

Avdelningen för medie- och
kommunikationsvetenskap
Sociologiska institutionen
Lunds Universitet
MKV 203

Jakten på en enad front

- en fallstudie om Scandorama.

Identitet och profil i relation till den rådande kulturen i företaget

Våren 2002
Kandidatuppsats
Författare: Annika Ingelström &
Linda Johansson
Examinator: Gunilla Jarlbro
Handledare: Jesper Falkheimer &
Lars Palm

Sammanfattning

Författare: Annika Ingelström och Linda Johansson.

Titel: Jakten på en enad front – en fallstudie om Scandorama. Identitet och profil i relation till den rådande kulturen.

Avdelning: Avdelning för Medie- och kommunikationsvetenskap, Sociologiska Institutionen, Lund.

Problem: Vi har valt att belysa de problem som kan uppstå då man som anställd inte är geografiskt bunden till sin arbetsplats. Idag finns det allt fler företag som arbetar med uthyrning av personal till andra företag vilket medför att de anställda kan få problem med att särskilja vilket företag han/hon tillhör och hur den identiteten ser ut. Detta är emellertid ett mycket brett problem och vi har därför valt att avgränsa oss, men trots detta valt att följa dessa tankegångar. Valet föll på ett reseföretag, där specifika yrkeskategorier alltid befinner sig på annan geografisk ort än huvudkontoret. Hur arbetar man aktivt för att få alla anställda inom denna form av företag att få en gemensam identitet? Vilka problem kan uppstå?

Syfte: Syftet med vår uppsats är att belysa hur de anställda inom Scandorama uppfattar företagets identitet i relation till *yrkesroll, arbetets geografiska placering* samt till den *rådande kulturen i företaget*. Det sekundära syftet som även kommer att belysas i uppsatsen är de anställdas uppfattning och åsikter angående identiteten i relation till den profil som kommuniceras ut av ledningen.

Metod: För att kunna besvara vårt syfte, valde vi att genomföra en empirisk undersökning, baserad på kvalitativa intervjuer med anställda hos Scandorama. Totalt genomfördes 12 intervjuer, face to face – intervjuer samt telefonintervjuer.

Vårt val av kvalitativa intervjuer grundar sig på att vi inte är intresserad av att kunna kvantifiera vårt resultat av den empiriska undersökningen. Utan vi vill kunna kartlägga vilka uppfattningar som råder angående Scandoramas profil, identitet samt den rådande kulturen och vilka likheter och skillnader det finns i tolkningarna av dessa.

Slutsats: Kulturen skapar gemensamma ramar för de anställda inom ett företag som hjälper dem att tolka den verklighet de är verksamma i. Dessa ramar medför för de anställda bland annat trygghet, samtidigt som de gör de anställda till medlemmar av gruppen inom företaget. Vi anser att detta är något som Scandorama aldrig kommer att uppnå så länge som de inte inbjuder alla sina anställda att vara delaktiga aktörer i den rådande kulturen. Problemet för Scandorama handlar om att den rådande kulturen och den identitet som utgår ifrån denna inte är enhetlig och därför råder en diversifiering, som kommer att skapa problem inom företaget.

Förord

Vi riktar ett stort tack till Claes Berglund på Scandorama som tillät oss att genomföra vår fallstudie på företaget. Vi vill även tacka de i ledningen, på kontoret och de guider som tog sig tid och ställde upp för en intervju. Vi framför även ett stort tack till våra handledare, Jesper Falkheimer och Lars Palm, för de synpunkter och den kritik som de under resans gång har kommit med.

TACK!

Annika Ingelström & Linda Johansson
Lund den 27 maj 2002

Innehållsföretckning

Förord

1	Inledning	6
1.1	Syfte	6
1.2	Frågeställning	6
1.3	Tillvägagångssätt	7
1.4	Scandorama – vårt fallföretag	7
1.5	Varför vi begränsar oss	8
1.6	Begreppsdefinitioner	9
1.7	Disposition	9
2	Den teoretiska utgångspunkten	11
2.1	Forskningsfältet	11
2.1.1	Organisationskommunikation	11
2.1.2	Kommunikationen, ett relationsskapande verktyg	12
2.1.3	Den intern kommunikation = ett enat ansikte	14
2.2	Utgångspunkt kultur	14
2.2.1	Kulturen inom ett företag	15
2.2.2	Ett företags rådande oskrivna regler och lagar	16
2.2.3	Kultur och kommunikation ett ömsesidigt givande och tagande ..	17
2.3	Profil och identitet	18
2.3.1	Företagsidentitet, vem man är och vad man vill	19
2.3.2	Identitetsbärare eller profilbärare	20
2.4	Avslutningsvis	20
3	Metod	21
3.1	Kvalitativ vs kvantitativ	21
3.2	Att utgå från kvalitativ ansats	21
3.3	Förförståelse	21
3.4	Intervjuer	22
3.4.1	Kvalitativa intervjuproblem	23
3.4.2	Urval till personliga intervjuer	23
3.4.3	Intervjuguide	24
3.4.4	Insamlingsverktyg	24
3.4.5	Val av plats	25
3.4.6	Telefonintervjuer	25
3.5	Bearbetning av intervjuer	25
3.5.1	Analysen	26
3.5.2	Generaliserbarhet	26
3.6	Avslutningsvis	26
4	Empirisk redovisning	28
4.1	Ledningsgruppen	28
4.1.1	Kanaler för information	28
4.1.2	Den rådande kulturen	30
4.1.3	De oskrivna reglerna och lagarna	32
4.1.4	Den önskade bilden av Scandorama	32
4.1.5	Den internt upplevda bilden av Scandorama	34
4.2	Kontorspersonal	35
4.2.1	Kanaler för information	35
4.2.2	Den rådande kulturen	37
4.2.3	De oskrivna reglerna och lagarna	37

