

Beteckning: Kandidatkurs



Institutionen för ekonomi

Den kommunikativa och organisationskulturella utmaningen.

- Länsförsäkringar Gävleborg Bank och Försäkring

Peter Barklund och Fredrik Olsson
2009-01-09

Examensarbete 15p C-nivå
Organisation

Examensarbete C-nivå
Handledare: Lars Ekstrand

Förord

Vi vill här passa på att tacka alla som på något sätt hjälpt oss och varit delaktiga i vårt arbete med denna uppsats.

Men vill rikta ett särskilt tack till vår handledare Lars Ekstrand och våra kontaktpersoner vid Länsförsäkringar Gävleborg, Ewa- Lena Bergh och Jan Hellström, för ovärderlig hjälp och tankegångar kring vårt arbete med uppsatsen.

Vidare så riktar vi ett stort tack till alla respondenter vid Länsförsäkringar Gävleborg, som tagit sig tid och svara på våra frågor. Tack för Er öppenhet samt trevliga bemötande och att vi fick låna lite av er tid.

Gävle den 9:e januari 2009

Peter Barklund och Fredrik Olsson

.....

Abstrakt

Titel: Den kommunikativa och organisationskulturella utmaningen

Nivå: C- uppsats i ämnet företagsekonomi

Författare: Peter Barklund och Fredrik Olsson

Handledare: Lars Ekstrand

Datum: 2009 - Januari

Syfte: Syftet med denna uppsats är att belysa ämnesområdena kommunikation och organisationskultur. Samt vad som är signifikativt i det dagliga arbetet för valda ämnesområden inom Länsförsäkringar Gävleborg ur ett medarbetarskaps perspektiv.

Metod: Uppsatsen baseras på en kvalitativ studie av försäkringsbolaget Länsförsäkringar Gävleborg. Den för studien och ämnesvalet relevanta teorin, har inhämtats från litteratur inom ämnesområdena för organisationskultur och kommunikation. I författandet av denna uppsats har vi valt att arbeta utifrån en deduktiv ansats, där resultatet baseras på tio intervjuer gjorda med medarbetare från tre stycken av Länsförsäkringar Gävleborgs kontor. Det empiriska materialet har sedan kommit att korreleras med en teoretisk återkoppling där skillnader och likheter framhålls.

Resultat och slutsats: Denna uppsats påvisar att en känsla av delaktighet är signifikativt för att kommunikation överhuvudtaget skall ske. Detta är något som de teorier vi undersökt förespråkar och överrensstämmer med den verklighet som presenteras i uppsatsen. Vidare har vi även upptäckt att de olika kontoren som besökts utvecklat egna arbetssätt och så kallade subkulturer, som medarbetarna känner sig bekväma att arbeta utifrån. Vi tror i detta sammanhang att en mer aktiv kunskapspridning mellan kontoren är nödvändig, då verksamheten baseras på just kunskap.

Förslag till fortsatt forskning: Vi tycker att det vore intressant att se vad en studie av övriga kontor inom Länsförsäkringar Gävleborg skulle utröna för resultat, jämfört med vår studie. Vidare så ser vi även möjligheten till studier av ett annat länsbolag inom Länsförsäkringar, eller ett annat försäkringsbolag, för att belysa eventuella likheter och skillnader.

Uppsatsens bidrag: Förhoppningen med denna uppsats är att belysa kommunikationens och organisationskulturens betydelse för organisationer. Vidare är vår övertygelse att dessa aspekter blir av en alltmer större betydelse i tider av finansiell kris och oro. Där kunskapsorienterade organisationer med starka och tydliga kommunikationskanaler samt organisationskulturell enighet blir de som kommer att överleva.

Nyckelord: Kommunikation, organisationskultur, information, formell och informell, Länsförsäkringar

Abstract

Title: The challenge of communicative and organizational culture

Level: Final assignment for Bachelor Degree in Business Administration

Author: Peter Barklund and Fredrik Olsson

Supervisor: Lars Ekstrand

Date: 2009 - January

Aim: The purpose of this thesis is to illustrate the subject areas of communication and organizational theories. And what is significant in the daily work within Länsförsäkringar Gävleborg regarding to our subject areas which have been chosen.

Method: The thesis is based on a qualitative study of the insurance company Länsförsäkringar Gävleborg. The theory has been collected from literature within the subject areas of organizational theory and communication. We have chosen to work from a deductive approach, where the outcome is based on ten interviews with employees from three of Länsförsäkringar Gävleborgs office. The empirical material has been correlated with a theoretical feedback where differences and similarities are emphasized.

Result and conclusions: This thesis establishes that a sense of participation is significant and fundamental for communication. This is something that the theories we investigated advocates and correspond with the reality presented in the thesis. Furthermore we have also discovered that the agencies have developed their own ways of working and so called subcultures, which the co-workers are comfortable with. We believe that more active knowledge dispersion between the agencies is necessary and further more when the organization is based on knowledge.

Suggestions for future research: We think it would be interesting to see what result a study of the other departments within Länsförsäkringar Gävleborg would generate in, compared to our study. Furthermore we can also see the potential in studying another county within Länsförsäkringar, or another insurance company, in order to illustrate any similarities and differences.

Contribution of the thesis: The hope with this thesis is to highlight the importance of communication and organizational culture for the organizations. Furthermore it is our belief that these aspects are of an increasingly more important in times of financial crisis and concern. Where knowledge oriented organizations with strong, clear communication channels and a united organizational culture, will be the ones that survives.

Keywords: Communication, organizational culture, information, formal and informal, Länsförsäkringar

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Syfte	2
1.3	Frågeställningar	2
1.4	Avgränsning	2
1.5	Uppsatsens fortsatta disposition	3
2.	Metod	4
2.1	Datainsamling	4
2.1.1	Sekundärdata	4
2.1.2	Primärdata	4
2.3	Kvantitativ och kvalitativ metod	5
2.4	Induktiv och deduktiv metod	6
2.5	Intervjumethodik	7
2.6	Källkritik	8
3.	Teori	10
3.1	Kommunikation	10
3.1.1	Intern kommunikation	10
3.1.2	Formell kommunikation	11
3.1.3	Informell kommunikation	12
3.1.4	Strategisk kommunikation	14
3.2	Organisationskultur	15
3.2.1	Subkulturer	15
4.	Empiri och analys	17
4.1	Bakgrund Länsförsäkringar Gävleborg	17
4.1.1	Lämnad återbäring år 2008	18
4.2	Så fungerar kontakten mellan medarbetarna på Länsförsäkringar Gävleborg	19
4.2.1	Intern kommunikation = frihet under ansvar och tillvaratagande av kompetenser	20
4.2.2	Kommunikationskanalernas effektivitet	22
4.2.3	Den formella kommunikationens inverkan på medarbetarens vardag	23
4.2.4	Den informella kommunikationen eller "småpratets effektivitet" om ni så vill	24
4.2.5	Den strategiska kommunikationen – att verkligen nå fram med det interna budskapet	25
4.3	Organisationskultur – Ett levande väsen	26
4.3.1	Subkulturens effekter bland medarbetarna	27

5. Slutsats	28
5.1 Våra slutsatser och reflektioner	28
5.1.1 Förslag på fortsatta studier	30
6. Källförteckning	31
6.1 Litteratur	31
6.1.2 Internet källor.....	33
Bilaga.....	34

1. Inledning

I detta kapitel presenterar vi bakgrunden till aktuellt ämnesval, vilken ligger till grund för syftet med denna uppsats. Sedan följer avgränsningar och våra konkreta frågeställningar vilka skall komma att besvaras i studien.

1.1 Bakgrund

I en värld som just nu kännetecknas av finansiell kris och oro, med omfattande varsel i princip alla sektorer av svenskt näringsliv, blir det måhända än mer viktigt för bolagen att kommunicera. Slås ordet kommunikation upp går det att finna att det i grund och botten handlar om *delaktighet* samt att göra någonting *gemensamt*.

Vidare handlar kommunikation i ett organisationssammanhang även om att försöka skapa ett *förtroende*. Detta förtroende kan skapas utifrån en grupps delning av sociala normer, erfarenheter samt upprepade kontakter med varandra. Vilket leder oss osökt in på en annan viktigt aspekt i detta sammanhang, nämligen begreppet organisationskultur.

Detta då den finansiella krisen även prövar organisationskulturens förankring bland personal och medarbetare. Organisationskulturen styr och består av delade värderingar och normer vilket i sin tur reglerar medlemmarnas interaktioner mellan varandra och till individer utanför den egna organisationen, kunderna. Organisationskulturens tydlighet kan kanske rentav bli utslagsgivande i en värld av allt större konkurrens och finansiell känslighet. Detta då en tydlig organisationskultur bland annat syftar till att minimera risken för missförstånd och konflikter.

Denna studie fokuserar på företaget Länsförsäkringar Gävleborg som följer en stark finansiell utveckling och har under året lämnat återbäring för första gången sedan 1995.

Faktum är att en undersökning som genomförts av svenskt Kvalitetsindex, visar att kunderna tycker att sakförsäkringsbolagen sköter sig bättre än de flesta andra tjänsteföretag. Detta fastställande bygger på en omfattande enkätundersökning om 9100 försäkringstagare, och vad dem anser om försäkringsbolagens produkter, service, image prisvärdhet samt lojalitet.

Resultatet av denna undersökning påvisar att Länsförsäkringar innehar en topp tre placering på marknaderna för sak-, livförsäkringar samt förvaltning av tjänstepension.¹



Figur. 1 Länsförsäkringar²

¹ http://www.e24.se/pengar24/dinekonomi/bankforsakring/artikel_851335.e24 08-11-15

² http://www.lansforsakringar.se/privat/om_oss/gavleborg/infosidor/Sidor/Nojda_bankkunder_fjarde_gangen.aspx 08-12-13

Kommunikation handlar som sagt var om delaktighet, och frågan är om de anställda känner sig delaktiga? Och hur pass omfattande och tydlig är Länsförsäkringar Gävleborgs organisationskultur? Styr den med järnhand medarbetarna eller finns det olika värderingar och normer bland individerna?

Det var utifrån denna bakgrund som vi började med att författa denna uppsats. Och vi skall i denna studie försöka ge er svaren på ovanstående frågor, samt göra ett försök att förmedla medarbetarna inom Länsförsäkringar Gävleborg tankar och känslor kring framtiden.

1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att belysa ämnesområdena kommunikation och organisationskultur. Samt vad som är signifikativt i det dagliga arbetet för valda ämnesområden inom Länsförsäkringar Gävleborg ur ett medarbetarskaps perspektiv.

1.3 Frågeställningar

- Vilka kommunikationskanaler nyttjas inom organisationen?
- Hur fungerar kommunikationen i det dagliga arbetet? Samt hur inverkar organisationskulturen på detta?
- Hur ser medarbetarna på framtiden med tanke på den finansiella oron?

1.4 Avgränsning

Vi har valt att studera hur Länsförsäkringar Gävleborg arbetar, och anser om företagets kommunikation samt organisationskultur. Vidare har vi totalt intervjuat tio stycken medarbetare på tre av Länsförsäkringar Gävleborg kontor. Dessa var huvudkontoret på Slottstorget 3 i Gävle, Gävle City på Nygatan 13 samt kontoret i Sandviken beläget på Köpmangatan 10. Den teoretiska avgränsning som genomförts baseras på utvalda delar inom ämnesområdena för kommunikation och organisationskultur. Vi har efter att studerat ämnena valt delar ur de omfattande begreppen kommunikation och organisationskultur, som vi tror skulle komma att främja denna uppsats.

1.5 Uppsatsens fortsatta disposition

Kapitel 2 – I detta kapitel presenterar vi vårt tillvägagångssätt och de metoder som tillämpats vid framställandet av denna uppsats. Vidare så diskuteras varför vi valt just dessa metoder och tillvägagångssätt.

Kapitel 3 – Kapitlet presenterar relevanta teorier vilka berör våra ämnesval, kommunikation och organisationskultur.

