hur* och *varför* saknas i litteraturen.

## 1.2 Problemdiskussion

Söker du på termen ”mål” kopplat till företag eller verksamheter på internettidningen Dagens Industri<sup>5</sup> får du över 10 000 träffar och på Ebscohost<sup>6</sup> får du fram nästan lika många olika vetenskapliga skrifter som presenterar olika definitioner och syfte med mål. Det går att läsa om en mängd olika forskare som för en diskussion kring mål där de presenterar olika teorier, undersökningar och synsätt där de alla definierar mål olika och arbetssätt hur man bör arbeta mot dessa. Denna diskussion pågår fortfarande, men vi har stött på i våra eftersökningar att denna diskussion baseras på äldre undersökningar, forskning och på normativa synsättet som inte har förändrats speciellt mycket genom tiderna, detta ger ingen rättvis bild<sup>7</sup>.

Idag är det självklart att företag har uppsatta mål, men även visioner. Framför allt presenteras dessa externt mot kunder och samarbetspartners, ett sätt att visa att man är professionell och strävar efter något, att företaget har ett syfte. Men hur ser det ut internt för ett företag? Vad är då att vara målorienterad, målinriktad eller målstyrd i en företagsvärld? Gäller det som ett övergripande mål, eller delas det in i avdelningsvis eller går det så långt ner som på individnivå? Hur sker kommunikationen och informationsspridningen ut när företag arbetar enligt detta arbetssätt? Det är här vi anser att forskningen brister och att vårt intresse skapades. Den existerande forskningen kring mål är väldigt normativ och har inte uppdaterats på en tid. Att det saknas en nyare och mer deskriptiv approach hur ett företag, deras avdelningar och individer arbetar med olika mål och hur denna målorientering ska genomsyra alla nivåer i företaget.

Genom att undersöka ett produktionsföretag med uppbyggda avdelningar och individer som är utplacerad kring ett förutbestämt produktionsflöde är våra förhoppningar att utöka förståelsen för användningen av mål. Utöver detta vill vi även undersöka om faktorer som kommunikation, relationer och information har en koppling till arbetet med mål som litteraturen hävdar.

Vi har valt att undersöka ett produktionsföretag som faller inom ramen för vår problemformulering. Företaget har ett planerat fysiskt flöde, med ett flertal olika avdelningar och individer där det finns olika typer av relationer och kommunikationskanaler.

---

<sup>5</sup> [www.di.se](http://www.di.se) , 2014-03-27

<sup>6</sup> [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com) , 2014-03-27

<sup>7</sup> B. Rombach, 1991

Avdelningarna är uppbyggda kring det planerade flöde och har individuella prestationer och mål som mäts.

### 1.3 Syfte

Uppsatsens syfte är att undersöka och skapa en större förståelse för hur ett produktionsföretag med olika avdelningar arbetar målorienterat. Detta gör vi genom att undersöka ett specifikt produktionsföretag med separata avdelningar och olika nyckelpositioner.

### 1.4 Frågeställningar

Utifrån introduktionen, problemdiskussionen och syftet ovan har vi formulerat följande frågeställningar:

*Vad blir konsekvenserna när individer och avdelningar arbetar med mål?*

*Då litteraturen nämner att målorientering är kopplat till faktorer som kommunikation, relationer och information, i vilken utsträckning, hur och varför?*

### 1.5 Disposition

Uppsatsen är uppbyggd kring sex kapitel. I *kapitel 1* ger vi en övergripande bild av vad uppsatsen kommer att behandla. Vi tar här upp bakgrunden och problematiken kring de valda ämnena, hur dessa står till grund för syftet med vår studie och de valda frågeställningarna. I *kapitel 2* diskuterar och argumenterar vi kring valet av metodik kopplat till de utvalda frågeställningarna och beskrivning av tillvägagångssätt under studiens gång för att uppnå uppsatsens syfte. Här diskuteras också vårt val av empiri, samt det ges en verksamhetsbeskrivning på det utvalda företaget där empirin insamlats. Vår teori kommer att behandlas och presenteras i *kapitel 3*. De teorier vi primärt kommer använda oss av och applicera på vår empiri är målteori. Sekundär teori är kommunikationsteori, relationsteori och informationsteori. I *kapitel 4* hanteras och redovisas vår empiri som insamlat under uppsatsen gång. Vidare i *kapitel 5* kommer empirin analyseras med hjälp av utvalda teorier och modellerna. Avslutningsvis i *kapitel 6* sammanställer vi undersökningen i en slutsats och i en slutdiskussion, samt ger förslag till framtida forskning.



## 2. Metod

---

*Detta kapitel syftar till att presentera och motivera vårt val av metodik. Kapitlet inleds med en argumentation till att studien är kvalitativ och att den riktas mot att utöka förståelsen för målorientering. Därefter presenteras en redogörelse för uppsatsens arbetsgång och tillvägagångssättet vid val av urval, insamling av empiri och teori. En kort verksamhetsbeskrivning inkluderas även i kapitlet. Detta för att läsaren ska få en inblick i företagets utformning och därmed en djupare förståelse för studien.*

---

### 2.1 Kvalitativ studie och förståelse orienterat

Enligt det syfte och de frågeställningar vi formulerat och skall undersöka, anser vi att en kvalitativ forskningsmetod är att föredra och mest användbar framför en kvantitativ. En kvalitativ metod och approach underlättar denna typ av informationsinsamling som ska göras i denna studie. Vi är ute efter ledningens och de anställdas perspektiv på hur företaget arbetar målorienterat, dess koppling till deras kommunikationskanaler, relationerna som finns och informationsspridningen, samt vilken utsträckning dessa faktorer är kopplade. Därefter kommer den insamlade empirin stå till grund för vår analys och slutdiskussion<sup>8</sup>. I studien analysera vi arbetssättet kring mål inom ett utvalt företag och undersöker ett antal olika faktorer koppling till målorientering. Därmed finns det inget färdigt teoretiskt ramverk som går att applicera. Det kräver en kombination av ett flertal olika författares teorier, undersökningar och modeller. Vi har därmed ett öppet förhållningssätt till empirin och de teorier som går att applicera i analysen och skapa sig en slutsatsdiskussion. Majoriteten av teorier valdes ut innan empiriinsamlingen och resterande bestämdes under arbetets gång.

Till skillnad från en kvantitativ studie, som lyfter fram precisionen och tillförlitligheten i form av reliabilitet och validitet, vill vi med vår kvalitativa studie säkerställa trovärdigheten. Då kvantitativa studier har som mål att vara generaliserbara kan vi med vår kvalitativa studie inte generalisera i samma utsträckning, då vår studie fokuserar på att ta fram en djupare förståelse<sup>9</sup>. Därmed är överförbarheten av vår studie något begränsad. Vi vill uppmärksamma att studien inte går att överföra eller applicera till alla företag som arbetar med målorientering eller målstyrning, då exempelvis ett serviceföretag arbetar helt annorlunda jämfört med ett produktionsföretag. Vår studie har för avsikt att ge bidrag till en ökad förståelse för arbetssätt

---

<sup>8</sup> A. Bryman, 2011

<sup>9</sup> M. Alvesson & K. Sköldberg, 2007

målorienteringen i produktionsverksamhet, dock anser vi att målet för att skapa förståelse för detta arbetssätt är viktigare än de faktiska resultaten vi får fram<sup>10</sup>.

## 2.2 Fallstudie

Enligt författaren Yin<sup>11</sup> kan fallstudier delas in i kategorier om ”explanatory”, ”exploratory” och ”experimental”. Syftet med dessa kategorier är att de ska analysera och försöka att besvara frågan om *hur* och *varför*. Vår studie går under kategorin ”explanatory” fallstudie, eller en så kallade förklarande fallstudie, där arbetsgången syfte är att arbeta utifrån det nämnda perspektivet och syftet ovan; *hur* och *varför*. Yin<sup>12</sup> definierar även en fallstudie som en undersökning av ett fenomen i sin realistiska och naturliga miljö. För att få en djupare förståelse kring hur vårt utvalda företag använder sig av målstyrning krävs det en djupgående och mer detaljerade bild över företaget, en verksamhetsbeskrivning som kommer tas upp nedan i *Urvalet*. Företaget eller ”studieobjektet” kan klassas som komplext då det har en mängd individer som är indelade i olika avdelningar som följer ett fysiskt produktionsflöde. För att skapa bästa möjliga förutsättningar och utfall för vårt syfte och frågeställningar har vi därför, med stöd av ovanstående teorier och argument, valt att genomföra en kvalitativ fallstudie.

## 2.3 Urval

### 2.3.1 Val av företag

I vårt val av företag fanns det riktlinjer och egenskaper vi var tvungna att ta i beaktning då vi utgår ifrån vårt syfte och frågeställningar. Företaget var tvunget att vara av större art, då dessa i regel har en större personalstyrka med flera olika avdelningar, exempelvis; inköp, sälj eller olika produktionsavdelningar längs ett flöde. Då vi läser logistik och har grundkunskap om branschen insåg vi tidigt att ett produktionsföretag var idealet för vår studie, ett företag som har ett fysiskt flöde som avdelningarna följer och arbetar kring. Vi skrev en kort presentation om oss själva, en syftesförklaring med vårt arbete och en förfrågan om att få genomföra vår studie hos dem. Därefter började vi söka efter företag som passade studies kriterier. Vi använde sökmotorer som *google*<sup>13</sup> och *allabolag*<sup>14</sup>. Därefter skickade vi vår förfrågan via mail eller ringde upp och bad att få tala med eventuell kontaktperson för examensarbete, de företag som valde att svara hade i regel inte tid eller kunde inte ta emot oss. Vi började då undersöka

---

<sup>10</sup> M. Alvesson & K. Sköldberg, 2007

<sup>11</sup> R. Yin, 2009

<sup>12</sup> R. Yin, 2009

<sup>13</sup> [www.google.se](http://www.google.se), 2014-03-04

<sup>14</sup> [www.allabolag.se](http://www.allabolag.se), 2014-03-10

våra egna nätverk och kontakter, detta gjorde att vi kom i kontakt med Fabrikschefen på Dole Fresh Cuts här i Helsingborg. Han fann vårt arbete och syfte intressant och kunde ta emot oss.

### 2.3.2 Verksamhetsbeskrivning Dole - Dole Fresh Cuts AB

Dole Fresh Cuts ingår i en koncern bestående av fyra bolag som representerar Dole Food Company Inc. De övriga tre systerbolagen är AB Banan-Kompaniet, Saba Blommor AB och Saba Frukt & Grönt AB. Tillsammans förser de den svenska dagligvaruhandeln med färsk frukt, blommor och färdigskuren sallad. Deras koncept "Dole färdigskuren sallad" utvecklades kring millenniumskiftet. Dole Fresh Cuts produktionsanläggning byggdes i Helsingborg och började år 2001 att producera färdigskuren, färdigsköljd och paketerad sallad. Produktionen bygger på ett unikt koncept som innebär att sallad och grönsaker sköljs i rent vatten, torkas skonsamt och packas i påsar som andas. Doles Fresh Cuts övergripande mål är att öka konsumtion av sallad och se till att den är tillgängligt året runt för alla. Deras vision på lång sikt är att bli den största frukt- och grönt-kategorin i frukt- och grönt-avdelningen. Som övergripande delmål har Dole Fresh Cuts att vara ledande inom branschen genom effektivitet, kvalitet och lyhördhet. Dessa kärnvärden ska genomsyra alla funktioner och individer. Ytterligare ett delmål på Dole Fresh Cuts är att de ska ha marknadens bästa kvalitet. Viktiga delar för deras framgång är bra råvaror, en skonsam process och en förpackning som andas optimalt. Att upprätthålla en obruten kylkedja i alla led är en förutsättning för att salladens fina kvalitet ska bestå ända fram till tallriken. De arbetar även aktivt med att förebygga negativa effekter på miljö, hälsa och säkerhet. Som policy har de att vara snabb i sin respons till kunder, såväl externt som internt. För att uppfylla samtliga mål krävs det en strävan efter ett arbetsklimat och en mentalitet hos alla medarbetare att våga prova, ifrågasätta och ta ansvar för sin och företagets önskan att ständigt bli bättre<sup>15</sup>.