Kapitel 4 – Kapitlet inleds med bakgrunds fakta kring fallföretaget för denna studie, Länsförsäkringar. Vidare presenteras det empiriska materialet som insamlats, vilket sedan korreleras med en teoretisk återkoppling.

Kapitel 5 – Detta kapitel innehåller vår slutsats vilken baseras på det insamlade empiriska materialet och det för studien relevanta teorierna. Vidare presenteras tankar och idéer som uppkommit under författandets gång, och vad som skiljer samt liknar den verklighet vi undersökt jämfört med teoretiska tankegångar.

Kapitel 6 – I detta kapitel återfinns en källförteckning innehållande tillämpade källor i författandet av denna uppsats.

2. Metod

I detta avsnitt presenterar vi de metoder och tillvägagångssätt som vi valt att tillämpa i författandet av denna uppsats för att uppnå fastsällt syfte och besvara aktuella frågeställningar. Kapitlet innehåller även en redogörelse till varför vi just använt dessa metoder och tillvägagångssätt.

2.1 Datainsamling

2.1.1 Sekundärdata

När forskaren har formulerat frågeställningar samt avgränsat problemet är nästa steg att lokalisera vilken information som behövs. Utgångspunkten i detta sammanhang är att inledningsvis införskaffa en förståelse samt helhetsbild av det aktuella området. Detta genomförs genom att studera information som återfinns internt, vid aktuell organisation. Samt extern information som återfinns i tidskrifter och forskningsrapporter. Detta benämns som *sekundärdata*.³

Vi började med att studera relevanta vetenskapliga teorier inom aktuellt ämne. Vidare så genomfördes denna insamling av information i syfte för att underlätta förståelsen samt skapa en insikt i ämnet, vilket sedan resulterade i en avgränsning. Detta tillvägagångssätt är något som även Christensen (2001) stödjer.⁴ Vi fick ta del av Länsförsäkringar Gävleborgs interna dokumentation av det egna arbetet. Detta genomfördes med syftet att skapa en tillräcklig god förståelse för organisationen och dess arbetsmetoder.

2.1.2 Primärdata

Primärdata kännetecknas av data som samlas in genom fältundersökningar. Informationen i detta sammanhang tillhandahålls genom kommunikation med de individer eller grupper av människor som studeras. För att tillhandahålla denna information kan en enkät eller intervjuer användas. Fördelar med primärdata är att informationen ofta är aktuell samt är av en mer personlig karaktär, jämfört med rapporter som författats av en annan person. Således ökar tillförlitligheten om forskaren själv insamlat materialet. Den största fördelen med primärdata är att den är anpassad till det problem som skall undersökas.⁵

De primärdata som används i denna studie utgörs av intervjuer med anställda vid Länsförsäkringar Gävleborgs huvudkontor. Vi genomförde tio stycken intervjuer med medarbetare på olika positioner samt avdelningar med olika arbetsuppgifter. Vårt val av att utesluta en enkätundersökning inom aktuellt ämnesområde baserades på att vi ville uppnå en djupare insikt angående bakomliggande faktorer till respondenternas svar. Vilket underlättas vid personliga intervjuer med möjlighet att ställa motfrågor, samt förklaringar på givna svar.

³ Christensen Lars, Engdahl Nina, Carlsson Carin, Haglund Lars, (2001), sid. 87

⁴ Christensen Lars, Engdahl Nina, Carlsson Carin, Haglund Lars, (2001), sid. 88

⁵ Christensen Lars, Engdahl Nina, Carlsson Carin, Haglund Lars, (2001), sid. 103

Urvalet av respondenterna skedde, efter våra specifika önskemål, av varje kontors säljchef, som var; medarbetare med daglig kundkontakt, en jämn fördelning med hänsyn till kön samt en spridning gällande antal arbetsår inom bolaget.

Vid intervjuerna var vi mycket tydliga med att poängtera att data som insamlades var av helt anonym karaktär, och att endast författarna av denna uppsats skulle få ta del av det inspelade materialet. Vi anser att tillförlitligheten hos denna insamlade data kan anses som väldigt god, då vi har en ett relativt stort antal, samt en bra spridning bland respondenterna.

Nackdelen med data av primär karaktär är att finna användbar samt relevant information, det kräver även en kompetens av insamlaren, samt att denna metod är tidskrävande.⁶ Detta var något som vi dock var medvetna om, men då vi anser att denna typ av information ger mer djupgående insikt, var det ett naturligt val för oss. Vidare så ser vi en stor fördel i att vi var teoretiskt insatta i aktuellt ämne, då detta resulterade i att vi kunde tillvarata den information som framgick i intervjuerna, vilken kändes relevant för studien.

2.2 Kvantitativ och kvalitativ metod

Vid en studie är det nödvändigt att fastställa vad som kännetecknar olika metoder.⁷ För att beteckna vilken typ av data som används tillämpas antingen en *kvalitativ* eller *kvantitativ* metodansats. Består insamlad data av siffror så klassificeras den som kvantitativ medan alla andra uppgifter är kvalitativa.⁸ De kvalitativa studierna är vanligtvis verbala, språket ger utrymme för mer nyanserade tolkningar men innehar däremot en lägre precision jämfört med den kvantitativa studien.⁹ Gemensamt för dessa metodansatser är däremot att båda är inriktade på att tillhandahålla en ökad förståelse för det samhälle vi lever i, samt hur individer, grupper och institutioner påverkar varandra.¹⁰

Vi har valt att tillämpa den kvalitativa metodansatsen. Detta då vi tror att den resulterar i en djupare samt mer ingående insyn kring aktuellt ämnesval. Då möjligheterna till att interagera och ställa motfrågor till respondenterna existerar. Vidare anser vi att valet av metod bör generera i mer djupgående svar, jämfört med vad en kvantitativ ansats skulle ha resulterat i. Detta då en kvantitativ ansats ger mer förutsägbara och formade svar, vilket vi anser inte skulle främja denna studie.

Den kvalitativa metoden utgår ifrån individualiteten hos enskilda individer samt dennes aktuella och befintliga livssituation. Informationen i detta sammanhang insamlas utifrån ett sammanhang som karaktäriseras av vardagliga händelser på arbetsplatsen. Vidare så skall individen ges möjlighet och frihet, att utforma sina egna svar utifrån personliga uppfattningar.¹¹ En kvalitativ ansats utgår således från intervjuer som analysmodell för att åskådliggöra respondenters erfarenheter samt åsikter, och olika kommentarer kring ämnesvalet.¹²

⁶ Christensen Lars, Engdahl Nina, Carlsson Carin, Haglund Lars, (2001), sid. 105

⁷ Wigblad Rune, (1997), sid. 74

⁸ Rosenqvist Mia Maria, André Maria (2006) sid. 34

⁹ Eriksson Lars Torsten, Wiedersheim-Paul Finn, (2006), sid. 120

¹⁰ Holme Idar Magne, Solvang Bernt Krohn, (1997), sid. 76

¹¹ Holme Idar Magne, Solvang Bernt Krohn, (1997), sid. 82

¹² Thurén Torsten, (1991), sid. 25

Vid användandet av den kvalitativa metoden existerar fyra grundläggande principer som rekommenderas för att uppnå syftet med denna metodansats.

Närhet till undersökningsenheterna, det vill säga skapa en dialog samt kontakt mellan intervjuaren och respondenten, som baseras på tillit.

Vilket syftar till en öppenhet som i sin tur resulterar i en insyn i *individens* syn på sin vardag. Med detta menas att vi tillhandahåller reflektioner från respondenterna om hur de ser på sin vardag i arbetslivet. Vi har däremot inte följt deras vardag, men vi tillhandhåller respondenternas reflektioner kring denna, vilket har genomförts genom en till synes frispråkig och ärlig dialog. Vi tror även att respondenterna ändå skulle ha anpassat sitt beteende, om vi ständigt var i deras omedelbara omgivning samt närhet. Detta skulle således resultera i att vi ändå inte hade tillgetts en helt rättvisande bild av individernas vardag.

Vidare så skall forskaren sträva efter *sann återgivning av vad som skett*. Med detta menas att materialet skall återges utifrån forskarens objektiva tolkning. Rapporten skall även innehålla aktuell information som kan anses som betydelsefull för att förstå alla förhållanden.

Avslutningsvis så bör även studien innehålla citat, vilket syftar till att påvisa respondenternas egna uttryck och därigenom känslor.¹³ Således syftar studier av kvalitativ karaktär *grundläggande* till att åskådliggöra de studerade personernas egna perspektiv.¹⁴

Vi är medvetna om att resultatet av vår studie baseras i väldigt stor utsträckning på individernas reflektioner kring aktuellt ämnesval. Av denna anledning har vår strävan varit att tillämpa ovanstående beskrivna principer och reflektioner angående den kvalitativa metoden. Vi har försökt att ta in respondenternas åsikter och erfarenheter på ett korrekt förhållningssätt. Men vi är medvetna om att det ändå kan ha uppstått misstolkningar i detta sammanhang. Detta då en individs svar även kan innehålla dolda budskap som inte framkommit, uppfattats eller rentav misstolkats från vår sida.

Det bör i detta sammanhang däremot poängteras att kvalitativa metoder inte under alla omständigheter är den rätta metoden att använda. Valet av metod skall utgå från vad som skall studeras. Men den kvalitativa metoden kan ibland ge djupare insikter i det aktuella ämnesvalet.¹⁵

2.3 Induktiv och deduktiv metod

Vid insamling och utveckling av kunskaper, existerar det två betydande metoder för detta, *induktion* och *deduktion*.¹⁶ Utgångspunkten i forskarens arbete avser att relatera teori och aktuell verklighet till varandra. Det är i detta sammanhang som dessa metoder aktualiseras.¹⁷

Den induktiva metoden baseras på empiri. Detta innebär att forskaren utifrån empirisk fakta genomför allmänna och generella slutsatser.¹⁸ Vidare kan således ett forskningsobjekt studeras, utan att undersökningen är förankrad i en tidigare etablerad teori.

Utifrån det empiriska materialet formuleras sedan en teori av aktuell forskare. Syftet med denna metod är att skapa och upptäcka något som kan utformas i en teori.¹⁹

¹³ Holme Idar Magne, Solvang Bernt Krohn, (1997), sid. 93

¹⁴ Bryman Alan, (1997), sid. 79

¹⁵ Holme Idar Magne, Solvang Bernt Krohn, (1997), sid. 92

¹⁶ Andersen Heine, (1994), sid. 144

¹⁷ Patel Runa, Davidson Bo, (2003), sid. 23

¹⁸ Thuren Torsten, (2007), sid. 22

Då en logisk slutsats dras utifrån vad som kan anses som logiskt sammanhängande, används den deduktiva arbetsmetoden.²⁰ Kännetecknade för denna metod är att forskaren betraktar befintliga teorier, och utifrån detta genomför slutsatser om de företeelser som uppkommit. Den valda teorin ligger till grund för vad som skall komma att prövas empiriskt i det aktuella fallet. Vidare så syftar denna till att vägleda forskaren hur insamlad information skall tolkas, samt hur den kan relateras till teorin.²¹

I författandet av denna uppsats har vi valt att arbeta utifrån en deduktiv ansats. Detta då vi upplevde att vår förståelse stärktes, genom att vi utgick från befintliga teorier. Vi började därför med att fördjupa oss i olika teorier inom ämnesområdet kommunikation, detta i form av litteratur och artiklar som behandlar det aktuella ämnet. Därefter bearbetade vi våra allmänna tolkningar utifrån de teorier och hypoteser som kändes relevanta för studien.

Det ska däremot poängteras i detta sammanhang att forskare som väljer att utgå från denna ansats, troligtvis inte kommer att finna eller skapa nya teorier, samt upptäcka nya rön.²² Vi anser dock att en egen utformad teori, inte sannolikt skulle betraktas som trovärdig och vetenskapligt förankrad. Vidare så tror vi att denna egenproducerade teori, ändå kommer att formos utifrån de teorier vi tidigare studerat.

2.4 Intervjumetodik

Vid intresse för människors föreställningar eller hur individerna uppfattar sin situation är en intervju att föredra. Vidare finns det i detta sammanhang två typer av intervjuer som kan användas, den *formella intervjun* respektive *den informella intervjun*. Den formella intervjun kännetecknas av en noggrann struktur vilken aktuell intervjuare följer, medan den informella intervjun har en mer friare struktur vilken mer kan liknas vid ett samtal.²³ Kritiska röster angående intervjumetodik av formell karaktär menar att alltför strukturerade intervjuer fångar inte intervjuans perspektiv vilket därmed motverkar intervjuens huvudsyfte. Men en tydlig strukturerad intervju begränsar inte enbart den intervjuade personens perspektiv utan forskarens insyn i aktuellt ämne begränsas även. Med andra ord kan detta resultera i att intervjun uppfattas som mekanisk och interaktionen mellan intervjuaren och respondenten hämmas.²⁴

Intervjuer av informell karaktär syftar till att ta reda på så mycket som möjligt angående vad intervjupersonen anser om aktuellt ämne. Det handlar i detta sammanhang om att försöka *förstå* hur den intervjuade tänker samt *vad* personen i fråga vill ha sagt med sina svar. En intervju kan däremot börja med ett samtal av informell karaktär, men sedan glida över till en mer formell struktur där intervjuaren ställer sina på förhand fastställda frågor.²⁵

Vi har i våra intervjuer försökt att skapa en för respondenterna trygg miljö, samt försökt skapa en avslappnad relation till respondenterna genom att visa personligt intresse för varje enskild respondent.

¹⁹ Patel Runa, Davidson Bo, (2003), sid. 24

²⁰ Thuren Torsten, (2007), sid. 28

²¹ Patel Runa, Davidson Bo, (2003), sid. 23

²² Patel Runa, Davidson Bo, (2003), sid. 24

²³ Rosenqvist Mia, Andrén Maria, (2006) sid. 71

²⁴ Ryen Anne, (2004), sid. 44

²⁵ Rosenqvist Mia, Andrén Maria, (2006) sid. 72

Innan intervjutillfället sammanställdes en form av ”intervjumall”, med frågor som vi upplevde som essentiella kopplat till aktuell studie. Därigenom så har vi använt oss av en intervjumetodik som kännetecknas av en bladning av det formaliserade samt den informella intervjumetoden. Detta då vi finner styrkor respektive svagheter i båda intervjumetoderna. Vi ansåg att en mix av dessa intervjumetoder skulle vara gynnsamt för studien.

Vidare har våra tidigare erfarenheter angående kvalitativa intervjuer påvisat svårigheten att anteckna respondenternas svar samtidigt som en bra, intressant och givande interaktion fortlöper genom hela intervjun.

Av denna anledning valde vi därför att spela in intervjuerna då vi tidigare genom denna metod upplevt att vi kunnat återge respondenternas svar mer korrekt genom denna metod. Denna problematik är något som även forskaren Ryen (2004) väljer att poängtera. Hon menar att intervjuaren kan missa värdefulla tankegångar som framstår vaga under intervjun men utkristalliseras när intervjuaren återigen lyssnar igenom det inspelade materialet. Vidare poängterar däremot Ryen (2004) även att intervjupersonen kan känna sig besvärad av det faktum att intervjun spelas in, och på grund av detta kan därför vissa svar utebli. Därför påvisas betydelsen av att informera respondenten om dennes absoluta anonymitet av det dokumenterade.²⁶ Vi är medvetna om att respondenterna i denna situation kan känna obehag och därigenom kanske inte uttryckt alla sina personliga åsikter, men vi anser att denna metod för oss är den bäst tillgängliga.

2.5 Källkritik

Vid en bedömning av insamlad data, måste författaren och forskaren inse att olika forskningsmetoder och tillämpade teorier, inte nödvändigtvis renderar i för studien, samma resultat. Utgångspunkten blir därför ett kritiskt förhållningssätt då olika datainsamlingar ger olika resultat.²⁷

Vårt val av teoriämne är stort och kan uppfattas som väldigt komplext. Detta då det kan debatteras om vad som skall anses som normgivande angående kommunikation ur ett organisationsperspektiv. Vi har därför valt att granska ett brett urval av tillgängliga teorier samt litteratur i aktuellt ämne. Och utifrån detta försökt skapa en bild för tilltänkt läsare om de litterära skillnader och likheter som existerar i aktuellt ämnesval.

Vidare så kan källkritiska kriterier tillämpas vid bedömning av källor dessa är *samtidskravet*, *tendenskritik* och *beroendekritik*. Dessa tre kriterier syftar till att bedöma källornas aktualitet, samt bedömning av en författares egenintresse. Det är även av betydelse att en källa är vad den utger sig för att vara, och att den är ”äkta”. Äktheten är ett problem vilken ökar vid användandet av digital information (Internet).²⁸

Vi har av denna anledning strävat efter att använda källor som bör ses som aktuella samt relevanta för vår nutid. Gällande källornas eventuella egenintressen, är för oss svårt att bedöma, men då vi beaktat en stor mängd av teorier inom aktuellt ämnesområde, så finner vi ändå att det existerar en trovärdighet. Detta då källornas resultat och synsätt återkommer i flera skrifter. Vidare finner vi Internet vara en bra inspirationskälla samt grundläggande uppslags verk angående till exempel företagsinformation.

²⁶ Ryen Anne, (2004), sid. 56

²⁷ Jensen Kjaer Mogens (1995), sid. 108

²⁸ Eriksson Lars Torsten, Wiedersheim-Paul Finn, (2006), sid. 166

Men då vi finner att källor på Internet i vissa fall kan vara svåra att bedöma utifrån aspekten ”äkthet”, har vi av denna anledning valt att försökt begränsa dess inverkan på studien i syfte att öka dess trovärdighet.

Sammanfattningsvis så syftar källkritik till att bedöma materialet som samlas in, och sedan bortse från det som inte är acceptabelt. Men det är av stor vikt att *läsaren* gör samma kritiska granskning av våra aktuella val, samt värderingar av källor.²⁹

²⁹ Eriksson Lars Torsten, Wiedersheim-Paul Finn, (2006), sid. 166

3. Teori

I detta kapitel redogör vi för relevanta och aktuella teorier kring våra ämnesval, kommunikation och organisationskultur.

3.1 Kommunikation

Begreppet kommunikation kan ses som processen för individers kontakt med varandra. Vidare kan definitionen angående begreppet kommunikation delas upp i två tankelinjer. Enligt Larsson (2001) så bygger den första tankelinjen på att kommunikation handlar om förmedling av olika signaler i form av attityder, känslor och budskap mellan sändare och mottagare. Således är kontakten mellan sändare och mottagare relativt mekanisk utformad.³⁰ Den andra tankelinjen kring begreppet kommunikation kännetecknas av en *gemensam* aktivitet, vars syfte är att skapa en ordnad och meningsfull verklighet utifrån vilken människor tänker och agerar. Denna tankelinje och synsätt på begreppet kommunikation är även den som ligger närmast begreppets ursprungliga betydelse, delaktighet.³¹

I takt med att tankelinjerna kring begreppet kommunikation har utvecklats, så har även kommunikationsprocesserna inom organisationer kommit att förändras. Den traditionella organisationen baseras på en enkelriktad, hierarkisk och formell kommunikationsprocess; kommunikation som information. I den moderna *organiska* organisationen läggs tonvikt däremot på social och informell kommunikation. Goda relationer förespråkas i denna typ av organisation, som karaktäriseras av öppenhet och skapar dynamik inom organisationen. Enligt Simonsson (2002) är det därför arbetsprocesserna som bildar basen för kommunikationen inom verksamheten, snarare än den hierarkiska strukturen.³²

3.1.1 Intern kommunikation

Falkheimer (2003) förespråkar en sammanslagning av de två kommunikationsfunktionerna extern- och intern kommunikation. Denna åsikt baserar han på den otydliga gränsdragningen angående var organisationen börjar respektive slutar, och det blir således komplicerat att skilja på vad som skall klassificeras som externt respektive internt. Nya möjligheter angående kommunikationskanaler är en bidragande orsak till detta, då organisationen inte nödvändigtvis måste förknippas med en plats eller byggnad. Gränsdragningen för organisationen gentemot dess omgivning går således inte vid företagets byggnader.³³ Strid (1999) påvisar däremot att utgångspunkten för att definiera vad intern kommunikation innebär, måste vara att kartlägga *syftet* med informationen som tillges de individer vilka ingår i den slutna enheten. *Syftet* med kommunikationen fungerar därmed som en gränssättare för vad som skall betraktas som internt respektive externt.³⁴

³⁰ Larsson Larsåke, (2001), sid. 26

³¹ Falkheimer Jesper, Heide Mats, (2003), sid. 78

³² Simonsson Charlotte, (2002), sid. 25

³³ Falkheimer Jesper, Heide Mats, (2003), sid. 39

³⁴ Strid Jan, (1999), sid. 15

Larsson (2001) är av den åsikten att den interna kommunikationen utgör en stark potential för organisationer.

En betydande del i arbetet med den interna kommunikationen är enligt aktuella författare att tillvarata medarbetarnas kompetenser och aktivt arbeta för att skapa en känsla av delaktighet. Denna känsla av delaktighet fungerar som en motivationshöjande drivkraft vilken är av central betydelse för slutresultatet.³⁵

Detta resonemang och betydelsen av delaktighet är något som även Falkheimer (2007) stödjer. Detta då han menar att medarbetarna måste kunna identifiera sig med företagets kärnvärden i syfte att sedan kunna kommunicera dessa vidare till företaget intressenter.³⁶

Vidare så menar Strid (1999) att kvalitén på den interna kommunikationen har kommit att öka, både från mottagaren respektive sändaren av informationen. Detta då mottagaren förväntar sig att få veta varför något skall utföras samt vilket resultat som förväntas uppnås genom handlingen. Snarare än vad och hur något skall komma att utföras.³⁷

Enligt Falkheimer (2007) så har den interna kommunikationen generellt sett en lägre status än den externa. En stor undersökning av internkommunikation i Skandinavien, genomförd av nordisk kommunikation, visar däremot att fyra av tio inte är nöjda med kommunikationen i organisationen vilken de tillhör.³⁸

Vid betraktandet av en organisations sätt att fungera ur ett internt organisationsperspektiv måste, enligt Strid (1999), undersökaren ta hänsyn till två tydliga slag av intern kommunikation. Det vill säga den formella kommunikationen (initieras uppifrån) såväl som den informella kommunikationen.³⁹

3.1.2 Formell kommunikation

Ledstjärnan för den formella kommunikationen kan ses som något som ska hänga ihop logiskt och entydigt. Detta innebär att organisationen upprättar ramar där medarbetarna uppfyller sina tilldelade roller inom organisationen. Ett krav för att detta skall vara genomförbart, är att individerna förväntas agera logiskt och rationellt. Det som har formell karaktär inom organisationer uppfattas enligt Lima (2007) således som mekaniskt och förankrat.⁴⁰

Att uppnå på förhand bestämda mål samt utföra specifika uppgifter, är enligt Jacobsen (2002) utgångspunkten och huvudsyftet med allt arbete av organisatorisk karaktär. Han väljer i detta sammanhang att lyfta fram den formella organisationsstrukturen vilken syftar till att hantera arbetsfördelning, styrning och samordning av arbetet. Organisationens formella egenskaper, påpekar Jacobsen, kan således fungera som gränssättare för arbetsuppgifterna, eller motsatsvis delegera beslutandemakt till individerna inom organisationen. Den formella organisationsstrukturen reglerar informationen som den sänder, samt de anställdas grad av handlingsfrihet inom organisationen.⁴¹

Detta är något som även Larsson (2001) stödjer då han menar att ledningen i första hand använder den formella kommunikationen samt de kommunikativa aktiviteterna, till att få uppgifter utförda inom organisationen.