### 2.3.3 Utvalda respondenter

De respondenter vi valt att intervjua är anställda inom företaget och arbetar inom olika avdelningar. Detta för att vi vill skapa oss en bredare bild över hur samtliga anställda inom företaget anser hur arbetsprocessen med mål ser ut. Men även hur kommunikation, information och interna relationer relateras till processen. Genom att vi intervjuat personer inom varje avdelning har vi fått ta del av de brister de själva anser finns inom avdelningarna och vad det kan bero på. Vilken information de kanske saknar för att utföra sina arbetsuppgifter, barriärer, kommunikationsproblem etc. Nedan följer en tabell (**Tabell 2:1**) över samtliga intervjuobjekt där information ges om vilken arbetsuppgift de har, vilken

---

<sup>15</sup> [www.dole.se/sv/Dole-Fresh-Cuts/](http://www.dole.se/sv/Dole-Fresh-Cuts/), 2014-04-04

avdelning de tillhör, kön och ålder. Detta gör vi för att skapa en förenklad och övergripande bild över vilket urval vi har i empiriinsamlingen.

Kön	Ålder	Avdelning	Arbetstitel
Kvinna	33	Planeringsavdelning	Planeringschef
Man	33	Inköp	Inköpschef
Kvinna	47	Trim	Försteman
Kvinna	24	Kvalitetsavdelning	Kvalitetstekniker
Man	58	Lager	Lagerchef
Man	28	Lager	Lagerarbetare
Kvinna	44	Varumottagning	Kvalitetskontrollant
Man	53	Centrifug	Försteman
Kvinna	42	Pack	Försteman
Man	46	Pack	Maskinomställare

**Tabell 2:1**

## 2.4 Data insamling

Majoriteten och grunden av vår empiri insamlas från ett flertal intervjuer som genomfördes med de olika nyckelpersoner/respondenter som är nämnda i modellen ovan. Denna empiriinsamling kommer styrkas och kompletteras genom ett fåtal deltagande observationer som tar plats på de avdelningsmötena som sker dagligen i företaget. Detta komplement gör vi för att inte enbart få med intervjuobjektens tankar och åsikter om hur företaget arbetar, hur informationen sprids, kommunikationen sker etc. Vi vill dessutom skapa oss en egen bild av hur verkligheten ser ut för företaget internt genom dessa deltagande observationerna.

### 2.4.1 Intervju

Då vi har klassat och valt att utforma vår fallstudie enligt den kvalitativa metoden ansåg vi att intervju utformningen och designen bör hållas inom samma struktur och kommer därmed vara kvalitativ. Enligt Bryman<sup>16</sup> är en kvalitativ design det mest naturliga valet då det lättast kan kopplas till kvalitativ metod och forskning. Strukturen och genomförandet av intervjuerna utformades som en semistrukturerad intervju<sup>17</sup>. Detta medför att ordningsföljden och upplägget i intervjun nödvändigtvis inte behöver följas till punkt och pricka. Denna metod gör att vi kan anpassa våra frågor efter vad respondenten svarar och ställa en följdfråga eller göra en fördjupning i själva frågan och utveckla svaren. Denna utformning och metod gör att vi kan leda respondenten att utveckla vad denna menar. Detta gör en semistrukturerade intervjun

<sup>16</sup> A. Bryman, 2011

<sup>17</sup> A. Bryman, 2011

mer flexibel i denna typ av fallstudie jämfört med den kvantitativa då den ger möjligheten att gå djupare in i vissa frågor och eventuella teman.

#### **2.4.1.1 Intervju genomförande**

Samtliga intervjuer genomfördes på Dole Fresh Cuts produktionsanläggning. Vi fick tillgång till ett eget mindre konferensrum där vi kunde genomföra intervjuerna i en stillsam och ostörd miljö. Detta var till vår fördel då respondenterna kunde slappna av och intervjuerna kunde genomföras i ett sträck utan att avbrytas av några störande moment. Intervjuerna delades upp på tre olika tillfällen, 10 april, 22 april och 23 april. Vi fick anpassa oss efter när företaget hade tid att undvara sin personal till vårt förfogande. Anledningen till att tillfällena delades upp på flera dagar var att personerna vi intervjuade inte kunde komma ifrån sina arbetsuppgifter på förmiddagen då trycket är som störst. Främsta anledningen till detta var att påsken kom mellan vilket innebar att de hade en säsong topp och kunde inte undvara någon personal då.

Innan vi startade intervjuerna talade vi kortfattat om vår utbildning, examensarbete och vårt valda ämne. Vi bestämde oss att inte berätta för mycket om vårt syfte med arbete, utan tog det mer i korta drag, detta för att vi ville att respondenterna skulle kunna svara fritt och inte försöka svara till vår fördel. Varje intervju utfördes enligt den nämnda semistrukturerade metoden<sup>18</sup>. Vi hade gjort frågorna i förväg och utgick från detta ”manus”, men vi kunde även lägga till följdfrågor, fördjupa frågan eller ställa nya frågor mitt i som var relevanta. Under intervjuernas gång krävdes det improvisation från vår sida, då respondenterna inte svarade fullt ut på varje fråga eller inte förstod innebörden av den. Omformulering eller fördjupning fick ske lite om vartannat. Vi noterade även att respondenterna ibland gick ”off topic”, de drog frågan åt ett helt annat ämne och fick styras tillbaka till själva frågan som var ställd. För att få så hög reliabilitet och tillförlitlighet som möjligt var vi noga med att alla respondenter i intervjuerna svarade på samma fråga och att vi var tydliga med att förklara svåra begrepp för att undvika att respondenten missuppfattade en fråga och därmed gav oss ett missledande svar som inte var relevant för vår studie. Efter intervjuerna har vi transkriberat materialet som insamlats och omvandlat det till relevant empiri. Vi har inte tagit ställning förhållande till ledningen/företaget, avdelningarnas eller individernas parti. Avsikten har varit att försöka få fram olika perspektiv och åsikter inom företaget, både på lednings-, avdelnings- och individnivå gällande mål och dess konsekvenser i ett företag.

#### **2.4.2 Deltagande observation**

Som komplement till intervjuerna har vi valt att göra ett fåtal deltagande observationer. Detta för att vi själva vill skapa oss en uppfattning om hur kommunikationen, informationen och

---

<sup>18</sup> A. Bryman, 2011

relationerna är kopplade till Doles målarbete. Genom att använda oss av ytterligare en metod för empiriinsamling stärker vi samtidigt trovärdigheten i studien. I den deltagande observationen utför vi två olika former av handlande<sup>19</sup> vilket kan variera i vilken grad vi utför det, den deltagande delen och den observerande. I vårt fall kommer vi gå in i rollen som observatörer vilket kommer begränsa oss att förstå meningen med själva kommunikationen som sker. Detta ser vi inte så någon nackdel då vårt mål är att studera hur de interagerar med varandra på daglig bas och hur de arbetar med mål. Enligt Skjervheim<sup>20</sup> handlar den deltagande observationen om att engagera sig i människorna, att studera och förstå sig på deras värld. Vi kommer förhoppningsvis få inblickar i samtligas värld inom företaget då vi intervjuar medarbetare inom olika nivåer och som har olika ansvarsområden. Ytterligare en forskare, Becker<sup>21</sup>, menar på att en deltagande observation ger ett bättre resultat ur en rad olika synvinklar, än om enbart intervjuer skulle genomförts. Han menar även att i specifika fall får man som observatör tillgång till data som man annars inte skulle fått genom enbart intervjuer. Därav anser vi att det ökar trovärdigheten för vårt arbete genom att använda den deltagande observationen i kombination med intervjuerna.

#### **2.4.2.1 Observation genomförande**

De deltagande observationerna tog plats den 22, 23 och 25 april på Dole Fresh Cuts produktionsanläggning. Samtliga möten utspelade sig på samma plats, vilket var på produktionsanläggningens första våning i ett rum som tillhörde lagerledningen. Vid dessa tre observationstillfällen fick vi vara med på företagets avdelningsmöte vilket innebar att minst en representant från varje avdelning fanns på plats samt medlemmar ur ledningsgruppen. Under dessa tillfällen fick vi se hur personalen interagerade med varandra och diskuterade problem eller kommande förändringar som skulle ske. I varje möte fick de utvalda representanterna från avdelningarna kort berätta om något som hänt eller funderingar som de haft, därefter diskuterades detta gemensamt i gruppen och hur det skulle lösas. Vi fick inte tillåtelse att spela in eller föra notiser under samtliga möten då de bland annat diskuterade interna nyckelsiffror och strategier. Vi fick efteråt skriva ner en trovärdig beskrivning om vad vi observerat.

---

<sup>19</sup> K. Fangen, 2013

<sup>20</sup> H. Skjervheim, 1996

<sup>21</sup> H. Becker 1970

### 3. Teoretisk referensram

---

*Vårt mål med detta kapitel är att presentera våra vetenskapliga utgångspunkter och motivera val av teorier, vilka kommer ligga till grunden för vår analys. Eftersom vårt syfte är att undersöka hur ett specifikt produktionsföretag arbetar målorienterat kommer våra primära teorier handla om mål. Sekundära teorier kommer vara kommunikation, relationer och information, då detta är faktorer som har en koppling till målorientering enligt målteori.*

---

#### 3.1 Målteorier

I denna teoretiska del om mål vill vi presentera olika aspekter och lyfta fram företagsmål på flera nivåer. Hur företag generellt arbetar mot dessa mål, men även vilka negativa eller positiva konsekvenser och utfall som kan uppstå. Utöver detta vill vi även ta upp vilka misstag företag ska undvika vid målarbete, varningstecken, de mest förekommande konflikterna och hur ledningen kan motarbetar dessa.

Inledningsvis i denna teoridel kommer vi lyfta fram författaren Rombach<sup>22</sup> synsätt och beskrivning på vad målstyrning är. Detta gör vi för att ge en kort och samlad bild vad målstyrning innebär. Därefter kommer målstyrning på individnivå förklaras, där vi kommer att presentera en argumentation om varför de bör undvikas. Målstyrning kommer sedan att visas på avdelningsnivå och att detta är ett sätt att öka avdelningarnas prestationer, men samtidigt skapas det indirekt ett revirtänk. Vidare kommer mer övergripande målstyrning på företagsnivå lyftas fram där det hävdas att företagen måste göra samtliga individer involverade. Detta för att skapa en förståelse för slutmålet vilket genererar ett större engagemang. Det kommer visas att företagen lyckas med detta med hjälp av öppna kommunikationskanaler, ett argument till varför vi har valt att involvera kommunikationsteorier i vår studie.

##### 3.1.1 Målstyrning, filosofi och teknik

Vad är målstyrning? Författaren Rombach<sup>23</sup> har gjort en samlingsstudie kring ämnet som framförallt tar upp dess definition och användning i företagsvärlden. I studien ha Rombach kommit fram till att det finns inte finns en bestämd definition på svart och vitt, utan att definitionen skapas i ögonblicket företaget i fråga kommer fram till vilket syfte målstyrningen skall användas till. Målstyrning är precis vad företaget vill att det ska vara, Rombach teori är att målstyrning används som filosofi eller som teknik.

---

<sup>22</sup> B. Rombach, 1991

<sup>23</sup> B. Rombach, 1991

Målstyrning som filosofi eller teknik är att organisationens ledning ska formulera mål, medarbetarna ska involveras i processer och därefter arbeta för att uppnå målen. Målstyrning som teknik är ett systematiskt tillvägagångssätt för att nå önskvärda resultat, genom att ställa upp specifika mål som ska gå att mäta och utvärdera<sup>24</sup>. Nuförtiden använder sig företag ofta en kombination av båda två, filosofin för att formulera en exempelvis en målvision och tekniken för att kunna mäta sina prestationsmål. Något som är av vital roll vid uppsättning och användning av mål, oavsett vid filosofi eller teknik, är att sätta realistiska och begripliga mål. Detta skapar generellt ett positivt organisationsklimat<sup>25</sup> när målen bestäms men förenklar även vid uppföljning och utvärdering.

### 3.1.2 Individmål – att skapa sig problem

Allt eftersom en organisation växer kan den inte endast använda sig av ett övergripande mål utan måste delas in i ”subgoals”<sup>26</sup>, så kallade delmål. Dessa ska spridas ut på olika avdelningar, nivåer och individer. Dessa mål ska ha som syfte att generera maximal vinst och överleva i en hårt konkurrerande bransch, hävdar Nauta och Sanders<sup>27</sup>. För den enskilde anställda kan detta delmål innebära ett individmål. Att sätta individmål är ett känt sätt att öka produktiviteten hos människor då det anses positivt att arbeta mot mål och ger en känsla av självkontroll över sitt arbete<sup>28</sup>. Samtidigt är också här företag bör leta efter varningstecken om de delar ut för mycket mål, att koordinationen glider isär, kommunikationen börjar brista och problemen börjar uppstå i form av egoistiskt- och individuellt arbete om prestationer<sup>29</sup>.