³⁵ Larsson Larsåke, (2001), sid. 70

³⁶ Falkheimer Jesper, Heide Mats, (2007), sid. 25

³⁷ Strid Jan, (1999), sid. 15

³⁸ Falkheimer Jesper, Heide Mats, (2007), sid. 25

³⁹ Strid Jan, (1999), sid. 21

⁴⁰ Lima Cristian, (2007), sid. 77

⁴¹ Jacobsen Ingvar Dag, Thorsvik Jan (2002), sid. 16

Han poängterar även att desto mindre de formella kommunikationskanalerna fungerar, än mer utvecklas den informella kommunikationen, eller som Larsson (2001) väljer att kalla den, ”djungeltelegrafen”.⁴² Att kommunicera ut till målgrupperna gällande mål, är ett tydligt sätt för ledningen (sändaren) att indikera vad målgrupperna bör intressera sig för, vad de ska tycka samt vad de skall veta för att kunna uppnå dessa förväntningar. En viktig del i denna kommunikationsprocess är attitydpåverkan, och att bibehålla denna samt minska återfallsrisken till ett mindre önskvärt stadium för ledningen.⁴³

De Klerk (1996) poängterar betydelsen av att inom en organisation utforma lämpliga rutiner och en struktur, vilkens syfte är att sprida kunskap samt information till berörda arbetsgrupper.⁴⁴ Jacobsen (2002) stödjer detta resonemang, då han anser att en tydlig organisationsstruktur syftar till att skapa stabilitet, detta då individerna vet vad som förväntas av dem. En välutvecklad organisationsstruktur förenklar således koordineringen av informationsspridningen bland gruppmedlemmarna.⁴⁵ Samma information skall kunna tillges den utomstående oavsett vilken medarbetare som kontaktas. Enligt De Klerk (1996) syftar den formella kommunikationen således till att information och kunskap alltid skall finnas tillgänglig; ”Kunden skall alltid få svar”.⁴⁶

3.1.3 Informell kommunikation

Människan har i grunden alltid ett socialt behov. Den formella kommunikation och strukturen inom organisationer tillgodoser inte dessa behov och därför existerar även en informell kommunikation. Den informella kommunikationen täcker således behovet av sociala kontakter individer emellan med resultatet att spontana kontakter samt grupper uppstår.⁴⁷ Vidare så menar Ekman (2005) att det existerar en tyst kommunikation inom organisationer som inte går att formalisera. Denna kommunikation är något som skapas utifrån medarbetarnas normer, och sätt att agera inom aktuell organisation. Kunskapen uppnås genom småpratet i det vardagliga arbetet.⁴⁸

Lima (2007) och Simonsson (2002) väljer att se organisationen som en organism, vilken måste utvecklas och anpassa sig från omgivningens krav. Vid en sådan dynamisk organisation läggs tonvikt på social och informell kommunikation. Utgångspunkten är i detta sammanhang goda relationer, vilka skall resultera i en öppenhet, nätverkande, decentralisering samt en process av naturligt informationsflöde. I detta sammanhang får således arbetsprocesserna en central roll i den organisatoriska strukturen samt kommunikationen.⁴⁹ Vidare menar Ekman (2005) att effektivitet i kunskapsorganisationer handlar i främsta fall om relationer mellan människor där småpratet är centralt. Dessa informella samtal mellan människor är fyllda av information, lärande samt skapar starka sociala relationer.⁵⁰

⁴² Larsson Larsåke, (2001), sid. 68

⁴³ Palm Lars, (2006), sid. 25

⁴⁴ De Klerk Andreas, (1996) sid. 59

⁴⁵ Jacobsen Ingvar Dag, Thorsvik Jan (2002), sid. 83

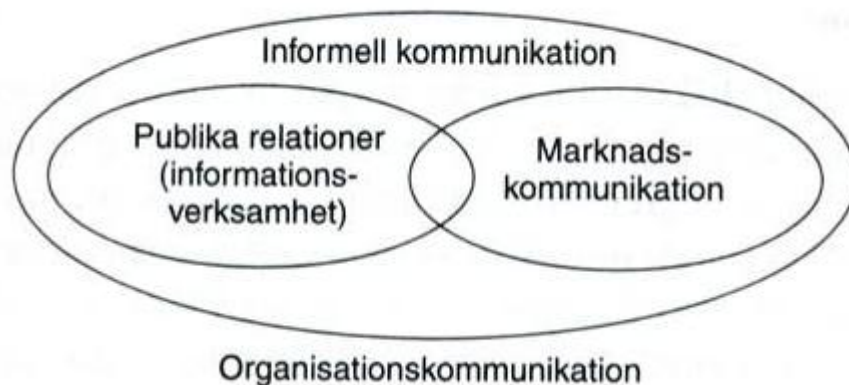
⁴⁶ De Klerk Andreas, (1996) sid. 59

⁴⁷ Bakka F Jörgen, Fivelsdal Egil, Lindkvist Lars (2001), sid. 38

⁴⁸ Ekman Gunnar, (2005), sid. 87

⁴⁹ Lima Cristian, (2007), sid. 81 & Simonsson Charlotte, (2002), sid. 25

⁵⁰ Ekman Gunnar, (2005), sid. 17



Figur 2. Grundtyper av organisationskommunikation.⁵¹

Ovanstående modell påvisar grunderna inom organisationskommunikationen. Den formellt sanktionerade delen av organisationens interna och externa kommunikation utgörs av dess publika relationer (även kallad *planerad kommunikation*). Denna del inom organisationen fungerar som ett för ledningen strategiskt instrument och innefattar större kampanjer, projekt men reglerar även dagliga rutiner. Den andra delen i modellen, *marknadskommunikation*, handlar om en organisations aktiviteter för att lansera produkter och tjänster till aktuell marknad. Vidare likställs marknadskommunikation ofta med begreppet marknadsföring. Synonymt för de publika relationerna och marknadskommunikationen är däremot att de båda påverkas i stor grad av den informella kommunikationen, vilken existerar inom alla typer av organisationer.⁵²

Den *formella* kommunikationsprocessens effektivitet ifrågasätts däremot av Simonsson (2002) som menar att det är en långsam kommunikationsväg där betydelsefull information har benägenheten att förvanskas. Vidare så lyfter hon fram att de slutna grupperingar som lätt uppstår inom organisationer vilka präglas av formella kommunikationsprocesser, medför ofta ett slutet kommunikationsklimat där kontroversiella och konfliktfyllda frågor sällan lyfts fram.⁵³ Även Ekman (2005) är kritisk till den traditionella formella kommunikationsvägen, då han menar att vardagliga handlingar prioriterar ett mer informellt förhållningssätt till att lösa uppgifter. Med andra ord så formas medarbetarnas sätt att kommunicera och att tänka kring det vardagliga arbetet i den informella miljön.⁵⁴

⁵¹ Larsson Larsåke, (2001), sid. 27

⁵² Larsson Larsåke, (2001), sid. 27

⁵³ Simonsson Charlotte, (2002), sid. 25

⁵⁴ Ekman Gunnar, (2005), sid. 18

3.1.4 Strategisk kommunikation

Enligt Roos (2004) så kan begreppet strategi i dess ursprungliga form definieras som en rad planerade åtgärder, vilka är fastställda i förväg och vidtas i syfte att uppnå ett på förhand preciserat mål. När strategin har fastställts skall den sedan genomföras. Vilket innebär att strategierna formuleras mer exakt för de enskilda och berörda enheterna inom organisationen.⁵⁵

Strategisk kommunikation ur ett organisationsperspektiv handlar enligt Falkheimer (2006) om att nå uppsatta mål genom kommunikationsprocesser. Vidare så innefattar begreppet strategisk kommunikation även formell och informell kommunikation, vilka överensstämmer med organisationens övergripande kärnvärderingar samt visioner.⁵⁶ Karlöf (2002) väljer att poängtera betydelsen av strategigenomförandet såsom strategiformuleringen, och att erfarenheter påvisar att de är lika svåra att utforma samt genomföra. En anledning till detta kan vara att de aktuella strategierna inte överensstämmer med företagets personliga värderingar. Karlöf (2002) påvisar att människor tenderar att inte genomföra sådant som de inte förstår. Involveras *inte* nyckelmedarbetarna så uppstår lätt en situation där individerna ifrågasätter strategin snarare än att ägna energi till att faktiskt implementera den.⁵⁷ Den motsatta situationen som Karlöf (2002) även lyfter fram, är när ledare tenderar att kommunicera för mycket information till medarbetarna utan att kontrollera *om* samt *hur* den mottas. Mängden information tilldelas generellt mer uppmärksamhet än den faktiska tydligheten i aktuellt budskap.⁵⁸

Men en undersökning påvisar att den nära arbetsrelaterade kommunikationen fungerar tillförlitligt, medan den strategiska inte fungerar lika bra. Falkheimer (2007) påpekar allvaret i detta då den strategiska kommunikationen syftar till att ge medarbetarna informationen om de aktuella målen samt framtidsvisionerna för organisationen. Resultatet av undersökningen visar att endast hälften av respondenterna anser att de får den information som önskas angående organisationens mål och framtidsplaner.⁵⁹

⁵⁵ Roos Göran, Von Krogh Georg, Roos Johan, (2004), sid. 58

⁵⁶ Falkheimer Jesper, Heide Mats, (2007), sid. 38

⁵⁷ Karlöf Bengt, (2002), sid. 148

⁵⁸ Karlöf Bengt, (2002), sid. 177

⁵⁹ Falkheimer Jesper, Heide Mats, (2007), sid. 25

3.2 Organisationskultur

Enligt Bruzelius och Skärvad (2004) finns det i samtliga organisationer en mer eller mindre betydande och distinkt kultur. Organisationskulturen handlar enligt författarna om organisationen och dess individers sätt att agera, tänka samt vara i den aktuella organisationen. För att exemplifiera detta kan det i detta sammanhang handla om hur organisationens problemlösning, beslutfattande samt befordring av nya medarbetare fungerar.⁶⁰ Författaren Bang (1999) sammanfattar vad begreppet organisationskultur innebär genom att lyfta fram att den består av, en uppsättning gemensamma värderingar och normer samt verklighetsuppfattningar. Vilka skapas och utvecklas när organisationens medlemmar interagerar och samverkar med varandra.⁶¹

Vidare menar forskarna Bruzelius och Skärvad (2004) att lyckosamma organisationer ofta har starka kulturer. De poängterar att rådande organisationskultur inte enbart avspeglar livet inom organisationen, utan påverkar i stor grad även eventuell framgång för organisationen. Vidare så anser de att kulturen däremot inte enbart skall vara stark, utan måste även vara integrerad och höra ihop med organisationens affärsidé och värderingar.⁶²

Det som har en stor påverkans effekt och övergripande inverkan på organisationskulturen, är enligt forskaren Bakka (2006) det som inom organisationer är av informell karaktär. Med detta menas att de tydliga grupperingarna som finns i *formella* organisationsplaner (enheter, avdelningar), utgör endast en begränsad del av vad som sker i det vardagliga arbetet. Det är bara ”toppen på isberget”. De synliga och formella aspekterna av organisationskulturen utgörs av organisationens mål, struktur, färdigheter, teknologi samt finansiella resurser.

De ofta dolda informella särdragen inom organisationer innehåller däremot delar som till exempel, attityder, värderingar, gruppnormer och sociala kontakter. Dessa existerar således alltid inom organisationer och är svåra att formalisera.⁶³

3.2.1 Subkulturer

Ett synsätt på aspekten kultur är om det existerar en enhetlig och omfattande organisationskultur, eller om kulturen är uppdelad i så kallade subkulturer inom aktuell organisation?

Enligt Bang (1999) så kan begreppet subkulturer likställas med delkulturer inom organisationen. Med detta menas att subkulturer skapas av medlemmarna inom organisationen, vilka ofta samarbetar med varandra och därmed identifierar sig själva som en enskild grupp inom företagets helhet. Vidare så delar dessa subkulturella grupperingar de problem som de övriga individerna i gruppen anser vara viktiga samt besvärliga.⁶⁴

Forskaren Bakka (2006) menar i detta sammanhang att kulturen minskar eventuell osäkerhet och liknas vid ett filter som sorterar bort information som ses som onödig.⁶⁵

⁶⁰ Bruzelius Lars, Skärvad Per- Hugo, (2004), sid.317

⁶¹ Bang Henning, (1999), sid. 24

⁶² Bruzelius Lars, Skärvad Per- Hugo, (2004), sid. 317

⁶³ Bakka F Jörgen, Fivelsdal Egil, Lindkvist Lars (2006), sid. 125

⁶⁴ Bang Henning, (1999), sid.29

⁶⁵ Bakka F Jörgen, Fivelsdal Egil, Lindkvist Lars (2006), sid.131

Vidare så har de olika subkulturerna någon form av relation gentemot varandra. Dessa relationer menar Bang (1999) kan antingen stödja varandra eller motsatsvis hämma varandra. Eller helt enkelt vara totalt oberoende av varandra och därmed minskas påverkansgraden mellan grupperingarna.⁶⁶

Det kan således uppstå konflikter mellan de olika subkulturerna, och kan i detta sammanhang till exempel utgöras av konflikter mellan olika yrkesgrupper eller funktionsenheter. Konflikter mellan *funktionsenheter* är enligt Bang (1999) de mest omtalade konflikterna i subkulturella sammanhang. Han menar att det ofta förekommer konflikter mellan till exempel försäljnings-, ekonom -, och utvecklingsavdelningar. Ett tydligt exempel som han väljer att belysa är då försäljningsavdelningens verklighetsuppfattning, kan präglas av att just sälja det som företaget har att erbjuda. Och detta skall ske så snabbt som möjligt. Denna verklighetsuppfattning kan däremot skilja sig avsevärt, gentemot de andra avdelningarna och vad de prioriterar.⁶⁷

⁶⁶ Bang Henning, (1999), sid.32

⁶⁷ Bang Henning, (1999), sid.32

4. Empiri och analys

Detta avsnitt inleds med bakgrunds fakta kring Länsförsäkringar Gävleborg. Vidare presenterar vi det empiriska material som insamlats, vilket sedan korreleras med en teoretisk återkoppling

4.1 Bakgrund Länsförsäkringar Gävleborg



Figur 3. Länsförsäkringar ⁶⁸

” Vi har inga aktieägare att vara lojala mot – bara er gävleborgare! Våra kunder är våra ägare, vilket gör det enkelt att veta för vem företaget skall vara till nytta.” ⁶⁹

Länsförsäkringar Gävleborg är ett av bolagets totalt 24 stycken kundägda, lokala samt självständiga länsförsäkringsbolag runt om i Sverige. ⁷⁰ Inom Länsförsäkringar Gävleborg arbetar idag cirka 175 medarbetare och huvudkontoret för Länsförsäkringar Gävleborg är beläget i just Gävle. I övrigt ingår även sju stycken försäljningskontor lokaliserade i Sandviken, Hudiksvall, Bollnäs, Söderhamn och Ljusdal i länsförsäkringsbolaget Gävleborg. ⁷¹

Bolagsformen som tillämpas är *ömsesidig*, vilket innebär att företagets ägare utgörs av försäkringstagarna, vilka väljer fullmäktigeledamöter som företräder försäkringstagarna. Bolagets styrelse består av nio stycken ledamöter som väljs av fullmäktigeledamöterna på den årliga bolagsstämman, som i sin tur utser en VD. ⁷²

Vidare omfattar Länsförsäkringars verksamhet av sak – och livförsäkringar, banktjänster samt en relativt nystartad verksamhet inom fastighetsförmedling (Länshem).



Figur 4. Länsförsäkringar Gävleborg årsredovisning år 2007 ⁷³

⁶⁸ http://www.lansforsakringar.se/privat/om_oss/gavleborg/publishingimages/logga.jpg 08-12-14

⁶⁹ http://www.lansforsakringar.se/privat/om_oss/gavleborg/Sidor/default.aspx 08-12-14

⁷⁰ Länsförsäkringar Årsredovisning 2007 sid. 3

⁷¹ http://www.lansforsakringar.se/privat/om_oss/gavleborg/bolagsfakta/sidor/default.aspx 08-12-13

⁷² Länsförsäkringar Årsredovisning 2007 sid. 3

⁷³ Länsförsäkringar Årsredovisning 2007 sid. 28

4.1.1 Lämnad Återbäring år 2008

” Grattis Gävleborgare – nu blir det återbäring!”⁷⁴

Under det gångna året har Länsförsäkringar Gävleborg lämnat återbäring till företagets kunder och tillika delägare. Beslutet om att lämna återbäring togs på den årliga bolagsstämman. Och anledningen till att återbäring har kunnat lämnas är kundernas låga skadekostnader, samt en bra övergripande kapitalavkastning. Utbetalningen av återbäringen skedde från och med juni månad detta år och har sedan fortgått under det gångna året. Hur mycket kunden kom att få i återbäring baserades på en sju procentig del av den totala inbetalda premien.⁷⁵

Vidare utbetalas återbäringen till Länsförsäkringars sakförsäkringskunder, som den 31 december 2007 hade en giltig försäkring. Som giltig försäkring i detta sammanhang ingår sakförsäkringar det vill säga bil-, villa -, båt -, fritidshus -, lantbruks - och företagsförsäkringar.⁷⁶

Gruppen som skulle ansvara för återbäringen bestod av sex stycken medarbetare och sammansattes i februari månad år 2008. Denna grupp ansvarade för information till de anställda angående återbäringen, samt beslutade om den mediala inriktningen (reklam). Vidare beslutades om att brev skulle skickas ut till kunderna med information kring återbäringen, samt hur de skulle gå tillväga för att få återbäringen insatt på aktuellt och korrekt konto.



Figur 5. Länsförsäkringar ⁷⁷

⁷⁴ http://www.lansforsakringar.se/privat/om_oss/gavleborg/aterbaring/sidor/default.aspx 08-12-03

⁷⁵ http://www.lansforsakringar.se/privat/om_oss/gavleborg/aterbaring/fragorosvar/sidor/default.aspx 08-12-13

⁷⁶ http://www.lansforsakringar.se/privat/om_oss/gavleborg/aterbaring/fragorosvar/sidor/default.aspx 08-12-13

⁷⁷ http://www.lansforsakringar.se/privat/om_oss/gavleborg/Sidor/default.aspx 08-12-03

4.2 Så fungerar kontakten mellan medarbetarna på Länsförsäkringar Gävleborg

Samtliga respondenter upplever en stor delaktighet samt ett övergripande intresse för det egna kontoret och dess presterade resultat. Vidare känner de att deras arbetsuppgifter upplevs som betydelsefulla och har en inverkan på resultatet. Respondenterna vill däremot att deras specifika arbetsområde skall prioriteras i arbetet gentemot kund. Detta då samtliga upplever att ens eget arbete är viktigast för att bolaget skall nå framgång.

”Jag tycker att vi har ett bra samarbete mellan avdelningarna, men ibland känner jag att vi inte strävar åt samma mål i organisationen.”

”Jag tycker inte vi arbetar åt samma mål, det har blivit mycket revirtänkande.”

Det upplevs ofta som att respondenterna mottar information som kommuniceras uppifrån ledningen, med liten eller obefintlig möjlighet att reflektera och påverka denna. De känner i sådana sammanhang att känslan av delaktighet minskar då påverkansgraden är mindre. Ett tydligt exempel på detta är arbetet med den genomförda återbäringen, då några av de tillfrågade skulle ha velat ha varit med om att påverka denna process.

”Informationen kring återbäringen har varit bra, men kommunikationen har inte fungerat.”

”Det var dålig kommunikation, man måste få vara med och tycka till om den tycker jag.”

Forskare menar att kommunikationen är ett sätt att förmedla attityder, känslor samt budskap mellan olika individer. För att detta skall ske så krävs det något som förenar dem, i detta fall en gemensam aktivitet, vars syfte är att lösa en uppgift. Det gäller således i detta sammanhang att skapa en fungerande organisation som de värdesätter. Samt att dessa aktiviteter känns som meningsfulla. Känslan av delaktighet blir av central betydelse och det är även detta som är kommunikationens ursprungliga betydelse.

Vidare så tycker de tillfrågade att det är lätt att uttrycka sina åsikter på det egna kontoret, detta även om åsikterna ibland kan tyckas vara kontroversiella eller inte överstämja med andras åsikter och tankar. Trots detta så upplever respondenterna att detta inte påverkar det dagliga arbetet, då det inte är några problem att fråga de närmsta kollegorna om kunskap för att lösa de dagliga arbetsuppgifterna. Det existerar även en öppenhet inom organisationen då medarbetarna upplever att de kan ringa till vem som helst för att få hjälp i ett ärende. Respondenterna tycker att det är just de dagliga kontakterna med varandra som utgör den huvudsakliga kommunikationen. De menar att det väsentliga informationsutbytet sker mellan kollegor snarare än från ledningen.

”Det är otroligt högt i tak på den här arbetsplatsen, och vi lär oss ständigt av varandra.”

”Är det några problem så ska det upp på bordet.”

”Är det något man funderar på så är det bara att ringa.”

Teorin menar att den traditionella organisationen kännetecknas av en hierarkisk kommunikation där information färdas uppifrån och ner inom organisationen.

En del forskare ifrågasätter däremot den formella kommunikationsprocessens effektivitet, då de menar att den är en långsam kommunikationsväg. De menar att information i dessa sammanhang har benägenhet att förvanskas, och att det lätt skapas slutna grupperingar när organisationer präglas av formella kommunikationsprocesser.

Den moderna organisationen lägger däremot tonvikten på den sociala och informella kommunikationen. I detta sammanhang förespråkas att goda sociala relationer och öppenhet utvecklas bland medarbetarna. Vilket i sin tur skapar en rörlig och flexibel organisation. Det är således det dagliga arbetet och arbetsprocesserna som är det grundläggande för kommunikationen inom verksamheten. Vilket gör avkall på behovet av den formellt hierarkiska strukturen.

4.2.1 Intern kommunikation = frihet under ansvar och tillvaratagande av kompetenser

Några av respondenterna upplever att det är en styrka att de själva kan utforma egna erbjudanden och kampanjer, som är helt kontorsbaserade, samt att de har stöd för denna handlingsfrihet. Men vissa respondenter kritiserar även detta system. Detta då samma kund kan erbjudas olika erbjudanden, beroende på vilket kontor de kontaktar. Vidare anser de att detta kan förvirra kunden, samt att det skapar en obalans och avsaknad av struktur inom organisationen.

Åsikter yttrades även kring det faktum att informationen kring de nationella kampanjerna som skall ske, ibland inte kommuniceras ut till de anställda. Vilket resulterar i att det ibland faktiskt blir kunden som upplyser den enskilde medarbetaren om aktuell kampanj eller erbjudande när Länsförsäkringar kontaktas.

”Ibland kan det vara sista minuten information, sådant kan vara lite störande. Men problemet ligger snarare centralt än lokalt.”

”Något som jag tycker är fel, är att det är olika rabatter beroende på vilket kontor som man kontaktar.”

”Jag tycker det är jättepositivt att jag kan utforma egna lokala kampanjer och att jag har stöd för detta.”

Forskare menar att den externa och interna kommunikationen måste involveras i varandra. Detta då det har blivit allt svårare att skilja på vad som ska definieras som intern respektive extern information. Anledningen till detta är att samspelet mellan organisationen och dess kunder inte stannar vid identifieringen av en byggnad. Ny teknologi öppnar upp för nya kommunikationsvägar vilket i sin tur resulterar i en större insikt i aktuellt företag samt dess organisation. Därmed är det av vikt att tydligt definiera vad som är en specifik informations syfte. Är denna information något som skall kommuniceras externt eller internt? Enligt teorin utgör den så kallade *marknadskommunikationen* (marknadsföring) organisationens aktiviteter som vidtas för att till exempel lansera nya produkter eller tjänster till den aktuella marknaden.

Medan den *planerade kommunikationen* inom organisationer och företag fungerar som ett instrument som används vid strategiska kampanjer, projekt, samt reglerar även dagliga rutinerna med arbetet kring den planerade kommunikationen.