Med mål på individnivå börjar individen begränsa sin fokus och glömma bort att arbeta mot helheten, ett egoistiskt tänk börjar växa fram<sup>30</sup>. Denna intensiva fokus kan göra människor blinda för viktig uppdykande information och frågor som verkar orelaterade till målet, men är av vital roll för företagets mål. En del författare<sup>31</sup> hävdar till och med att dessa problem som uppstår är förutsägbara när företag använder sig av målsättning för att öka sin prestanda och att dessa problem är oundvikliga. Att målsättning bör förskrivas selektivt, övervakas och följas upp. Större organisationer möter det svåra problemet genom att samordna alla mål och aktiviteter som är utlagda på deras individer. Då individer oftast som nämnt ovan endast fokuserar på sina individuella uppgifter och glömmet det mest primära för organisationen, att överleva och göra vinst. Detta är ett stort problem då de individuella målen oftast inte är

---

<sup>24</sup> B. Rombach, 1991

<sup>25</sup> L.D. Ordoñez et al, 2009

<sup>26</sup> A. Nauta & K. Sanders, 2001

<sup>27</sup> A. Nauta & K. Sanders, 2001

<sup>28</sup> B. Rombach, 1991

<sup>29</sup> L.D. Ordoñez et al, 2009

<sup>30</sup> A. Nauta & K. Sanders, 2001

<sup>31</sup> L.D. Ordoñez et al, 2009



kompatibla med avdelningens som i sin tur inte alltid stämmer överens med organisationens mest primära mål<sup>32</sup>.

### 3.1.3 Avdelningsmål – revirtänk & misstro

En effektiv samordning av de olika avdelningarnas mål är avgörande för organisationens förmåga att maximera sin kapacitet och generera maximal vinst. Dock kan många problem uppstå som hindrar denna samordning mellan avdelningar. Många av dessa samordningsproblem kan ses som konflikter eller dilemman, där ett mål, såsom flexibilitet, uppfylls på bekostnad av ett annat mål, till exempel effektivitet. ”Intergroup”<sup>33</sup> konflikter är välkända konsekvenser av upplevda målskillnader mellan avdelningar. Till exempel en marknadsföringsavdelning som har en stark, tro, fokus på kundservice och långsiktiga relationer, men där kollegor från planering/prognoser eller produktionen inte delar deras tro och fokus. Detta resulterar i att marknadsavdelningen kommer närma sig sina övriga kollegor med misstänksamhet och kommer tolka många av deras handlingar och beslut som bevis på att de inte bryr sig om att tjäna kunden och relationen, utan endast fokuserar på sitt eget. Avdelningarna kan nästan delas in i revir och de delar bara med sig av information och kommunicerar med ”sina egna medlemmar”<sup>34</sup>.

### 3.1.4 Övergripande – normer som bekämpningsmedel

Då företag i regel ser olika ut finns det generella tips och tumregler som en företagsledning kan använda sig av och som är applicerbar vid samordnings- och kommunikationsproblem<sup>35</sup>. Dessa tips och tumregler gäller vid användning av mål på individ-, avdelnings- och företagsnivå. Syftet med dessa är att förändra organisationsklimatet och normerna så att alla individer är inriktade mot gemensamma mål. Samspelet mellan organisationens normer och målsättning är särskilt viktig, en etisk norm kan tygla den skadliga effekten av att sätta mål, men samtidigt kan användning av mål påverka organisations normer. En norm som kan innebära att när företaget använder sig av målsättning skapas det ett fokus på slutmålet, snarare än medlet att nå dit. Med andra ord att sätta mål hindrar etiskt beslutsfattande genom att göra det svårare för de anställda att känna igen etiska frågor och lättare för dem att rationalisera oetiskt beteende<sup>36</sup>. Utöver att se över sitt klimat och normer gäller det att införa en mjukare ”human relation”, utveckling av prestandasystem som målstyrning samt omstrukturering från funktionell till processororienterad layout. Oavsett lösning så trycker författarna på att syftet ska vara detsamma: att organisationen ska fungera som en

---

<sup>32</sup> A. Nauta & K. Sanders, 2001

<sup>33</sup> A. Nauta & K. Sanders, 2001

<sup>34</sup> B.B. Boyd, 1965

<sup>35</sup> B.B. Boyd, 1965

<sup>36</sup> L.D. Ordoñez et al, 2009

välintegrerad organism, i vilka alla delar ska bidra till det mest primära målet för organisationen, att överleva<sup>37</sup>. Dock kan detta betyda olika beroende på företag och bransch.

### 3.1.5 Delaktighet och förståelse för slutmålet med målstyrning

Det är visat att genom att göra individen delaktig i själva målprocessen skapar sig denna en större förståelse för slutmålet, vad syftet med arbetsprocessen är, vad konsekvenserna blir av handlandet. Men även att personen i frågan får en känsla av att den lilla delen som görs i kedjan är av vital roll för det stora hela<sup>38</sup>. Detta gör att företag kan skapa mål som formar en känsla av gemenskap när man som anställd i ett företag vet om att näste person arbetar mot samma slutmål och tänker till företagets bästa, så kallade ”priming goals”<sup>39</sup>. Detta är en positiv effekt av målstyrning, att ta bort barriärer och öppna upp kommunikationsflödena. Med målstyrning och en förståelse för processen som leder till slutmålet får ett företag en förbättrad intern kommunikation, vilket i sin tur leder till förbättrad planering och bättre informationsspridning<sup>40</sup>.

## 3.2 Kommunikationsteorier

Som diskuterats och visats i ovanstående målteorier är kommunikation en huvudingrediens i konceptet målorientering. Efter att ha studerat artiklar relaterade till mål går det tydligt att se kopplingen mål och kommunikation, att de antingen är beroende av varandra eller har en koppling på något vis. Därför argumenterar vi för att kommunikationsteorier är en väsentlig del av vår studie som kommer öka förståelsen för hur företag arbetar målorienterat. Utöver detta kommer vi även trycka på att de kan förbättra sina arbetsprestationer med ökad kommunikation på olika nivåer.

### 3.2.1 Grunder i kommunikation

Då målteorin tar upp att kommunikation är en vital faktor vill vi lyfta fram hur en kommunikationsprocess kan se ut. Vi utgår ifrån hur denna sprocessen ser ut utifrån Nitas<sup>41</sup> modell. Enligt författaren används följande element som beskrivs (**Figur 3:1**) för att kommunikation ska gå att genomföra.

---

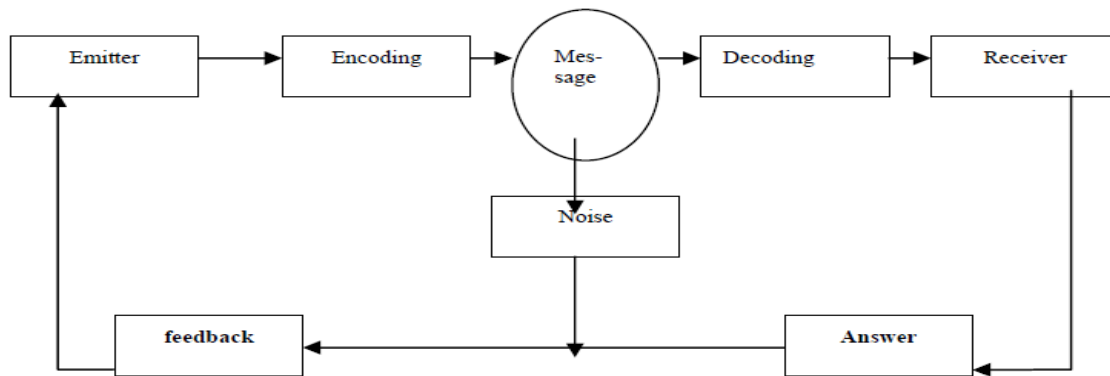
<sup>37</sup> A. Nauta & K. Sanders, 2001

<sup>38</sup> A. Shantz & G. Latham, 2011

<sup>39</sup> A. Shantz & G. Latham, 2011

<sup>40</sup> B. Rombach, 1991

<sup>41</sup> M.A. Nita, 1999



**Figur 3:1** Graphic representation of the process of communication<sup>42</sup>

Utifrån ovanstående modell (**Figur 3:1**) kan kommunikation ske i en liknande process. Dock måste det poängteras att om denna process ska genomföras kräver det ett svar av mottagaren. Om fallet skulle vara så att sändaren inte får någon respons av mottagaren, anses detta som ren information som levererats. Detta resulterar i att endast ett fåtal individer vill och kan arbeta målinriktat. I de fall alla inte är insatta och kommunicerar med varandra för att lättare nå de gemensamma målen, kommer de aldrig kunna nå upp till dem<sup>43</sup>. Detta kan delvis bli problematiskt då människor som har sitt ursprung i olika länder och kulturer kommunicerar med varandra, tolkar, uppfattar och reagerar på olika sätt på grund av kulturella skillnader men även på grund av erfarenheter<sup>44</sup>.

### 3.2.2 Övergripande intern kommunikation

Då vår studie syftar till att undersöka det målorienterade konceptet och utöka förståelsen kommer vi nedan presentera intern kommunikationsteori. Detta på grund av målteori ovan visat att internkommunikation krävs för att möjliggöra och lyckas med detta koncept.

I den dynamiska värld som företag idag lever och konkurrerar i, krävs det för en hållbar överlevnad att den interna kommunikationen och relationerna inom företaget är utarbetat och välstrukturerat<sup>45</sup>. Den interna kommunikationen används dock inte enbart för en hållbar överlevnad för företaget, utan även för att motivera och göra medarbetare delaktiga i det dagliga arbetet som sker<sup>46</sup>. Detta leder även till att olika medarbetarna som arbetar inom olika avdelningar på en arbetsplats får större insikt i varandras arbete, genom den kommunikation som sker.

<sup>42</sup> M.A. Nita, 1999

<sup>43</sup> B.B. Boyd, 1965

<sup>44</sup> P. Chitakornkijasil, 2010

<sup>45</sup> G. Ligeti & A. Oravec, 2009

<sup>46</sup> L. Larsson, 2008

Larsson<sup>47</sup> använder sig av Katz och Kahns<sup>48</sup> modell för att fördjupa sig i hur kommunikationen sker inom en organisation, där författarna har identifierat tre olika riktningar av hur kommunikation sker internt. Vi finner dessa kommunikationsriktningar intressanta att studera, då arbete kring företagets övergripande mål måste genomsyra samtliga nivåer och positioner. Dessa olika riktningar är *nedåtriktad*, *uppåtriktad* samt *horisontell*. Den *nedåtriktade* kommunikationen handlar om hur ledningen inom en organisation kommunicerar med anställda lägre ner i hierarkin och på olika nivåer, exempelvis arbetsdirektiv eller övrig information. Motsatsen till detta är den *uppåtriktade* som behandlar kommunikationen från de lägre nivåerna till de högre, exempel på detta kan vara reaktioner eller frågor angående direktiv som ges från de högre nivåerna. Den sista riktningen, *horisontella*, handlar om hur medarbetare på samma nivå kommunicerar med varandra. Skulle vi finna i vår analys att det brister i riktningarna, eller att dessa kommunikationsriktningar inte existerar, kan det mycket väl vara en orsak till problematiken att förmedla ut målen, det vill säga om det finns interna kommunikationsproblem.

### 3.2.3 Kommunikation mellan olika hierarkier – vertikala riktningen

Eftersom vi undersöker hur ett produktionsföretag arbetar målorienterat argumenterar vi även för att det är av stor vikt att undersöka hur kommunikationen är mellan de olika hierarkierna då målformuleringen sker hos ledningen. Fungerar inte kommunikationen i högsta hierarkin, hur ska den då fungera i de lägre?

Holm<sup>49</sup> har i sin studie undersökt kommunikationen i det vertikala ledet, mellan avdelningar och hierarkier på ett och samma företag. Detta eftersom det oftast finns spänningar mellan dessa hierarkier, olika utbildningsnivåer/kompetensskillnader och högre/lägre motivation hos personalen som arbetar där<sup>50</sup>. Resultatet av dessa studier visade på att grunden till en bristande kommunikation eller ingen kommunikation över huvud taget berodde på att personalen inom de olika avdelningarna använde sig av ett annat slags ”språk” och kommunikationssätt<sup>51</sup>. Även förståelsen för hur arbetsprocesser skulle hanteras var annorlunda samt att motivationen var en av de faktorer som påverkade en bristande kommunikation. Detta är en av de aspekter vi är intresserade av inom kommunikation och som vi anser har en koppling till målorientering, hur man som individ väljer att se och tolka mål olika. Detta blir problematiskt eftersom att en gemensam förståelse och god kommunikation mellan nivåer och avdelningar krävs för gemensamma organisatoriska mål

---

<sup>47</sup> L. Larsson, 2008

<sup>48</sup> D. Katz & R. Kahn, 1978

<sup>49</sup> O. Holm, 2006

<sup>50</sup> D.O. Wilson, 1992

<sup>51</sup> O. Holm, 2006

ska uppnås<sup>52</sup>, även om de inom avdelningar arbetar separerat och inte som en gemensam enhet.