Något som däremot är synonymt för den planerade kommunikationen och marknads kommunikationen, är att de båda i stor grad påverkas av den informella kommunikationen, som existerar inom alla typer av organisationer och verksamheter.

Något som är genomgående i intervjuerna är att samtliga respondenter tycker att deras kompetenser tillvaratas på ett mycket bra sätt inom organisationen. De anser att detta är en stor orsak till att de känner sig delaktiga och viktiga för Länsförsäkringar Gävleborg. Alla respondenter poängterar även att de arbetar utifrån aspekten ”frihet under ansvar”, med stora möjligheter att påverka det dagliga arbetet samt hur det skall genomföras. Vidare känner de tillfrågade att de innehar ett stort förtroende från ledning att agera i sin yrkesroll. Det som däremot begränsar arbetsrollens frihet är enskilda arbetsbeskrivningar, samt det omfattande regelverk och lagar som existerar inom aktuell bransch.

En sak som uppfattas som mindre positivt från några av respondenterna, är när de får utföra arbete som de anser inte ingår i deras huvudsakliga arbetsbeskrivning. De menar att deras spetskompetens ligger i den tilldelade arbetsbeskrivningen och inte i andra sysslor.

”Lös uppgiften, sedan hur du gör det är upp till dig själv.”

”Mycket frihet under ansvar, men självklart så begränsas friheten av lagar och regler som jag måste rätta mig efter.”

”Alla jobbar utifrån sitt eget sätt, men det är jättebra att man ges möjligheten att finna sitt eget arbetssätt.”

”Arbetsfördelningen, ibland så utför jag arbetsuppgifter som jag inte är specialist på. Jag menar det tar mycket längre tid för mig som inte kan det lika bra som dom, då känner jag att min kompetens inte tas tillvara fullt ut.”

Teorin påpekar att den interna kommunikationen syftar till att just tillvarata medarbetarnas kompetenser samt att få dem att känna sig delaktiga i organisationen. Detta resulterar i sin tur till att en ökad drivkraft gällande motivation skapas. Vilket sedan kan komma att skapa en stark potential för ett tillfredsställande och bra resultat.

De tillfrågade säger sig kunna identifiera sig med Länsförsäkringars kärnvärderingar. Men ger olika svar på vad de anser att kärnvärderingarna kännetecknas av. Detta då en del väljer att i detta sammanhang lyfta fram betydelsen av att bolaget är kundägt samt lokala. Medan andra väljer att poängtera att de kan erbjuda ett helhetskoncept och därmed skapa helhetskunder. Vissa ifrågasätter även betydelsen av att kommunicera ut det faktum att bolaget är kundägt. Samt behovet av att vara lokala och nära kunden.

”Vi ska vara det lokala alternativet, det ska finnas ett mervärde i att hitta en människa att prata med, istället för ett callcenter.”

”Det är i och för sig bra att vi är kundägda och lokala. Men frågan är om våra yngre kunder värderar detta lika mycket? Den generationen kanske är mer bekväm och orkar inte gå in, utan ringer hellre?”

Vidare så anser respondenterna att de inte behöver gå ifrån sina personliga privata värderingar i sina yrkesroller, då de kommunicerar med kund.

De poängterar att i slutändan så ligger beslutet hos kunden och deras uppgift är att upplysa kunden om vad just Länsförsäkringar Gävleborg har att erbjuda. Det gäller i detta sammanhang att kunna vara professionell och inte blanda in personliga värderingar i kundernas beslut.

”Ibland så får man väl bita sig i tungan, men lägger jag mina egna värderingar i kundens beslut, ja då blir det ju fel. Beslutet ligger i slutändan hos kunden själv.”

”Det gäller ju att vara så pass ärlig att man kan säga till kunden när detta inte är den bästa lösningen för just han eller henne.”

Forskare menar att medarbetarna måste kunna identifiera sig med organisationens kärnvärderingar. Detta syftar till att medarbetarna skall kunna skapa en identifiering, för att sedan kommunicera vidare detta budskap till företagets kunder på ett trovärdigt sätt. Vidare så måste medarbetarna förstå varför värderingarna är viktiga för att kunna förmedla detta vidare. När medarbetarna förstår syftet med värderingarna, så tydliggörs det faktiska budskapet.

4.2.2 Kommunikationskanalernas effektivitet

När respondenterna tillfrågades om vilka kommunikationskanaler och vad som de ansåg kännetecknade det dagliga informationsflödet inom organisationen, upplevde samtliga att det dominerande verktyget utgörs av e-post. Samtliga ansåg att det var ett snabbt och effektivt sätt att sprida information om verktyget användes korrekt. Många tyckte att de fick alldeles för mycket e-post och att informationen ofta var omfattande och inte alltid glasklar. Ofta påtalades därför en önskan om att den som skickat brevet hade sammanställt de centrala delarna i några få punkter. Vidare får de ofta e-post som inte berör deras specifika arbetsområde och nyttan med brevet ifrågasattes i sådana sammanhang. Många av respondenterna upplever att det är svårt att tillgodose sig sådan information och kunskap, även om intentionen från den som sänder brevet förutsätter att de ska ta till sig informationen. Vid de kontor som har veckomöten anser de tillfrågade detta vara ett utmärkt forum för kommunikation och kunskapsutbyte då relevant information ofta lyfts fram.

”Det värsta som finns är när man får mail som det står ””För din kännedom!!”” och sedan en länk efter det!”

”Mycket mail heter ”För din info”, men de man faktiskt vill ha är de som berör just mitt arbetsområde. Ibland kan det faktiskt vara svårt att veta vad som berör mig och min arbetsgrupp”

”Vi brukar ha veckomöten, där är informationen genomgående bra.”

Forskare är av den åsikten att kravet samt kvalitén på den interna kommunikationen har ökat. Mottagaren av information ifrågasätter varför någonting skall utföras samt vad det ska resultera till. Snarare än vad och hur någonting skall göras. Vidare så menas det att den interna kommunikationen ges mindre prioritet jämfört med den externa. Enligt undersökningar skapar detta i slutändan ett missnöje kring den interna kommunikationen och informationen som sprids inom organisationen.

4.2.3 Den formella kommunikationens inverkan på medarbetarens vardag

Som tidigare nämnts så utför de tillfrågade sina arbetsuppgifter utifrån de lagar och regelverk som existerar på aktuell marknad. Vidare utför de arbetsuppgifterna som skall utföras, utifrån de tilldelade arbetsbeskrivningarna och roller med stor handlingsfrihet. Vidare så tror de tillfrågade att samtliga medarbetare och avdelningar har en hög arbetsbelastning. Och att arbetsfördelningen och belastningen är jämt fördelad på de olika arbetspositionerna inom bolaget. Men på frågan om respondenterna är medvetna om den övergripande målsättningen för bolaget så varierar svaren. Vissa anser att målsättningen är att ständigt få nya kunder, medan en del av de tillfrågade ser hellre att företaget vårdar de kunder som redan finns. Gällande styrningen av företaget, så tror respondenterna att ledningen vill styra bolaget mot att bli en alltmer säljande organisation.

”Man måste vårda de kunder vi har, man måste ju lägga ännu mer krut om vi ska hela tiden locka nya. Gamla kunder kostar ju inte lika mycket som en ny kund”

”Det gäller att jag toppresterar varje månad för att uppnå mål.”

”Förut så kom kunden till oss, nu ska vi istället se till att kontakta kunden.”

Teorin menar att den formella kommunikationen syftar till att skapa ramar vilka medarbetarna arbetar utifrån på ett relativt mekaniskt sätt. Det finns här ett krav på medarbetarna att agera logiskt samt rationellt. Vidare menar forskare att den formella kommunikationsstrukturen syftar till att styra medarbetarna mot bestämda mål samt att se till att de specifika uppgifterna utförs. Den formella kommunikationen fungerar därför som ett hjälpmedel för ledningen att indikera vad målgrupperna bör intressera sig för, samt påverka attityder till arbetet. För att detta skall möjliggöras finns ett krav på en effektiv hantering av arbetsfördelningen, styrningen samt samordningen av det dagliga arbetet. Vidare så styr organisationens formella egenskaper medarbetarnas eventuella handlingsfrihet. Individerna kan i detta sammanhang antingen begränsas av en stark formell organisationsstruktur eller få ökad beslutandemakt.

Samtliga respondenter upplever att de påverkas av varandra i det dagliga arbetet. Detta då mycket kunskap och information sprids inom det egna kontoret. De upplever att det är högt i tak, vilket leder till diskussioner som påverkar och formar medarbetarna. Utifrån detta så formas attityder samt värderingar till det dagliga arbetet. Tack vare den öppna atmosfären så sprids kunskapen så länge man vågar fråga sina medarbetare. Det poängteras att det gäller att ta för sig av den kunskapen som faktiskt finns att tillgå, samt att det är ens eget ansvar att göra detta. Många upplever det som att kunskapsutbytet mellan kontoren begränsas, och de skulle vilja se att mer information spreds mellan kontoren. En del av respondenterna väljer att lyfta fram det så kallade erfarenhetsträffarna som ett utmärkt tillfälle att just utbyta kunskap och erfarenheter. Det vill se mer av sådana träffar, då det leder till att det skapas kontakter utanför det egna kontorets väggar som består.

”Det öppna kontorslandskapet har resulterat i ett större kunskapsutbyte. Man lyssnar på varandra.”

”Det är upp till en själv att ta reda på information. Man måste vara ärlig och berätta om man inte kan.”

”Erfarenhetsträffar är väldigt givande, då träffar man andra arbetare från de andra länsbolagen, som arbetar med exakt samma saker som en själv, och då får man även veta hur dom arbetar. En till fördel, är att man kan behålla dom kontakterna för att hjälpas åt att reda ut framtida problem som kan uppstå.”

Forskare menar att desto mindre de formella kommunikationskanalerna dominerar ju mer ökar den informella kommunikationen och dess betydelse. Men det finns en betydelse att utforma lämpliga rutiner och strukturer vilka syftar till att sprida information bland medarbetarna. Vidare menar teorin att en tydlig organisationsstruktur skapar stabilitet då individerna vet vad som förväntas av dem. En sådan effektiv organisationsstruktur förenklar koordineringen samt kunskapspridningen bland medarbetarna. Med detta menas att samma information skall framgå till kunden oavsett vilken medarbetare som kontaktas.

4.2.4 Den informella kommunikationen eller ”småpratets effektivitet” om ni så vill

En allmän åsikt är att avdelningarna håller hårt på sina arbetsuppgifter och värderar dessa mycket högt. Detta anser vissa av respondenterna har skapat en liten oförståelse för varandras arbetsuppgifter, och därmed skapat en begränsad vetskap om hur stor arbetsbelastningen är bland avdelningarna. Flertalet av de tillfrågade tycker att det existerar vissa grupperingar inom Länsförsäkringar Gävleborg, och framför allt mellan de olika avdelningarna och kontoren. Men en del av de tillfrågade påpekar även att det finns mindre betydande grupperingar inom det enskilda kontoret, men de framhäver att detta säkerligen är något naturligt för varje arbetsplats. Men återigen så poängterar respondenterna att det är högt i tak vilket de tror bidrar till att det inte är alltför tydliga grupperingar. Med detta så menar de att informella samtal förekommer mellan samtliga på kafferasterna där arbetet inte nödvändigtvis diskuteras. Vidare så anser vissa, att det öppna kontorslandskapet bidrar till ett ökat lärande bland kollegorna på kontoret. Detta då det har skapats goda relationer, samt en större möjlighet till att höra hur medarbetarna kommunicerar, och därmed öka sin egen kunskap.

”Jag vet att de finns de som tycker att det finns mycket grupperingar inom LF. Men vi som kontor har bara stärkts av det, det har blivit en tydligare fokus.”

Litteratur påvisar att den enskilda människan i grunden alltid har ett socialt behov. Detta är något som inte den formella kommunikationen och strukturen tillgodoser, och på grund av detta så existerar de även en informell kommunikation. Den informella kommunikationen tillfredställer således det sociala behovet med resultatet att spontana kontakter samt diverse grupperingar uppstår. Det förekommer även i detta sammanhang en så kallad tyst kommunikation vilket inte går att formalisera. Detta då denna typ av kommunikation skapas utifrån individers värderingar och normer. Vidare så uppstår småpratet i det vardagliga arbetet och genererar i ett kunskapsutbyte.

Utgångspunkten för att småpratet skall vara effektivt är att det existerar goda relationer, en öppenhet samt ett krav på en decentralisering. Informationsflödet skall vara av en naturlig karaktär. Därmed ökar arbetsprocessernas betydelse för kommunikationen.

Vidare så handlar effektivitet i den kunskapsbaserade organisationen om just relationer mellan människor där småpratet är centralt. Det är informella samtal individer emellan som är fyllda av budskap, vilket resulterar i en lärande organisation.

4.2.5 Den strategiska kommunikationen – att verkligen nå fram med det interna budskapet

Som tidigare har nämnts så genomför de olika kontoren ibland enskilda kampanjer och har olika erbjudanden. Detta är något som vissa anser har en förvirrande effekt bland bolagets kunder och även bland medarbetarna. Kommunikationen kring nationella åtgärder kan ibland uppfattas som bristfälliga och oplanerade, då informationen kring dessa inte når fram till alla berörda enheter. Berörda respondenter anser att detta ger ett oproffsigt intryck och även som ett irritationsmoment för den enskilde då detta uppstår.

Det faktum att Länsförsäkringar Gävleborg är kundägda, är något som prioriteras annorlunda bland respondenterna. Detta då vissa av de tillfrågade känner att de inte kan värdesätta denna aspekt mot vad som kanske önskas från ledningen. Resultatet av detta blir att de ibland missar att kommunicera ut detta till kunderna. Trots att det kan anses vara en konkurrens fördel som några andra respondenter valde att påtala. De som inte kunde kommunicera ut detta värde, påtalade svårigheten med att verkligen förstå, och förknippa sig med betydelsen av att just vara ett kundägt bolag. De ansåg att bolaget har andra styrkor som istället borde lyftas fram som konkurrens fördelar.

Paralleller kan i detta sammanhang dras till den genomförda återberingen. Samtliga respondenter sa sig förstå syftet med den, men hade däremot åsikter kring hur den hade genomförts. Några av de tillfrågade kände att möjligheten till att medverka och påverka den processen var alltför begränsad. Vidare att arbetsgruppen varit alltför isolerad i detta arbete och att kommunikationen med övriga medarbetare varit bristfällig. Detta upplevdes ha haft en negativ effekt, då betydelsen av återberingen inte framgick på ett tydligt sätt. Medarbetarna är alla överens om att informationen kring återberingen varit tydlig, men att kommunikationen inte fungerat. Många av respondenterna ställde sig frågande till vilka långsiktiga effekter som återberingen för år 2007 skulle få. Men den övergripande uppfattningen bland respondenterna är att ledningen annars tydligt lyckas indikera framtidsplaner och visioner.

”En bättre struktur och med mer möjlighet till att påverka.”

”Informationen har fungerat bra, men kommunikationen har inte fungerat.”

”Det var dålig kommunikation, man måste få vara med och tycka till om den tycker jag.”

Strategi kan enligt forskare definieras som en rad planerade åtgärder, vilka är beslutade i syfte att uppnå ett tydligt fastställt mål. För att strategin skall kunna genomföras krävs det att den formuleras exakt för berörda parter inom organisationen.

Det handlar i detta sammanhang om att nå uppsatta mål genom kommunikationsprocesser, vilket innefattar strategisk kommunikation samt formell- och informell kommunikation. Det är av stor vikt att strategin även överensstämmer med verksamhetens värderingar och visioner. Vidare är det även viktigt att formulera strategin så att individerna förstår den då människor tenderar att inte utföra sådant som de inte förstår syftet med.

En viktig aspekt är att ta hänsyn till är involverandet av nyckelmedarbetare i frågor av strategisk karaktär då det annars lätt kan ifrågasättas.

Vidare är det en ständig balansgång mellan hur mycket respektive hur lite information som skall förmedlas. Tenderar en ledning att kommunicera ut för mycket information kan de brista i att kontrollera om, samt hur detta budskap mottas. Rent generellt så prioriteras däremot mängden information än dess faktiska tydlighet.

Teorin menar att informerandet och involverandet av den strategiska kommunikationen är i normalfallet bristfällig, vilket ses som allvarligt då dess syfte är att förmedla målsättningar samt framtidsversioner. Den arbetsrelaterade kommunikationen fungerar däremot bättre och tillförlitligt.

4.3 Organisationskultur – Ett levande väsen

Flera av respondenterna påpekar att en person som inte är van vid att arbeta i en miljö där åsikter och tankar uttrycks på ett väldigt tydligt och direkt sätt, skulle troligen chockeras över detta sätt att arbeta. Den nya medarbetaren inom Länsförsäkringar måste därför kunna både vara bekväm med att ge samt att även ta direkta åsikter, kring det vardagliga arbetet. Vidare upplever majoriteten av de tillfrågade att det råder en stor fokus på de säljande aspekterna inom företaget. Och att detta är något som belönas och ger ett ökat erkännande bland kollegor och från ledning. Flertalet av respondenterna påpekar däremot att det ändå är viktigt att alltid agera professionellt gentemot företagets kunder.

Vidare så uppfattar vissa av individerna att den rådande finanskrisen inte är ett överhängande hot mot Länsförsäkringar Gävleborg. Dessa åsikter baserar de tillfrågade på deras stora tilltro till företagets produkter och kunders fortsatta behov av dessa, samt det trygga och väletablerade varumärket Länsförsäkringar. Men skiljaktigheter råder angående synsättet på betydelsen av att vara lokala samt kundägda. Detta då vissa har svårt att lyfta fram detta som en konkurrens fördel, medan andra anser att det är ett betydande argument när de bemöter kunden.

”En ny person som kom hit och som inte var van vid en så öppen och rak dialog, skulle nog bli chockad.”

”Man vet ju vilka som säljer bra, så ibland brukar man ju lyssna på dom för att kunna höra vad dom säger som fungerar bra.”

”Visst är det bra att vi är kundägda, men ofta kommer jag på mig själv att inte framhäva det som ett argument till kunden.”

Forskare menar att organisationskulturen styr medarbetarnas sätt att tänka, agera samt vara inom verksamheten. Med detta menas individernas sätt att hantera problemlösningar, beslutsfattande och hur rekryteringar sker. Vidare så består organisationskulturen av delade värderingar, normer samt verklighetsuppfattningar. Vilka skapas när individerna samspekar med varandra. Teorier menar även att så kallade starka kulturer har en betydande effekt på en organisations resultat samt framgång. Det är däremot av stor vikt att denna kultur är sammankopplad med företagets grundläggande affärsidé och värderingar. Dessa är exempel på det som betraktas som de formella aspekterna inom organisationskulturen.

Det som har en mer dold och informell karaktär inom organisationer, utgörs däremot av attityder, gruppnormer och sociala kontakter. Vilka är svåra att formalisera men existerar alltid inom verksamheter av olika slag.

4.3.1 Subkulturens effekter bland medarbetarna

Många av respondenterna anser att i takt med att företaget har växt så har även de olika kontoren utvecklat egna arbetsrutiner och arbetssätt, för att lösa uppgifter samt prestera ett bra slutresultat. Det påtalas ofta att individerna lär av varandra, och att detta skapar sättet att arbeta inom den enskilda gruppen och kontoret. Den rådande finanskrisen och dess effekter för bolaget Länsförsäkringar Gävleborg och hur det påverkar de anställdas framtid, är ett exempel på vad som kan diskuteras inom de olika grupperna. Dessa samtal är av en mer personlig karaktär, där individerna utbyter eventuell uppfångad information och rykten. Ännu en effekt av att företaget växt, så anses det som att den personliga stämningen och kontakten inom företaget till viss del minskat. Majoriteten medger att det råder en viss "vi och dom" känsla mellan kontoren, samt att de ständigt vill prestera bättre än andra kontors resultat.

"Det har blivit en tydlig fokusering på sälj, jag tror att detta kanske kan skapa en avundsjuka bland dom som inte får provision."

"Ja visst har man funderat på vad den har för effekter, och man har ju pratat lite med kollegor om de har hört något om varsel. Ledningen säger att vi inte har drabbas, men på något sätt så måste vi ju drabbas?!"

"Dels så krigar vi gentemot våra konkurrenter, och dels gentemot de andra kontoren."

"Vi jobbar i ett försäkringsbolag, man ska inte säga vi och dom, men lite så är det. Detta hör nog ihop med att bolaget har växt"

Enligt teorin kan det skapas så kallade subkulturer inom ett företag, då individerna identifierar sig som en enskild delgrupp. Denna grupp delar problem som medarbetarna i gruppen anser är viktiga, samt besvärliga. Kulturen som skapas i gruppen fungerar som ett filter, vilket sorterar bort information som anses vara onödig. Vidare menar forskare att grupperingarna inom företaget antingen kan stödja eller hämma varandra. Därmed minskar möjligheten att grupperna kan påverka varandra. Det kan även förekomma konflikter mellan grupperingarna, då olika funktionsenheter prioriterar sina specifika yrkesuppgifter. Vilket kan skilja sig från de andra gruppernas verklighetsuppfattning, och vad som prioriteras.

5. Slutsats

5.1 Våra slutsatser och reflektioner

Vi har i denna studie studerat vad olika forskare anser vara av betydelse angående ämnesområdet kommunikation. Av detta så har vi sedan upptäckt att teorierna förespråkar att en grundläggande känsla av delaktighet måste existera för att en kommunikation överhuvudtaget skall ske. Denna delaktighet utgår från gemensamma aktiviteter baserat på attityder, känslor och budskap, som sedan skapar en tillvaro, som människor tänker och agerar utifrån. I denna studie har det framgått att medarbetarna på Länsförsäkringar Gävleborg upplever att deras prestationer i det dagliga arbetet är av betydelse för bolaget. Samt att de tillhandahåller en produkt som är av vikt för deras kunder, på ett professionellt sätt.

Vi upplever att det inom Länsförsäkringar Gävleborg existerar det forskare påpekar vara av central betydelse för kommunikation, delaktighet. Individerna involveras på ett tydligt sätt i den dagliga verksamheten, på ett sådant sätt att de inser att de har en faktisk betydelse för bolaget. Det är visserligen tydligt att medarbetarna har tilldelats specifika arbetsroller som på ett sätt begränsar deras beslutandemakt och till viss del även handlingsfriheten. Men samtidigt ges de en väldigt stor handlingsfrihet i denna tilldelade roll, utifrån de lagar och regelverk som existerar, vilket skapar en genomgående känsla av frihet i arbetet. Vi anser att Länsförsäkringar Gävleborg kan anses gällande denna aspekt som en väldigt modern organisation. Vi tror att friheten resulterat i att den enskilde individen, tar ett eget ökat ansvar för att tillgodose samt nyttja de kommunikativa kanalerna som finns tillgängliga. Vi tror därför att de informella kommunikationskanalerna är av större vikt i det dagliga arbetet för medarbetarna. Jämfört med de mer formella kommunikationsvägarna, som dock fyller ett viktigt syfte, gällande uppföljande information, feedback samt veckomöten.