### 3.2.4 Kommunikation mellan avdelningar – horisontella riktningen

Kommunikationen mellan avdelningar, den *horisontella* riktningen som diskuterades tidigare, anser Boyd<sup>53</sup>, handlar framförallt om att skapa sig en förståelse för andra människor. Det går inte enbart att förlita sig på tekniken och att denna ska lösa kommunikationsproblem, det är individen i sig som kan möjliggöra en god kommunikation. Vi argumenterar för att studera mål måste man gå in på djupet inom de olika riktningarna, den *vertikala* och *horisontella*, för att undersöka hur företag möjligtvis arbetar målorienterat inom de olika riktningar och var bristerna kan synliggöras. Kommunikationen i dessa olika riktningar blir på så vis betydande för vår analys och arbetsprocess i förståelsen för hur ett specifikt produktionsföretag arbetar målorienterat.

Boyd trycker på vikten av att arbeta tillsammans inom olika avdelningar i harmoni för att vara lönsam i en konkurrensdrabbad marknadsindustri. I detta fall krävs det en god kommunikation och förståelse för varandras mening och insatser i företaget. Några av de vanligaste problem med intern kommunikation och svårigheterna som finns inom olika och mellan avdelningar är<sup>54</sup>: *bristen på förståelse av ansvar, behovet och problem för andra avdelningar, bristen på spridandet av ny information och skillnader i utbildningsnivåer.*

### 3.2.5 Interaktioner genererar och utvecklar relationer

Vi argumenterar för att relationen mellan två företag där det kan ske ett informationsutbyte kan härledas vid relationen mellan två individer eller två avdelningar inom en och samma organisation. Anledning till varför vi väljer att studera de interna relationerna är för att försöka finna samband mellan de olika hierarkier och avdelningar på företaget. Hur relationerna är kopplade till ett företags arbete med mål. Bara för att avdelningar i mellan enbart har kontakt med varandra behöver inte betyda att det har en förståelse för varandra och på så vis kan de omöjligt veta hur de ska arbeta i harmoni, vilket diskuterades innan, för att nå de övergripande målen. Styrkan i relationerna beror på graden av ömsesidigt beroende och på graden av uppdelning mellan företag, avdelningarna och individer<sup>55</sup>.

Genom att ett företag öppnar upp kommunikationskanalerna mellan individerna och avdelningar i företaget delar med sig av information till sina övriga medarbetare tvingar

---

<sup>52</sup> D.O. Wilson, 1992

<sup>53</sup> B.B Boyd, 1965

<sup>54</sup> B.B Boyd, 1965

<sup>55</sup> M. Subramony, 2012

ledningen sina anställda att interagera med varandra. Här visas en koppling till den teori Boyd<sup>56</sup> tar upp när han visar konsekvensen av målorienterat arbete, då avdelningar inte kommunicerar med varandra och inte sprider information. Detta kan vara allt från den vardagliga driften till att arbeta gemensamt i projekt eller allmän problemlösning. Syftet är att det ska skapas relationer<sup>57</sup> mellan individerna och att det ska byggas upp ett förtroende. Detta i sin tur leder till lättare möten, det utvecklas en förståelse för varandras arbete, motiverar det vardagliga arbetet och lättare kan möta varandras behov för att kunna lösa och underlätta varandras arbetsprocesser.

### 3.3 Informationsteorier

I denna avslutande del i teorikapitlet presenterar vi vad information faktiskt är och hur spridning av information sker inom företag. Ovanstående har det klagjorts sambanden men samtidigt skillnaden i kommunikation-information. Enligt målteori finns det en koppling mellan informationsspridning och framgången eller motgången i arbetet med mål. Därför argumenterar vi att det är väsentligt att ha med informationsteori i vår studie för en utökad förståelse för målorientering.

#### 3.3.1 Vad är information?

Enligt kommunikationsvetenskapligt språkbruk<sup>58</sup> som separerar termerna kommunikation och information, menar på att kommunikationsprocessen handlar om sändare – budskap – mottagare processen vilket diskuterades i tidigare kapitel. Information i detta fall är budskapets *inhåll* och inte handlingen. Vidare går det att fördjupa sig i vad information egentligen är, då man inom olika professioner kan anse att ordet information har olika betydelse<sup>59</sup>. Exempelvis kan ekonomer anse att information primärt handlar om kapital, arbetskraft, råmaterial. En fysiker anser information handlar om hur massans samband med energi ser ut, medan en socionom kanske anser att information är en produkt av samhället. På så vis anser även vi att det möjligtvis kan fungera internt på ett företag mellan olika avdelningar. Personalen inom de olika avdelningar har olika synsätt och tankar om vad information egentligen är och på så vis blir det intressant för oss att undersöka hur de delar med sig av information och vad deras information handlar om. Vad är information för dem och förenklar denna information deras arbete inom ett målorienterat företag?

---

<sup>56</sup> B.B. Boyd, 1965

<sup>57</sup> M. Subramony, 2012

<sup>58</sup> L. Palm, 2006, Sid.13

<sup>59</sup> E.H McKinney Jr & C.J Yoos II, 2010

### 3.3.2 Informationsspridning

Informationsspridningen som sker dagligen inom och mellan olika nivåer i en organisation kan även försvåras och förhindras genom så kallade ”grindvakter”<sup>60</sup>. Dessa filtrerar information och kan exempelvis vara en mellanche som meddelar och förmedlar information som denne anser vara relevant. Det har även visat sig att i större organisationer med fler hierarkier kan ursprungsinformationen ändra form, beroende på vilka personer som kommer i kontakt med den<sup>61</sup>. Detta kopplas åter igen till kommunikationen och de horisontella och vertikala leden, som diskuterades tidigare även finns på företaget vi ska studera. Bohlin<sup>62</sup> stöttar detta och menar på att det finns två olika sätt som en mottagare kan få sin information på. Det ena genom direktkontakt med ursprungskällan vilket resulterar i icke filtrerad information, detta ställer även krav på att mottagaren har kunskap om informationen är relevant eller inte. Det andra alternativet innebär att det finns en tredje part, en transformator som tolkar informationen och förmedlar den till mottagaren. Vi ställer oss kritiska till detta synsätt då tidigare och författare diskuterar om hur information som går genom olika led förändras på vägen.

### 3.4 Summering

Vi har i vår teoretiska referensram valt att dela in denna i tre delar: målteori, kommunikations-/relationsteori och informationsteori. Denna indelning har vi gjort för att visa hur dessa teorier och begrepp har en koppling till arbetssättet målorientering. Hur de är beroende och kan kopplas till varandra för att arbeta med målorientering på olika nivåer, men samtidigt undersöka konsekvenserna inom de olika områdena när ett företag arbetar målorienterat.

*Målteori:* Denna teoridel inleddes med att presentera författaren Rombach<sup>63</sup> kritiska synsätt på målorientering. Anledningen till att vi främst utgått från hans definitioner och synsätt är att han är en känd forskare inom området och inger trovärdighet. Vidare tog vi upp mål på individnivå och varför det bör undvikas. Mål på avdelningsnivå presenterades efteråt, hur de används för att maximera en avdelning prestanda, men att de bör presenteras med varningsskylt för det kan skapa revirtänk. Avslutningsvis togs det upp mål på övergripande nivå, att företag bör göra individen involverad och skapa en förståelse för övriga individer i företag för att gemensamt kunna arbeta mot slutmålet. I denna del har det visats att kommunikation, relationer och information är faktorer som har en koppling till

---

<sup>60</sup> L. Larsson, 2008

<sup>61</sup> L. Larsson, 2008

<sup>62</sup> E. Bohlin, 1987

<sup>63</sup> B. Rombach, 1991

målorientering. Därav blir vår argumentation att kommunikationsteori, relationsteori och informationsteori är en väsentlig del av vår studie som riktar sig mot att öka förståelsen kring målorientering och därmed måste en förståelse skapas för dessa faktorer.

*Kommunikation och relationer:* I denna teoridel inledde vi med en fortsättning på att visa kopplingen och konsekvenserna mellan kommunikationsteori och målorientering. I teoriväg började vi med att presentera teori om grunder i kommunikation och kommunikationsteknik – primärt intern. Detta för att skapa en grundförståelse och visa att vi är intresserade av intern kommunikation inom företag, inte externt. Därefter togs det upp kommunikation mellan olika hierarkier/nivåer, individer och avdelningar, detta för att målorientering finns på flera olika nivåer och positioner. Avslutningsvis presenterades det hur kommunikation kräver interaktioner och i sin tur utvecklas till relationer, hur detta gör att individer ökar förståelsen för varandra och skapar en samhörighet och förståelse för de övergripande målen.

*Information:* I denna avslutande teoridel presenteras det hur kommunikation och information skiljer sig åt, men samtidigt hör de hör samman och dess koppling till målorientering. Därefter introduceras en definition vad information är, olika typer av information och hur denna kan spridas och hanteras internt i ett företag.



## 4. Empiri

---

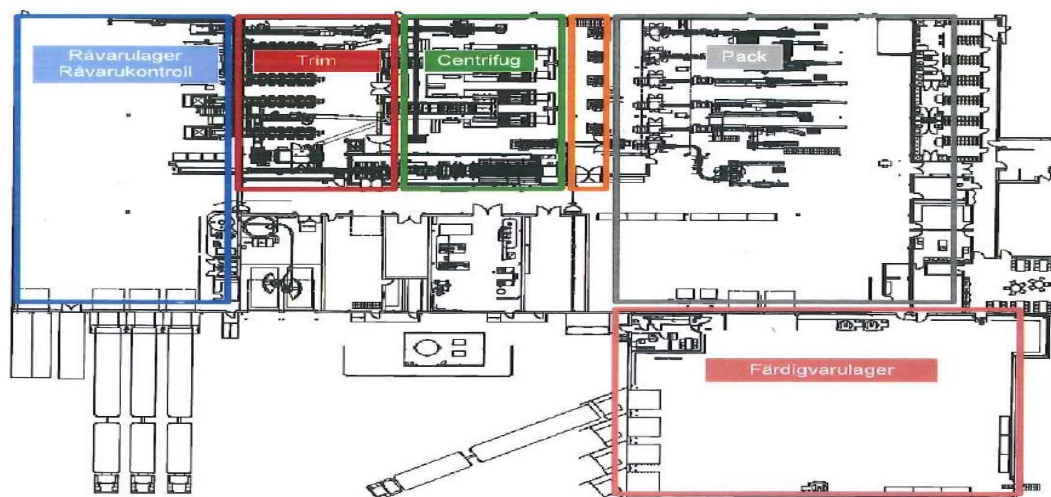
*Denna del kommer vi presentera resultatet av samtliga intervjuer och de deltagande observationerna gjorda på företaget Dole Fresh Cuts. Vi har valt att inte göra samma kategoriindelning på det insamlade materialet som i teorikapitlet, då vi anser att empirin inte går att dela in och särskilja lika skarpt i samma kategorier.*

---

### 4.1 Introduktion

Efter att vi genomfört intervjuerna och observationerna på företaget kan det konstateras att de anställda utanför ledningen inte har någon direkt kunskap om vad målorientering är och varför det används inom företaget. Det vet enbart att det arbetar mot olika mål inom olika nivåer och avdelningar. De saknar kunskap eller insikt i att delmålen som finns främjar det övergripande målen, samt att alla delmålen är sammanhängande på ett eller annat sätt. De förstår endast att målen är till för att utvärdera deras prestationer, men även avdelningen som helhet. Vår uppfattning utifrån datainsamlingen är dock att ledningen har större insikt i hur arbetssätt ska användas och börjat förstå innebörden av hur målorientering fungerar i praktiken. Detta går att utläsa genom att de långsamt har börjat implementera arbetssättet mer och mer, samt att ledningen börjat arbeta tydligare med att få målen att mer koordinerat kopplas till det övergripande. Tidigare var ledningens arbete kring mål mer fokuserade på avdelningsmålen och de individuella målen snarare än de övergripande och gemensamma målen. De var alltför fokuserade på att se alla avdelningar som separata enheter, funktioner istället för en del i en gemensam process. Detta ledde bland annat till att avdelningarna och vissa individer på nyckelpositioner höll inne på vital information som kunde gynnat den gemensamma produktionen.

Figuren nedan (**Figur 4:1**) är en planlösning över Doles produktionsanläggning, denna presenteras för att man som läsare ska få en mer övergripande bild och lättare kunna förstå empirin när det nämns olika nyckelpositioner eller roller från olika avdelningar.