På de olika kontoren som vi har besökt råder en stark ”vi” känsla och tillhörighet till just det specifika kontoret. Kontoren har utvecklat egna arbetssätt och så kallade subkulturer som medarbetarna känner sig bekväma i och att jobba utifrån. Vidare så har varje enskilt kontor, ett tydligt eget presterat resultat. I detta sammanhang menar forskare att kommunikationen inte stannar innanför en byggnads väggar. Vi upplever att detta stämmer till viss del, i den verklighet vi undersökt. Detta då informationen kommuniceras öppet inom organisationen, men att kunskap och förmedlandet av olika arbetssätt stannar inom det enskilda kontoret. Vi tror att en aktiv kunskapsspridning mellan kontoren är av stor vikt för att i slutändan skapa konkurrensfördelar baserat på just kunskap. Detta kanske blir ännu viktigare då verksamheten baseras på interaktion, kommunikation samt genomgående höga kunskaper om aktuell marknad. Vidare så anser vi att en viss tävlan mellan kontoren är bra då det kanske fungerar som motivationshöjare för individerna. Men vi vill även poängtera att en alltför stark decentralisering kan få fel effekter, och i slutändan skapa en kraftig ”vi och dom känsla”. Vilket även kan leda till starka subkulturer, som snarare hämmar istället för främjar varandra. Vi anser att fler aktiva och fysiska träffar mellan medarbetarna några gånger per år, kan komma att förebygga att en alltför starkt ”vi och dom känsla”, skapas.

Vidare, vid dessa tillfällen, får medarbetarna även möjligheten att del och utbyta tankar och idéer kring verksamheten samt förespråka, eller för den delen även ifrågasätta arbetssätten som används av de olika kontoren.

Vi har även upptäckt att den formella kommunikationen är av stor vikt, när kommunikationen till exempel handlar om och berör eventuella externa kampanjer. Det är av vikt att samtidigt utnyttja de interna formella kommunikationskanalerna, för att säkerställa att den interna medvetenheten finns etablerad. Organisationer måste därmed kommunicera internt, innan de kommunicerar budskap externt. En del forskare kritiserar däremot den formella kommunikationsvägen då de menar att den är långsam, och information i detta sammanhang har en tendens att förvanskas.

Det kan därmed vara svårt att påvisa vad den kommer att få för effekter. Vi anser dock att med dagens teknik så behöver den formella kommunikationsvägen inte nödvändigtvis vara långsam inom Länsförsäkringar Gävleborg. De svårigheter som vi anser däremot existerar är hur ett budskap mottas, tolkas och appliceras. Vidare är detta något som även stämmer överens med teorin, då ledningen måste kontrollera hur deras information mottas. Detta då forskare menar att ledningen tenderar att sända för mycket information, utan att ta hänsyn till den faktiska tydligheten i deras budskap. Återigen så anser vi att medlemmarna måste känna sig delaktiga och involverade i processer som kommer att beröra dem. Ett konkret exempel på detta är den genomförda återberingen, där många inte upplevde sig vara involverade men i allra högsta grad berörda. Möjligheten till påverkan ansågs vara av stor vikt även i detta sammanhang något som vi även håller med om. Men det handlar i detta fall även om att våga komma med åsikter och kritik. Tillges inte de ansvariga för kampanjen kritiken, blir det följaktligen svårt för dem att förstå att vissa medarbetare är besvikna på den bristande möjligheten att påverka. Och i och med att respondenterna upplever att det är högt i tak på arbetsplatsen så borde således sådan kritik kunna ges utan några större problem.

Sammanfattningsvis så anser vi att den öppenhjärtiga stämningen som råder inom kontoren bidrar till en effektiv kommunikation och kunskapsutbyte inom det enskilda kontoret. Vi vill däremot återigen lyfta fram att mer frekventa kontakter, och kunskapsutbyte, mellan de olika kontoren i slutändan kan resultera i att den kunskapsorienterade organisationens styrka och kommunikationen kan komma förbättras inom samtliga av Länsförsäkringars länsbolag. Vidare så tycker vi att en balansgång mellan formella och informella kommunikationskanaler krävs för att driva bolaget Länsförsäkringar Gävleborg framåt. Vi har fått intrycket av att den informella kommunikationen dominerar inom de egna kontoren, och ibland kanske det krävs mer formaliserade riktlinjer i syfte att ytterligare effektivisera organisationen?

Nu kan bara framtiden utvisa hur Länsförsäkringar utvecklas, och hur bolaget påverkas av rådande finanskris. Vi tror att det blir av vikt att ledningen verkligen påvisar samt tydligt kommunicerar ut hur bolaget påverkas. En effekt utav detta tror vi kommer sedan att resultera i medarbetare vilka känner sig trygga med sitt arbete och sin arbetsroll. Något som däremot talar för en positiv utveckling för verksamheten, är dess ställning på aktuell marknad och det till synes starka varumärket i samband med drivna medarbetare.

5.1.1 Förslag på fortsatta studier

Då vi i denna studie har belyst vad som kännetecknar och är signifikativt för kommunikationen och organisationskulturen inom tre kontor i Länsförsäkringar Gävleborg. Anser vi därför att det vore intressant att se vad en studie av övriga kontor inom Länsförsäkringar Gävleborg skulle utröna för resultat. Vidare så ser vi även möjligheten till studier av ett annat länsbolag inom Länsförsäkringar. Eller ett aktiebolag inom samma bransch vore av intresse, för att fastställa eventuella likheter och skillnader.

6. Källförteckning

6.1 Litteratur

Andersen Heine, *Vetenskapsteori och metodlära: En introduktion*, Lund: Studentlitteratur, 1994

Bakka Jörgen F, *Organisationsteori: Struktur- kultur- processer*, Malmö: Liber, 2001

Bakka Jörgen F, Fivelsdal, Lindkvist Lars, *Organisationsteori: Struktur- kultur- processer*, Helsingborg, Liber, 2006

Bang Henning, *Organisationskultur*, Lund: Studentlitteratur, 1999

Bruzelius Lars H, Skärvad Per- Hugo, *Integrerad organisationslära*, Lund: Studentlitteratur, 2004

Bryman Alan, *Kvantitet och kvalitet: I samhällsvetenskaplig forskning*, Lund: Studentlitteratur, 1997

Christensen Lars, Engdahl Nina, Carlsson Carin, Haglund Lars, *Marknadsundersökning: En handbok*, Lund: Studentlitteratur, 2001

De Klerk Andreas, *Intelligent organisation*, Smedjebacken: SinnRik, 1996

Ekman Gunnar, *Från prat till resultat: Om vardagens ledarskap*, Malmö: Liber, 2005

Erikson Lars Torsten, Wiedersheim-Paul Finn, *Att utreda forska och rapportera*, Malmö: Liber, 2006

Erikson Peter, *Planerad kommunikation: Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*, Kristianstad: Liber, 2007

Falkheimer Jesper, Heide Mats, *Reflexiv kommunikation: Nya tankar för strategiska kommunikatörer*, Malmö: Liber, 2003

Falkheimer Jesper, Heide Mats, *Strategisk kommunikation: En bok om organisationers relationer*, Danmark: Studentlitteratur, 2007

Holme Idar Magne, Solvang Bernt Krohn, *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur, 1997

Karlöf Bengt, *Strategins processer och verktyg*, Falun: Ekerlids Förlag, 2002

Jacobsen Dag Ingvar, Thorsvik Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, Lund: Studentlitteratur, 2002

Jensen Kjaer Mogens, *Kvalitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur 1995

- Larsson Larsåke, *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, Lund: Studentlitteratur, 2001
- Lima Cristian, *Kommunikation, organisation och ledarskap*, Malmö: Liber, 2007
- Palm Lars, *Kommunikationsplanering: En handbok på vetenskaplig grund*, Danmark: Studentlitteratur, 2006
- Patel Runa, Davidson Bo, *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Lund: Studentlitteratur, 2003
- Rosenqvist Mia Maria, Andrén Maria; *Uppsatsens mystik: Om konsten att skriva uppsats och examensarbete*, Uppsala: Hallgren & Fallgren Studieförlag, 2006
- Roos Göran, Von Krogh Georg, Roos Johan, *Strategi: En introduktion*, Lund: Studentlitteratur, 2004
- Ryen Anne, *Kvalitativ intervju: Från vetenskapsteori till fältstudier*, Malmö: Liber, 2004
- Simonsson Charlotte, *Den kommunikativa utmaningen: En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*, Lund: Sociologiska institutionen, 2002
- Strid Jan, *Intern kommunikation: Inom organisationer, företag och myndigheter*, Lund: Studentlitteratur, 1999
- Thurén Torsten, *Vetenskapsteori för nybörjare*, 1991 första upplagan, Liber.
- Thurén Torsten, *Vetenskapsteori för nybörjare*, Malmö: Liber, 2007
- Wigblad Rune, *Karta över vetenskapliga samband: Orientering i den samhällsvetenskapliga metoddjungeln*, Lund: Studentlitteratur, 1997

6.1.2 Internet källor

E24

http://www.e24.se/pengar24/dinekonomi/bankforsakring/artikel_851335.e24 2008/11/15

Länsförsäkringars hemsida

http://www.lansforsakringar.se/privat/om_oss/gavleborg/bolagsfakta/sidor/default.aspx
besökt 2008/12/13

http://www.lansforsakringar.se/privat/om_oss/gavleborg/aterbaring/fragorosvar/sidor/default.aspx
besökt 2008/12/13

http://www.lansforsakringar.se/privat/om_oss/gavleborg/infosidor/Sidor/Nojda_bankkunder_fjarde_gangen.aspx
besökt 2008/12/13

http://www.lansforsakringar.se/privat/om_oss/gavleborg/publishingimages/logga.jpg
besökt 08-12-14

http://www.lansforsakringar.se/privat/om_oss/gavleborg/Sidor/default.aspx
besökt 08-12-14

http://www.lansforsakringar.se/privat/om_oss/gavleborg/Sidor/default.aspx
besökt 08-12-03

http://www.lansforsakringar.se/privat/om_oss/gavleborg/aterbaring/sidor/default.aspx
besökt 08-12-03

Länsförsäkringar Årsredovisning år 2007

http://www.lansforsakringar.se/privat/om_oss/gavleborg/Documents/Om%20oss/Bolagsfakta/%C3%85rsredovisningar/2007.pdf
besökt 2008/12/13

Bilaga

Intervjufrågor till medarbetarna vid Länsförsäkringar Gävleborg

- Vad tycker du är dina huvudsakliga arbetsuppgifter på LF?
- Känner du att din kompetens tas tillvara inom organisationen? På vilket sätt Ja/Nej? Känner du har möjligheter att påverka det dagliga arbetet, beslut etc.
- Anser du att dina arbetsuppgifter är väldigt styrda?
- Anser du att du har stor handlingsfrihet i hur du utövar ditt arbete?
- Kan det vara så att dina chefer vill att du och kollegor ska arbeta på ett visst sätt, men att ni sedan löser det på ett annat sätt på grund av att det är effektivare?
- Anser du att ibland får göra saker i din arbetsroll som inte överensstämmer med dina egna personliga kärnvärderingar?
- Anser du att när du får information, att du även får veta vad dess syfte är? Eller är detta något du får reda på senare (kafferasten)?
- Hur anser du att arbetsfördelningen är inom LF? Har vissa arbetsområden större arbetsbelastning än andra?
- Tycker du att det finns grupperingar inom LF?
- Anser du att ledningen (LF) cheferna, tydligt indikerar vad de har för mål med vissa avsikter (återbäringen)?
- Vet du vilka mål och visioner LF har?
- Känner du att du delar företagets grundläggande mål och värderingar? Vet du vilka dom är?
- Anser du att du brukar få veta varför saker skall göras och vad dess mål är? Återbäring etc.
- Anser du att du får den information du behöver/önskar?
- Anser du att informationen du får ofta kan vara otydlig?
- Upplever du att du ofta får information utan att du egentligen ser dess nytta? Vad den skall användas till?
- Om du behöver ta reda på någon information eller ny kunskap, hur agerar du då?
- Anser du att information ofta tillgodoses dig via e-post, telefon, möten, eller får du reda på sånt via luncher, kaffe möten av kollegorna (skvaller)?

- Anser du att mycket kunskap och information utbyts under kafferaster, luncher etc?
- Hur anser du att man borde hantera en kampanj som återbäringen?
- Vilka kommunikationsvägar anser du är de som används huvudsakligen inom LF?
- I skenet av den nu aktuella finanskrisen, hur påverkar det dig och dina kollegor?
- Skapar detta några funderingar för dig personligen i din arbetsroll, din framtid, och anser du att ledningen tydligt kommunicerat ut hur detta kommer att påverka LF och dess personal?