**Figur 4:1** planlösning Dole Fresh Cuts produktionsanläggning

## 4.2 Målorientering inom olika nivåer och hierarkier

Dole Fresh Cuts ledning motiverar sitt sätt att arbeta med målstyrning och övergripande mål med att samtliga individer ska arbeta gemensamt och mot samma slutmål. Majoriteten av de anställda, oavsett nivå, avdelning eller position vet vad de övergripande målen handlar om. Men utifrån intervjuerna kunde vi utläsa att respondenterna inte förstod innebörden. Vi har själva fått förklarat innebörden av målen från våra möten med vissa personer som satt i ledningen då vi först kom i kontakt med företaget.

Denna brist på innebörd beror främst på att ledningen kommunicera ut målen ordagrant vid till exempel olika stormöten och träffar, men de förklarar inte innebörden eller syftet med dem. De övergripande målen finns även uppsatta och nedskrivna på produktionstavlorna ute i produktionsanläggningen. Ledningen är noga med att ständigt uppdatera dessa övergripande mål, både internt och externt. Detta fick vi förklarat för oss i en deltagande observation att tydligt nedskrivna mål är viktigt för ett företag då det visar en professionell image utåt, men även för att samtliga anställda inom företaget ska ha ett gemensamt slutmål att arbeta mot.

*”De kommunicerar i regel ut de övergripande målen på varje stormöte, men även mindre möte så att alla är med på båten. Uppdateras väldigt bra enligt mig. Väldigt övergripande mål som involverar alla. Alla individer vet nog vad målen är, men alla arbetar nog lite olika utifrån dem och tolkar innebörden lite hur de själva vill, lite det som passar en själv. Att folk här tolkar målen hur man vill, detta kan man framför allt se genom att titta på avdelningarna”*

Det framgick dock att trots vetenskapen om de gemensamma målen var det oftast avdelningsmålen som prioriterades och mättes. Detta eftersom de anställda visste att det var dessa som utvärderades och satte normen för deras prestationer. Efter att ha intervjuat personal i ledande positioner som är mer insatta i arbetssättet kring mål, förklarades det att samtliga avdelningar ute i produktionen ska arbeta mot avdelningsmålen, men arbetssättet ska vara utifrån de övergripande målen. Exempelvis att de ska prioritera säkerhet, kvalitet och leveranssäkerhet. Här gick det att notera en krock i hur företaget ville att de skulle arbeta i produktionen jämfört med hur verkligheten faktiskt såg ut. Majoriteten av respondenterna tryckte på att de främst arbetade avdelningsbaserat och prioriterade sina egna avdelningsmål och nyckelsiffror, trots vetenskapen om de övergripande målen och arbetssättet ledningen ville de skulle arbeta utefter. Exempel på detta var en viss avdelning ville hålla hög produktivitet vilket ledde till sämre kvalitetskontroller. Ytterligare ett annat exempel var att hålla en strikt kostnadsbild genom att inte ”låna ut” personal till andra behövande avdelningar där det rådde tillfällig resursbrist. Det gick även utläsa att det råder en viss skillnad i normerna kring motivation och engagemang bland de anställda på företaget som gjorde att en del arbetade mot de gemensamma målen väldigt tydligt, medan andra ansåg det mindre viktigt.

### 4.3 Interna konflikter via mål

*"Alla i företaget har samma mål, sen strävar varje avdelning gärna efter sitt egna mål och glömmar ibland bort det stora hela. Ett exempel är inköp mot produktionen, deras nyckeltal styrs av hur råvaran ser ut, är det inte något som ser bra ut som kräver mer personal och tid, så vill inte arbetsledare ta in mer personal och ta denna kostnad för de kommer synas i hans siffror, samtidigt som det går bra för inköp. Det är alltid en avdelning som får ta denna smäll på ett eller annat sätt, och där kan det bli fel ibland, och där kan jag känna att det är lite ledningen, det är de som sätter pressen och de som skapar denna osämja"*

Detta är ett typiskt problem som beskriver hur ett avdelningsprioriterande kan se ut i vardagen. Även om ledningen själva hävdar och utgår ifrån att de har kunskap i hur företaget ska arbeta målorienterat, finns det brister i hur det är konstruerat på avdelningsnivå.

Kvalitetsteknikern nämnde bland annat att om personalen arbetar mot de utsatta individuella eller avdelningsmålen arbetar de samtidigt mot de gemensamma målen. Dessa individuella och avdelningsmål är konstruerade att för gynna de övergripande målen, de är nedbrutna i en mer detaljerad nivå för att skapa en mer kontrollerad och effektiv vardag. Ledningen hävdade att hade samma mål funnits inom samtliga avdelningar går det inte gått att utvärdera, analysera och optimera på samma sätt. Utan att detta kräver mål som går att mäta, vilket övergripande mål inte alltid går att göra. Ledningen utgår ifrån att avdelningsmålen måste finnas till för att effektivisera och optimera varje avdelning. Att de medför fördelar som exempelvis gemenskap inom gruppen, gemensamt arbete mot ett mål och att kommunikationen inom avdelningen blir bättre. Samtidigt blir konsekvensen enligt flera respondenter, att gränserna mellan avdelningarna förstärks på grund av denna gemenskapskänsla och det gemensamma arbetet mot avdelningsmålet.

*"Ibland bli att man skyller ifrån sig, lite pajkastning, är det kritik är det aldrig "vi", arbetsledarna/första männen är snabba på de, att ta sina egna i försvar. Vi i ledningen har inte det problemet, vi ser det stora hela, ser flödet och avdelningarna som en enda gemensam del i företaget. Men det är mest fotfolket, vi ledare ser det stora hela, vårt syfte är att få produktionen att snurra. Men visst man försvarar gärna sina revir, så är vi som människor, man vill ta sina egna i försvar, mänskligt beteende. Jag kan t o m säga att avdelningarna ser bara till sitt eget bästa, att de nästan konkurrerar med varandra, då de har egna siffror, mål och kostnader att hålla"*

Ett flertal respondenter nämnde att detta egoistiska revirtänk gällande individuella- och avdelningsmål kunde undvikas genom exempelvis arbetsrotation. Detta gäller även på högre nivåer, att ledningen får en insikt i hur vardagen ser ut i produktionen. Samtidigt som respondenterna ansåg att avdelningsmålen kunde skapa osämja sinns i mellan, ansåg de även att det var en slags motivationsfaktor i form av prestationsmätning och en slags "tävling" med de andra avdelningarna. Detta skapar återigen revirtänket, men samtidigt skapas det en gemenskap inom avdelningarna vilket var en av de största motivationsfaktorerna till att komma till jobbet för många. Nackdelen med detta tävlingstänk som flera respondenter tryckte på var att avdelningarna alltmer började konkurrera med varandra, ibland kunde de

hålla inne på information som gynnat andra avdelningar samt att inte dela med sig av överflödiga resurser som andra avdelningar var i behov av.

*”Jag kan uppleva att avdelningarna är revirindelade, att man gärna skyller ifrån sig om det skulle bli något fel, men det är mycket bättre nu sen ett tag tillbaka, sen nya fabrikschefen kom in, nu pratar man ut problemen istället. Kommunikationen är tydligare och det har upp ett ljus för de flesta att om man sitter på viktig information ska man dela med sig av denna. Han har infört förstamän och möten. Förr var de lite mer konkurrerande med varandra, inget hjälpte till utan såg bara till sitt eget, ett tydligt exempel var mellan trim och pack som ska dela personal resurser men helst inte gjorde det. Nu arbetar vi mer gemensamt mellan avdelningar, men det finns fortfarande tydliga avdelningsgränser, tror det är svårt att komma ifrån”*

Enligt flertal respondenter har detta blivit markant bättre jämfört med tidigare, detta på grund av att den nya fabrikschefen har tryckt hårt på att arbeta gemensamt mot de övergripande mål och att ha öppna kommunikationskanaler avdelningar i mellan.

Mål på individnivå är helt bortplockat förutom på arbetsledarnivå och tjänstemannasidan, enligt respondenter i ledningen. Ledningen har fått lära sig genom åren att detta skapade ett egoistiskt tänk med fokus på sina individuella prestationer, de övergripande målen sattes åt sidan och service gentemot kund försvann helt. De arbetade funktionsmässigt istället för en gemensam process. Idag har de enbart kvar ett fåtal individuella mål. Exempelvis berättade en respondent att vissa arbetsledare har som individmål att se till sin avdelning når upp till de uppsatta avdelningsmål och att det arbetar enligt företagets uppskrivna arbetsrutiner.

#### **4.4 Identifierar sig som individ via avdelningen**

Ett flertal respondenter nämnde att de identifierade sig till sin avdelning. Via avdelningsmålen skapades en samhörighet att jobba mot ett gemensamt mål, att som individ identifierade man sig till sin avdelning via målen.

*”Jag skulle säga att det finns en viss gemenskap eller tillhörighet till varje avdelning, det ser man bara ner i matsalen, oftast är det så tyvärr. Jag som tillhör trim sätter ju mig med de som jobbar i trim, jag går ju inte och sätter mig hos packpersonalen, det gör jag bara inte. Det är ju inte dem jag jobbar med eller tillhör”*

Denna identifiering finns hos samtliga respondenter, oavsett arbetsuppgifter eller position i företaget. En respondent nämnde att denna typ av identifiering hade förstärkts då företaget expanderat och rekryterat mer folk i fabriken. Dessa mål som existerar inom varje avdelning i fabriken skapar en stark gemenskap, men vilket också resulterar i att det gör det svårt att känna samhörighet övriga andra avdelningar. Detta i sin tur är en bidragande faktor till de revirindelningar som finns och uppstår. Det skapas en krock i den samhörigheten och gemenskapen som finns inom avdelningar, eftersom det genererar en typ av stark identifiering och egoistiskt tänk avdelningar i mellan. Att som individ i fabriken inte identifierar sig till företaget, utan till avdelningen.

## 4.5 Kommunikation som "smörjningsmedel" i maskineriet

Utifrån respondenternas utsaga är kommunikation A och O i deras vardagliga arbete. Det gäller inte enbart när det handlar om att förmedla ut företagets övergripande- eller avdelningsmål utan även i den dagliga produktionen är kommunikationen deras största tillgång. Utifrån intervjuerna och de deltagande observationerna skulle kommunikationen kunna ses som ett sorts komplement till att arbeta med mål, att ta över där målarbetet brister.

Företaget består av ett antal olika avdelningar och är i ständig beroendesits av varandra. Samtliga avdelningar följer fabriken flöde och varje avdelning tillför en värdeökande process. Exempelvis måste inköp kommunicera med planering som i sin tur måste kommunicera ut detta i produktionen. Väl i produktionen måste arbetsledarna och de anställda ständigt föra en tvåvägskommunikation med avdelningen innan och efter, detta för att föra en så effektiv och flexibel produktion som möjligt. Denna dialog gäller även mellan produktionen och övriga avdelningar. En respondent som arbetade som försteman i centrifug tog upp ett tydligt exempel i vardagen där inköp inte har fullständig koll på varför en viss typ av råvara inte gick att köra i en viss typ av maskin. Detta kunde leda till fördröjning i produktionen som i slutändan kunde drabba försäljningsavdelningen som inte kan hålla leveranstider jämt mot kund. Samtidigt som inköparen inte får informationen om råvarornas kvalitet vid ankomst till fabrik och därmed fortsätter köpa från samma leverantör. Resultatet av detta blev att inköp inte nådde upp till sina uppsatta individ- eller avdelningsmål. Friktion och misstro skapades mellan avdelningarna i denna händelse och reviren stärks ytterligare.

## 4.6 Ny fabrikschef tydliggör helheten och skapar förbättringar

Sedan den nya fabrikschefen trädde i sin roll har företaget valt att investera i exempelvis en ledarskapsutbildning som syftar till att göra arbetsledarna mer kommunikativa och öppna med varandra. Detta även för att få upp deras ögon för det övergripande målet, att arbeta gemensamt längs flödet, kommunicera ut detta till sin avdelning, dela sina resurser med mer behövande avdelningar och se till företagets bästa. Responser på kommunikationen är i regel positiv, det berodde lite på information eller sättet medarbetarna delade med sig det på, enligt respondenterna men detta gick även att bekräfta genom observationen. Under avdelningsmötena noterade vi att när en individ fick en fråga om varför en nyckelsiffra såg ut som den gjorde på den avdelningen han/hon ansvarade för gick denne snabbt på defensiven med kroppsspråket och attityden. Utifrån intervjuerna och observationen kunde vi utläsa att det blev starkare reaktioner på oväntade händelser eller när man skulle stå till svars för sin avdelningshandling. De tog inte alltid ansvaret för sin avdelnings agerande som de borde, utan försökte ibland skyffla över anledningen till ett problem på någon annan avdelning.

Fabrikschefen har haft en dold agenda med ledarutbildningen enligt de respondenter som sitter med i ledningen. Hans tanke med utbildningen och att öppna upp kommunikationen samt dela med sig av resurser är att det ska skapas relationer över avdelningsbarriärerna. Genom att utbyta och låna ut resurser avdelningar i mellan, kommer individer i företaget skapa relationer med individer på andra avdelningar och få en större förståelse för hur deras vardag ser ut. Ett försök till att sudda ut det egoistiska avdelnings- och individtänk, att som individ inom företaget arbetar gemensamt mot de utsatta målen. Detta gick även notera under observationen, alla arbetsledare skulle få ta del av de övriga avdelningarnas vardag och händelser, alla skulle känna sig delaktiga i flödesprocessen.

#### 4.7 Mål är information

Samtliga respondenter hävdade på att informationsspridningen förbättrats de senaste åren, framförallt sen den nya fabrikschefen trädde i kraft. Detta för att han har tryckt på att avdelningar och individer inte ska hålla inne på information vid arbete med mål, utan dela med sig av denna genom rätt utvalda kommunikationskanaler för att underlätta andras arbetsprocesser. Samtidigt som ledningen främjar informationsspridning har de infört en mer snäv spridning. De dela endast ut informationen till individer och avdelning som är absolut nödvändiga för att kunde sköta sin arbetsprocess optimalt. Många respondenter ansåg detta som negativt, även om informationen inte var relevant för just deras process ville de ta del av informationen för att känna sig delaktiga i processens helhet, de såg de som en motivations- och delaktighetsfaktor. De fick en känsla av att alla arbetade mot det gemensamma övergripande målet och att alla fick ta del av samma information, ingen lämnas utanför.

*”Jag vet inte om det kanske har med den nya fabrikschefen att göra, han har kommit med några nya idéer som kanske inte fungerar, jag vet inte om alla känner av det eller om ingen vågar uttrycka det och tyvärr har det blivit så. Det är nog även han som sett till att jag inte får vara med på morgonmötena för det var precis som jag inte fick ta del av en viss information, det kändes så i alla fall men jag vet inte”*

Ytterligare problem i informationsspridningen är åter igen tidsaspekten inom företaget. Eftersom de arbetar mycket med Just In Time handlar det om att sprida informationen till rätt personer så effektivt som möjligt, att förändrings- och nyhetsinformation inte sprids tillräckligt snabbt och till rätt personer. Tidigare spreds all information ut i produktionen via avdelningscheferna, därefter spred han/hon den vidare till den person som stod närmast när han mottag information, detta kunde lätt leda till att informationen förvrängdes på vägen genom avdelningen då språkskillnader och olika tolkningar kom i mellan. Detta är i grund och botten värderings- och kulturproblem enligt respondenterna, att alla människor tolkar informationen på sitt sätt. I dagens läge har fabrikschefen infört försteman på varje skift som är under avdelningschefen, det ingå i deras arbetsuppgifter att se till att sprida informationen

till samtliga på deras avdelning och säkerhetsställa att alla har förstått innebörden av informationen.

#### **4.8 Information som motivationsfaktor i dagliga arbetet**

Det har visat sig utifrån intervjuerna att inom produktionen är motivationen och engagemanget från personalen starkt kopplat till informationen de fick sig tilldelade.

*”Sen jag fick en mer ledarroll och tillgång till mer information kan jag tycka att jag är mer motiverad att komma till jobbet varje dag, det känns som de har förtroende för mig och jag får vara med och påverka. Att de litar tillräckligt mycket på mig att ge mig information som jag tidigare inte fått ta del av”*

De som satt på nyckelpositioner kopplade till informationsspridningen såg detta som en hög motivation i sin vardag, de kände sig delaktiga och fick en större förståelse för hur hela flödet fungerade och insåg att avdelningarna var beroende av varandra. De började få upp ögonen för hur de olika avdelningsmålen kopplades samman trots att de var annorlunda utformade. Det nämndes att de som inte var tillräckligt engagerade, inte fick den informationen de ville och såg endast sitt egna arbetsprocess. Vi noterade genom intervjuerna och observationerna att individer som satt på mycket information var också de som kom med majoriteten av förslag till förbättringar för att gynna företaget i form av informationsspridning, kvalitetsförbättringar, effektivisering etc.

## 5. Analys

---

*Syftet med detta kapitel är att analysera det insamlade empiriska materialet utifrån det teoretiska ramverk som tidigare presenterats i arbetet. Målet är att presentera hur Dole Fresh Cuts arbetar med målorientering på olika nivåer och utöka förståelsen kring arbetssättet med mål. Samt visa om det finns någon koppling eller beroende mellan målorientering och faktorerna kommunikation, relationer och information som litteraturen hävdar.*

---

### 5.1 Målorientering på individnivå och dess konsekvenser

Precis som samtliga författare hävdar i sin teori gällande individmål har också ledningen på Dole insett att ha med individmål i sin målorientering för med sig nackdelar. Dock hävdar ledningen att vissa positioner inom företaget kräver individmål för att lättare kunna utvärdera deras prestationer och ledarskap. Detta finns endast på ledningssidan och högt uppsatta tjänstemän exempelvis en inköpschef eller fabrikschef, inte ute i produktionen. Rombach<sup>64</sup> menar på att individmål är ett sätt att öka produktiviteten hos människor, att kunna utvärdera dem. Samtidigt hävdar han att företag som arbetar med individmål måste ständigt leta efter varningstecken hos sina anställda. Genom att jämföra Rombach<sup>65</sup> synsätt på individmål och empirin går det att dra slutsatsen att ledningen har insett att individmål är negativt vid målorientering som arbetssätt. Framförallt inom deras produktion, då ledningen vill att individerna ska arbeta mot avdelningsmålen som en grupp. Trots detta, enligt respondenternas utsaga, använder sig ledningen av individmål på flera förmäns positioner runt om i produktionen och vissa tjänstemän på kontoret.

Detta gör det intressant att undersöka då ledningen menar på att de knappt använder sig av individmål samt försöker undvika att använda sig av dem i sitt arbetssätt med målorientering. Då ledningen hävdar att individmål gör att individerna endast tänker på sitt individuella, att de inte kan kombinera de olika målen utan endast kan arbeta mot ett. Detta visar att ledningen har vetenskapen om dessa brister och problem som uppstår med individuella mål, trots detta använder de sig ändå av individmål.

Dessa brister uppmärksammades vid tidigare arbete med individmål ute i produktionen. Ledningen noterade att individerna ute i produktionen som tidigare haft individuella mål fick svårigheter med att prioritera vilka mål som var viktigast, de individuella, avdelningsmålen eller de övergripande. Utöver dessa svårigheter med att prioritera vid användning av

---

<sup>64</sup> B. Rombach, 1991

<sup>65</sup> B. Rombach, 1991



individmål i målorienteringen insåg ledningen att en del nyckelpersoner inom företag höll inne på viss typ av information som hade kunnat gynna andras arbete<sup>66</sup>. Att kommunikationskanalerna<sup>67</sup> inte fungerade som de skulle. Detta i sin tur resulterade i problem i produktionen som någon skulle bära ansvaret för, samt att det skapades negativa normer<sup>68</sup> internt och att de anställda hade ingen förståelse för varandras arbete. Vi tolkar detta som att kommunikation fungerar som ett komplement till arbetet med mål

Efter att ha jämfört och analyserat ledningens resonemang och användning av individmål drar vi slutsatsen att användning av individmål inom målorientering medför oundvikliga problem i form av egoism. De individer som har uppsatta individmål visar på att de glömmer bort helheten och enbart fokuserar på sin individuella utvärdering, de ser sig själv som en funktion istället för en del i en gemensam process. Detta är speciellt viktigt då en produktion är utformad på så vis att alla individer är i en beroende situation av varandra, de har inte råd med individer som enbart tänker på sina egna mål och prestationer.

## 5.2 Avdelningsmål som oundvikligt medel vid hög produktivitet

Dole övergripande mål som ska genomsyra alla nivåer inom företaget och samtliga individer ska arbeta efter dessa mål. Dock är inte detta arbetsätt optimalt för att effektivisera och optimera enskilda avdelningar och kräver därmed subgoals<sup>69</sup>, så kallade delmål. Nauta och Sanders menar på att genom att ledningen kommunicera ut egna mål till varje avdelning går det att öka produktiviteten och utvärdera varje avdelning enskilt för att nå deras fulla potential. Precis som författarna varnar för vid användningen av avdelningsmål inom målorientering, har detta på Doles produktionsanläggning skapat en typ av revirtänk. Det skapas samordning- och kommunikationsproblem, så kallade intergroup konflikter<sup>70</sup>. Ett tydligt exempel i produktionen var att trimavdelning ville hålla hög produktivitet, men konsekvensen av detta blev sämre kvalitetssiffror för centrifug. En avdelning kunde hålla bra nyckelsiffror och nå upp till sina mål, men detta var på bekostnaden av en annan avdelning som fick sämre nyckelsiffror och inte nådde upp till sina mål. Det blev en krock i avdelningsmålen, att den *vertikala*<sup>71</sup> kommunikationen brister. Ledningen har inte fullt ut lyckas applicera arbetsmetoden och teorin om avdelningsmål, att de ska samordnas så att varje delmål ska gynna det övergripande.

---

<sup>66</sup> A. Nauta & K. Sanders, 2001

<sup>67</sup> B. B. Boyd, 1965

<sup>68</sup> L.D. Ordoñez et al, 2009

<sup>69</sup> A. Nauta & K. Sanders, 2001

<sup>70</sup> A. Nauta & K. Sanders, 2001

<sup>71</sup> D. Katz & R. Kahn, 1978

Dessa kommunikationsproblem går ytterligare att förstå och tolka genom den *horisontella riktningen*<sup>72</sup>. Utifrån intervjuerna svarade majoriteten av respondenterna från produktionen att det inte var svårt att avgöra vilka mål som var av främst prioritet. De hävdade att det var de övergripande målen som alltid s prioriterades, mål som säkerhet, kvalité etc. Trots detta visade det sig att när de fick frågan om vilka mål de diskuterade oftast med sina närmaste arbetskamrater pratades det alltid om avdelningsmålen, de såg sig själva som en separat produktionsverksamhet i fabriken där avdelningsmålen prioriterades. Vi drar slutsatsen om att det finns tydlig diskrepans om vad som sades och vad som egentligen skedde kring arbetet med avdelningsmål.

I Doles arbetssätt med målorientering på avdelningsnivå brister den interna förståelsen för varandras arbete längs produktionsflödet. Avdelningarna saknar en större insikt i hur de gemensamt ska arbeta mot slutmålet med hjälp av avdelningsmålen som finns uppsatta. Även om förståelse för varandras avdelningsmål i fabriken har förbättrats med tiden genom mer öppna kommunikationskanaler och bättre spridande av information, trots detta lever ändå ett egoistiskt tänk kvar. I grund och botten handlar detta om misstro och brist i förståelse för varandras mål och arbete. Genom att produktionen är utformad att arbeta och utvärderas av avdelningsmål, får varje avdelning egna nyckelsiffror såsom kostnadsbilder och produktionssiffror som ska uppnås, exempelvis kvalitetssiffrorna som nämndes ovan. Detta främjar ett egoistiskt tänk<sup>73</sup> vilket leder till att de inte vill dela med sig av överflödiga resurser som kunnat underlätta för andra avdelningar, en intern konkurrens uppstår.

Kopplat till revirtänk gällande att nå upp till avdelningsmålen gick det tydligt utläsa att detta prioriterades före andra mål. Syftet med att arbeta målorienterat ”glömdes” bort och det kunde uppstå en känsla av konkurrens mellan avdelningar då avundsjuka skapades när en avdelning nådde upp till sina mål före en annan. Detta ledde även till vad Boyd<sup>74</sup> kallar ”bristen på spridandet av ny information” och ”svartsjuka”. Ledningen är väl medveten om dessa mål- och kommunikationsbrister och har insett att dessa problem tyvärr inte går att undvika när företag avvänder sig av målorientering på avdelningsnivå.

Vi drar slutsatsen att även om ett flertal författare främjar användning av avdelningsmål vid målorientering för att maximera prestationerna, finns det även dolda svårigheter och problem som kan uppstå. Detta framförallt i form av revirtänk, misstro och att avdelningen ser sig som en individuell funktion istället för en del i en gemensam process. Frågan är om ledningen på

---

<sup>72</sup> D. Katz & R. Kahn, 1978

<sup>73</sup> B.B. Boyd, 1965

<sup>74</sup> B.B. Boyd, 1965

Dole är medvetna om effekten av dessa problem trots att de har stött på dem i form av revirtänk, om de förstår hur omfattande konsekvenserna kan bli.

### 5.3 Brist i förståelse och kunskap gällande övergripande mål

Ledningen arbetar hårt för att alla individer i företagen ska förstå innebörden av de övergripande målen, men framförallt att det ska inkluderas i deras arbetssätt. Men trots detta framgår det att majoriteten av de anställda inte vet bakgrunden till att ha övergripande mål, att delmålen är de övergripande målen nedbrutna på avdelningsnivå för att kunna höja prestationen. De övergripande målen finns även till enligt ledningen för en ökad gemenskap eller som författarna Ordoñez et al<sup>75</sup> nämner i sin metafor, att ett företag ska fungera som en "välintegrerad organism" där samtliga ska bidra till de mest primära målen för företaget. Denna brist i att förståelse för innebörden av de övergripande målen härleds till att den *vertikala* kommunikationen på Dole brister. Genom att i de högre hierarkierna, exempelvis ledningen har svårigheter med att förmedla information<sup>76</sup> till de lägre hierarkierna. Denna information kan vara allt från övergripande mål, avdelningsmål, händelser kopplat till produktionen, förändringar etc. Sammanfattat och summerat måste ledningen på ett bättre sätt förmedla ut förståelsen för hur avdelningsmålen ska gynna det övergripande.

Samtidigt menar författarna genom att arbeta med målorientering på en mer övergripande nivå, kan företagets arbetssätt låsas. Detta på grund av att det övergripande målet sätts för mycket i fokus snarare än medlet för att lyckas med vägen dit. I Doles situation ser det annorlunda ut jämfört med teorin då ledningen implementerat användning av avdelningsmålen som i sin tur främjar de övergripande och blir på så vis inte låst på samma sätt som teorin hävdar. Detta är en fråga om det är positivt eller negativt att de är i den situationen de befinner sig i. Då författaren hävdar att genom att fokusera för mycket på de övergripande målen glöms arbetssättet bort och fokuseringen smalnar av, men användningen av avdelningsmål för med sig problem i olika former. Kanske handlar detta mer om att ledningen vill få personalen att skapa en förståelse för hur deras delmål hänger ihop med de övergripande, att de är i beroende sits av varandra, snarare än att utgå från de övergripande målen. Oavsett kan vi dra slutsatsen om att förmedla ut de övergripande målen ordagrant, är inte samma sak som att förmedla ut innebörden och förståelse för vad målen handlar om och varför de existerar<sup>77</sup>.

---

<sup>75</sup> L.D. Ordoñez et al, 2009

<sup>76</sup> L. Larsson, 2008, s 91-92

<sup>77</sup> P. Chitakornkijasil, 2010

Ett tydligt exempel på hur ledningen försöker skapa denna förståelse hos sina anställda är genom att de försöker arbeta efter en processororienterad layout med målorientering som arbetssätt och lämna det funktionsbaserade. De måste då skapa en förståelse för varje avdelning, en förståelse att varje avdelning är en del av en process längs ett gemensamt flöde, att samtliga avdelningar är beroende av varandra och att de har ett gemensamt syfte<sup>78</sup>. Denna förståelse skapar även en känsla hos individen, att dennes arbetsprocess bidrar till det stora hela. När individen är medveten om att samtliga arbetar och har förståelse för slutmålet skapas en känsla av gemenskap och relationer, i teorin kallat "priming goals"<sup>79</sup>. Just denna känsla av gemenskap och relationer är ledningen måna om att ha i fabriken.

Efter att ha studerat denna känsla av gemenskap som ledningen vill ha i fabriken kopplat till de övergripande målen drar vi slutsatsen om att det är en väldigt komplex process. Som nämnt i empirin så finns de en gemenskap i fabriken kopplat till mål, men inte på övergripandenivå utan på avdelningsnivå. Dessa avdelningsmål gynnar optimeringen för avdelningen som i sin tur främjar de övergripande målen, men gemenskapsmässigt skapas detta endast på avdelningsnivå. Att skapa en gemenskap kopplat till de övergripande målen, samtidigt som företaget har avdelningsmål, gör att det uppstår intressekonflikter och "identitets" kriser. Ledningen vill att de anställda ska känna en gemenskap och identifierar sig med företaget och dess mål. Verkligheten är att de anställda arbetar mot avdelningsmålen, identifierar sig och skapar gemenskap inom avdelningen och dessa mål istället för de övergripande.

#### 5.4 Intern kommunikation som framgångsrik ingrediens vid mål

Precis som teorin Ligeti och Oravecz<sup>80</sup> tar upp, har ledningen också insett efter att ha arbetat med målorientering att det finns starka kopplingar mellan framgången i målorienteringskonceptet och den interna kommunikationen, samt de relationerna som skapas i detta interna kommunikationsnät. Nyckel till överlevnad blir på så vis hur den dagliga interna kommunikationen sker.

Enligt Nita<sup>81</sup> kan det uppstå så kallat "buller" som i sin tur leder till missuppfattningar och feltolkningar. Detta är något som var ytterst vanligt enligt de anställda, främst inne i fabriken vilket skapar ytterligare problem med att arbeta målorienterat. Det brister inte bara i kommunikationen ute i avdelningen, utan även *uppåt*, *nedåt* och *horisontella riktningen*<sup>82</sup>. Enligt teorin blir det svårt att samordna sina resurser mot avdelningsmålen, samtidigt blir det

---

<sup>78</sup> L.D. Ordoñez et al, 2009

<sup>79</sup> A. Shantz & G. Lathman, 2011

<sup>80</sup> G. Ligeti & A. Oravecz, 2009

<sup>81</sup> M.A. Nita, 1999

<sup>82</sup> D. Katz & R. Kahn, 1978

svårare att skapa en förståelse för varandras arbete och mål vid dessa kommunikationsbrister, hur en avdelnings misslyckande att nå upp till målen drabbar alla.

Larsson<sup>83</sup> hävdar att den interna kommunikationen inte enbart används för kontakten mellan olika avdelningar, utan även som en typ av motivationsfaktor och som ökar förståelsen för varandras arbeten. Relaterat till ledningens arbete kring målorientering inom de olika avdelningarna, möjliggör denna typ av kommunikation större insikt i de olika avdelningarnas prestationsmätningar och målbilder, vilket bland annat har varit syftet från företagets sida.

Med utgångspunkt från Boyds<sup>84</sup> teori om kommunikation mellan avdelningar går det tydligt att se likheter men även skarpa skillnader i Doles interna kommunikation. Han tar bland annat upp att det i regel är otydliga på förståelse av vart ansvarsområdet sträcker sig, dock är inte detta situationen hos Doles. Enligt intervjun och observationerna gick de utläsa att det fanns utarbetade arbetsrutiner och arbetsbeskrivningarna, linjerna var väldigt klara vilket bland annat är en bidragande orsak till det revirtänk som existerade<sup>85</sup> inom produktionen.

Vi kan dra slutsatser om att den interna kommunikationen agerar som en ingrediens eller ”förmedlare” i arbetet med målorientering och förståelsen för målen. Att syftet med den interna kommunikationen är vid målarbete att avdelningarna och individerna ska få upp ögonen för övriga mål, avdelningar och skapa en förståelse för hur de hur de hör samman. Om den interna kommunikationen börjar brista, brister även förståelsen för varandra.

## 5.5 Relationer skapar ytterligare förståelse för mål

Ytterligare en fördel med intern kommunikation som sträcker sig mellan samtliga avdelningar och nivåer är de relationer<sup>86</sup> som automatiskt skapas, då kommunikation indirekt ”tvingar” individer att interagera med varandra. Subramony<sup>87</sup> menar på att i dessa relationer byggs det indirekt upp ett förtroende och engagemang för varandra. I ledningens arbetssituation med målorientering på olika nivåerna är detta ett ideal då individerna i teorin ska skapa sig en förståelse. En förståelse för varandras arbetssituationer, avdelningsmål, insikt i hur avdelningarna är i beroendesituation av varandra längs flödet och att varje arbetsprocess är en del i det stora hela. Att varje process och avdelning arbetar med olika mål som i sin tur gynnar de gemensamma övergripande målen<sup>88</sup>. Som nämnt ovan handlar detta i Doles fall att arbeta

---

<sup>83</sup> L. Larsson, 2008

<sup>84</sup> B.B. Boyd, 1965

<sup>85</sup> B.B. Boyd, 1965

<sup>86</sup> M. Subramony, 2012

<sup>87</sup> M. Subramony, 2012

<sup>88</sup> A. Nauta& K. Sanders, 2001

mot avdelningsmål som i sin tur främjar det övergripande genom de relationer som skapas. Det byggs indirekt och oavsiktligt upp ett förtroende avdelningar och individer i mellan.

## 5.6 Brist i förståelsen för andras mål i hierarkierna och avdelningarna

Då företaget inte använder sig av någon arbetsrotation har avdelningarna inom produktionen mindre, eller ingen förståelse över huvud taget för varandras arbetssituationer eller avdelningsmål. De har olika synsätt, olika motivationsfaktorer och utbildningsnivåer som skiljer sig kraftigt. Ett flertal i produktionen påpekade att det var ännu större skillnader mellan produktion -kontor än produktion -produktion. De anställda på kontoret inte hade en ”realistisk” inblick i hur avdelningarna i produktionen arbetade eller hur deras vardag såg ut, att produktionen och kontoret pratade olika ”språk”<sup>89</sup>. De kunde ibland ställa orimliga mål eller krav som var svåra att möta vilket även skapade spänningar i kommunikationen<sup>90</sup>. Vi drar slutsatsen om att problematiken skapas då teorin menar på en gemensam förståelse och god kommunikation mellan nivåer och avdelningar krävs för att gemensamma företagsmål ska uppnås<sup>91</sup>, även om de inom avdelningar arbetar separerat och inte som en gemensam enhet.

Enligt teorin är grunden till dessa spänningar att kontoret inte har någon förståelse för produktionens vardag, som flera respondenter nämnde har de inte någon inblick i hur hektisk deras vardag kan se ut och hur dynamisk den är. Detta gör ibland att de ”dagliga” målen som delas ut på avdelningarna inte kan nås och skapar friktioner mellan nivåerna. Ett tydligt exempel på detta gick att notera under en av de deltagande observationerna.

*”VD’n tog till orda efter att han nästan suttit tyst hela mötet och ville ha svar på en specifik kvalitetsnyckelsiffra som inte hade hållits under veckans produktion. Återigen började vissa personer skriva lite på sig, men den arbetsledare som ledde mötet förklarade lugnt att den siffran var lång på grund av att en maskin inte fungerade som den skulle, att de fick inte ut den kvaliteten som de förväntades hålla. Att maskinen hade sämre kapacitet och funktion jämfört med övriga. Arbetsledaren fick det bekräftat av vissa andra personer som hade kunskapen om just den linjen och produkten den körde. VD’n tystande och tackade, men de kunde noteras att han inte var helt nöjd med svaret”- Deltagande observation*

Dessa spänningar och friktioner som skapas för att målen inte nås beror på brist av kommunikation och informationsspridningen. Författaren Boyd<sup>92</sup> hävdar att bristen på förståelse av behovet och problemen inom de olika avdelningarna bidrar till att det kan vara svårt att se helhetsbilden och kommunikationsproblem uppstår.

---

<sup>89</sup> O. Holm, 2006

<sup>90</sup> D.O. Wilson, 1992

<sup>91</sup> D.O. Wilson, 1992

<sup>92</sup> B.B. Boyd, 1965

Sammanfattningsvis kan vi uttala oss om att vissa positioner på kontoret och ledningen inte har tillräckligt stor insikt i vad som sker inom produktionen, de får ta del av information om att en avdelning inte når upp till sina mål, i detta fall en kvalitetssiffra. Dock vet de oftast inte orsaken till varför målet inte uppnåddes. Kommunikationen brister i både riktningarna, den *uppåtriktade* och den *nedåtriktade*<sup>93</sup>, vilket återigen resulterar i att förståelsen för målen brister.

## 5.7 Innebörden av mål

Som nämnt ovan är ledningen måna om att de anställda ska ha informationen tillgänglig om vad målen är ordagrant, dock informationen om innebörden finns inte lika lättillgänglig. Författaren Palm<sup>94</sup> menar på att information är själva budskapets *inhåll* och inte handlingen i sig, utan det är vad som sägs som är viktigare än själva handlingen att sprida informationen. Ledningen lägger mycket tid på att förmedla ut målen, men det finns en stor brist i detta vilket är hur målen ska nås, innebörden av målen, varför avdelningsmålen finns till etc. Ledningen glömmer bort att innebörden av information gällande mål är viktigare än handlingen att förmedla målen. Men här uppstår också en skillnad vad information är för varje individ, då alla uppfattar information och mål olika<sup>95</sup>. Det brister i informationsförmedlingen ledning – förstamän – avdelning, produktionsfolket är inte med på själva avdelningsmöten utan det är förstamännen som representerar varje avdelning. Tanken är att det ska förmedla vidare avdelningsmålen och eventuella ändringar i flödet, till individerna på avdelningen som förstamännen har ansvar för. Förstamännen intar på så vis en roll som ”grindvakter”<sup>96</sup>. Dessa förstamän förmedlar sin tolkning av målen som de har blivit tilldelade av ledningen, att målens innebörd justeras och inte blir efter ledningens tänkta direktiv. Samt att respondenterna nämnde att produktionen mottager och tolkar informationen annorlunda beroende på vem som förmedlar den, att trovärdigheten blir en stor aspekt i tolkningen<sup>97</sup>.

Summerat kan vi säga att mellan empirin och teorin går det att utläsa en tydlig diskrepans i ledningens förhållningssätt till målorientering, informationsspridning och de som arbetar i produktionen. Ledningen vill tydligt styra vem som får sig tilldelat information, då de anser att all information är inte nödvändig för att lyckas med sin delprocess. Produktionsarbetarna kände att vissa roller blev avgränsande och de erhöll inte alltid information om vad deras mål hade för syfte förhållande till de övriga målen. Samtidigt blev detta ett resultat att motivation och engagemanget minskade för att arbeta mot målen.

---

<sup>93</sup> D. Katz & R. L. Kahn, 1978

<sup>94</sup> L. Palm, 2006, Sid.13

<sup>95</sup> E.H McKinney Jr & C.J Yoos II, 2010,

<sup>96</sup> L. Larsson, 2008

<sup>97</sup> E. Bohlin, 1987

## 6. Slutdiskussion

---

*I detta sista och avslutande kapitel presenteras slutsatserna av studien. Inledningsvis kommer en kort presentation av de föregående kapitlen i studien presenteras. Därefter kommer slutsatser redogöras, diskuteras och kopplas till syftet.*

---

### 6.1 Summering

Uppsatsens syfte är att undersöka och skapa en större förståelse för hur ett produktionsföretag med olika avdelningar arbetar målorienterat. Utifrån tidigare forskning har det visat sig finnas en samhörighet mellan konceptet målorientering och faktorer som kommunikation, relationer och informations. Gällande målorientering i teorin, men även i praktiken, gick det identifiera dessa faktorer inom tre områden, individmål, avdelningsmål och övergripande mål. Med utgångspunkt i detta har vi intervjuat tio respondenter på olika avdelningar och hierarkier för att skapa en förståelse för konceptet, hur teorin och dess användning interagerar tillsammans. Detta kompletteras med tre deltagande observationer för att skapa större trovärdighet och förståelse. Efter en analys av teori och den insamlade empirin har vi noterat skillnader, likheter, men även brister i teorin om målorientering och dess relaterade faktorer. Nedan kommer en djupare diskussion följa om slutsatser som studien kommit fram till.

### 6.2 Slutsats och diskussion

De slutsatser som presenteras i denna studie är inte generaliserbara, då endast ett företag har studerats. Samtidigt är detta en styrka då studien bidrar med en djupare insikt och förståelse för hur arbetssättet genomsyrar flera nivåer och positioner i ett företag. Om fler företag studerats hade möjligtvis andra faktorer kunnat visa sig vara vitala än just det vi har kommit fram till och undersökt. Dock hade konsekvensen av en annan metod kunnat resultera i att den djupa förståelsen vi erhållit försvunnit. Detta hade motarbetat vårt syfte som är att skapa en djupare förståelse för arbetssättet i produktionsverksamhet.

Vår slutsats gällande målorientering inom en produktionsverksamhet är att det är ett komplext arbetssätt som medför många konsekvenser, både positiva och negativa. Då målorientering ska genomsyra flera nivåer och positioner är detta en bidragande orsak till dess komplexitet, men även en anledning till varför effekterna är av blandad art.

I teorin ska mål kunna läggas ut på både funktioner, processer och nyckelpositioner. Exempelvis en avdelning, men även på olika individer där dessa mål ska samarbeta mot ett gemensamt slutmål; det teorin kallar ett övergripande mål. Ur studiens resultat kan vi



konstatera att praktiken skiljer sig på vissa områden från teorin, att målen inte alltid uppfyller den funktionen de ska enligt teorin. Genom att vi har studerat området ur ett mer deskriptivt synsätt kan vi bidra till diskussionen kring målorientering som arbetsätt.

Eftersom arbete med mål pågår inom olika nivåer, drar vi slutsatsen om att mål på individnivå som i teorin ska öka prestationen och motivera individen, även bidrar till en negativ effekt som uppstår i form av indirekt egoistiskt tänk. I vår analys har det visat sig att individen har lättare att glömma bort helheten, enbart fokuserar på sina individuella mål, prestationer och utvärdering. Utöver detta har vi även funnit att individen får svårt att prioritera mellan de tidigare nämnda målen; individ, avdelning och övergripande, samt saknar förståelse hur dessa kopplas samman. Detta blir problematiskt då vi funnit i vårt resultat att produktionsverksamheter är utformade på ett sätt att individer på nyckelpositioner ständigt befinner sig i en beroendesituation av varandra. Denna egoism frambringar minskade prestationer för företaget som helhet, då syftet med individmålen är att gynna de övergripande målen, inte enbart den individuella prestationen.

Gällande avdelningsmål kan vi dra slutsatsen utifrån analysen om att det finns likheter av effekterna vid användningen av individmål. Avdelningsmålen är de övergripande målen nedbrutna i mer detaljerad form och anpassade för att effektivisera varje avdelning. I vårt resultat har vi noterat att effekten blir att avdelningarna har en tendens att fungera som en separat funktion istället för en del i en gemensam process, ett revirtänk uppstår.

Avdelningarna håller inne på resurser och information, samt kommunikationen mellan avdelningarna måste stärkas upp då förståelsen för varandras mål brister. Vi har dock dragit slutsatsen att det även skapas en positiv effekt med avdelningsmål, det motiverar individerna inom avdelningen att arbeta mot ett gemensamt slutmål, en intern gemenskap och identifiering till gruppen skapas. Samtidigt kunde vi utläsa att denna gemenskap stärker revirtänket ytterligare då man som individ identifierar sig till avdelningen och avdelningsmålen, inte företaget som helhet eller de övergripande målen. Vi drar slutsatsen om att denna problematik bygger på att denna gemenskap saknas på en mer övergripande nivå och enbart existerar på avdelningsnivå.

Slutligen gällande målorientering på en övergripande nivå kan vi konstatera utifrån analysen och studiens resultat att det saknas förståelse för innebörden av hur de övergripande målen fungerar. Vi har upptäckt att när företag använder sig av målorientering som arbetsätt uppstår det lätt brister i förmedlingen, att delmålen är till för att gynna de övergripande målen. Det saknas förståelse för varför delmålen är olika utformade, att alla mål oavsett nivå och position har som syfte att gynna de övergripande.

Avslutningsvis kan vi konstatera att när ett produktionsföretag arbetar med målorientering är det ett väldigt komplext arbetssätt som för med sig konsekvenser. Ledningen får göra avvägningen om de vill använda sig av individmål och avdelningsmål för att gynna det övergripande målet, trots de konsekvenser som medföljer eller om det endast väljer att använda sig av övergripande mål.

Utöver redan existerande teori gällande faktorerna *kommunikation*, *information* och *relationer* kan slutsatsen dras om i vilken utsträckning, hur och varför de är relaterade till målorientering. Resultatet visar att *kommunikation* fungerar som ett förmedlingsmedel av mål, att utöka förståelsen för de många aspekter som kommer med målorientering, samt att den ska fungera som ett komplement när målarbetssättet brister. I resultatet har vi fått fram att *informationen* är innebörden av mål och att den fungerar som en motivations och engagemangsfaktor vid arbetet med mål men även förståelsen av innebörden av mål. Gällande *Relationerna* kopplat till målorientering har vi kommit fram till att den har ett liknande syfte som *kommunikationen*, att utöka förståelsen för varandras mål men även ett försök till att motarbeta de barriärer som kommer med avdelningsmål.

Förståelsen för målorientering i produktionsverksamheter hade kunnat ökas ytterligare om det gjorts fler studier på företag med avdelningar runt ett fysiskt flöde, exempelvis ett sjukhus. Om det gått att utläsa mönster som liknar varandra hade det möjligtvis gått att identifiera nya och annorlunda faktorer som är direkt eller indirekt kopplade och som påverkar målorientering. Resultatet kunde även blivit annorlunda om fler respondenter intervjuats för att säkerhetsställa större trovärdighet i slutsatserna, framför allt inom ledningspositioner då vår studie främst baseras på de anställdas perspektiv.

## 7. Källförteckning

### 7.1 Skriftliga källor

- Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj. (2007). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur.
- Boyd, Bradford B. (1965). *An analysis of communication between departments - roadblock and bypasses*. Journal Of Business Communication 3, no. 2: 27-35.
- Bryman, Alan. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber AB. Vol 3, second edition.
- Chitakornkijasil, Pranee. (2010). *Intercultural communication challenges and multinational organization communication*. International Journal Of Organizational Innovation 3, no. 2: 6-20
- Fangen, Katrine. (2013). *Deltagande observation*. Liber AB. Upplaga 1:3.
- Holm, Olof. (2006). *Communication processes in critical systems: Dialogues concerning communications*. Marketing Intelligence & Planning 24, no. 5: 493-504.
- Palm, Lars (2006): *Kommunikationsplanering. En handbok på vetenskaplig grund*. Lund Studentlitteratur.
- Larsson, Larsåke. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Studentlitteratur AB. Upplaga 3.
- Lavinia, Hulea. (2010). *Communication - Organisations Word Device*. Annals of the University of Petroșani, Economics, 10(3), 2010, 197-206.
- Nauta, Aukje, & Karin Sanders. (2001). *Causes and consequences of perceived goal differences between departments within manufacturing organizations*. Journal Of Occupational & Organizational Psychology 74, no. 3 (September 2001): 321-342.
- McKinney Jr., Earl H., and Charles J. Yoos II. (2010). *Information about information: A taxonomy veivs*. MIS Quarterly 34, no. 2: 329-A5
- Ordóñez, Lisa D., Maurice E. Schweitzer, Adam D. Galinsky, and Max H. Bazerman. (2009). *Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting*. Academy Of Management Perspectives 23, no. 1: 6-16.
- Rombach, Björn. (1991). *Det går inte att styra med mål!*. Studentlitteratur AB. Lund.
- Shantz, Amanda, & Gary Latham. (2011). *The effect of primed goals on employee performance: Implications for human resource management*. Human Resource Management 50, no. 2: 289-299.
- Subramony, Mahesh. 2012. "Client supportiveness in contingent employment: The role of relationship quality." European Journal Of Work & Organizational Psychology 23, no. 1: 131-144.
- Temple, K. Richmond. (2002). *Setting CLEAR Goals: The Key Ingredient to Effective Communications Planning*. Public Relations Quarterly 47, no. 2: 32.

West, Richard & Turner, Lynn. (2009). *Understanding Interpersonal Communication: Making Choices in Changing times*. Enhanced second edition. Wadsworth, Cengage Learning.

Wilson, Donald O. (1992). *Diagonal Communication Links Within Organizations*. Journal Of Business Communication 29, no. 2: 129-143.

Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. fourth edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

## 7.2 Empiriska källor

### 7.2.1 Intervju

Planeringschef, Helsingborg, 2014-04-10

Inköpare, Helsingborg, 2014-04-10

Försteman, Helsingborg, 2014-04-10

Kvalitetstekniker, Helsingborg, 2014-04-10

Lagerchef, Helsingborg, 2014-04-22

Lagerarbetare, Helsingborg, 2014-04-22

Kvalitetskontrollant, Helsingborg, 2014-04-22

Försteman, Helsingborg, 2014-04-22

Försteman, Helsingborg, 2014-04-23

Maskinomställare, Helsingborg, 2014-04-23

### 7.2.2 Deltagande observation

Observation 1, 2014-04-22

Observation 2, 2014-04-23

Observation 3, 2014-05-25

## 7.3 Elektroniska källor

Dole Fresh Cuts [www.dole.se/sv/Dole-Fresh-Cuts/](http://www.dole.se/sv/Dole-Fresh-Cuts/) (Läst 2014-04-04)

Google [www.google.se](http://www.google.se) (Läst 2014-03-04)

Alla Bolag [www.allabolag.se](http://www.allabolag.se) (Läst 2014-03-10)