4.2.4	Hur de uppfattar den från ledningen önskade bilden	38
4.2.5	Den sanna bilden	39
4.3	Guidepersonal	40
4.3.1	Kanaler för information	40
4.3.2	Den rådande kulturen	41
4.3.3	De oskrivna reglerna och lagarna	42
4.3.4	Hur de uppfattar den från ledningen önskade bilden	43
4.3.5	Den sanna bilden	43
5	Analys	45
5.1	Kanaler för information	45
5.1.1	Rykten och skvaller	46
5.1.2	Att via kommunikationen bli en del av helheten	46
5.2	Den rådande kulturen	47
5.2.1	Olika kulturer inom kulturen	47
5.2.2	Ingen förståelse för varandra	49
5.2.3	Måltavlan – effektiv eller värdelös?	49
5.3	Önskan och verklighet	50
5.3.1	Den önskade bilden	50
5.3.2	Den sanna bilden	51
5.3.3	Många produkter = många identiteter	51
6	Slutsats	53
6.1	Framtida forskning	54

Litteraturförteckning

Bilagor: Bilaga 1 Scandoramas Organisationsschema
Bilaga 2 Intervjuguiden
Bilaga 3 Scandoramas måltavla

1 Inledning

I vårt inledande kapitel beskrivs uppsatsen syftet och de frågeställningar vi valt att arbeta utefter. De avgränsningar vi gjort, ämnets relevans inom Medie- och kommunikationsvetenskap samt en kort beskrivning av vårt fallföretag, Scandorama presenteras. Kapitlet avslutas med en disposition över hur vår uppsats är uppbyggd.

I dagens samhälle är den uppåtgående trenden att folk arbetar som konsulter vid uthyrningsföretag. Denna form av organisationsstrukturer innebär att personalen inte är geografisk knuten till företaget, eftersom de anställda vid ett uthyrningsföretag har sin arbetsplats placerad på annat företag. Vi anser emellertid att detta är en ”nygammal” organisationsform och vi är av åsikten det kan sättas likhetstecken mellan nutidens uthyrningsföretag och den organisationsstruktur som finns och har funnits inom resebranschen. I synnerhet bussresebranschen där fältpersonalen återvänder till hemorten efter varje avslutad tur.

Denna form av anställning har väckt vårt intresse för hur kulturen i sådana företag ter sig och framförallt vilken identitetsuppfattning som råder bland de anställda. Personligen är vi av uppfattningen att det i sådana företag inte råder en 100 % samstämmighet vad det gäller uppfattningen angående vilken identitet som råder. Vi tror även att det finns skillnader i tolkningen av den rådande kulturen.

Vi har valt att behandla Scandorama och framförallt att undersöka den identitetsuppfattning som råder i relation till den kommunicerade profilen. Vi väljer att anta ett kulturperspektiv då vi menar att det är kulturen som ligger till grund för det liv som existerar och spirar inom organisationens väggar.

Att finna ett reseföretag som var intresserad av att avsätta lite tid till oss och vår uppsats visade sig inte vara lätt. Eftersom våren och sommaren är deras mest hektiska period. Därför föll valet på Scandorama då en av uppsatsförfattarna är säsongsanställd som guide. Vad detta kan ha inneburit för vår uppsats kommer vi att ta upp i det följande metodavsnittet.

Kommunikationen är en väsentlig del i ett företag och kommunikationen möjliggör för medarbetarna att samarbeta, socialiseras in i företaget samt bidra till att tolka och förstå den verklighet som de arbetar i. Utifrån denna synvinkel faller vårt valda ämne inom ramen för organisationskommunikation i ämnet Medie- och kommunikationsvetenskap.

1.1 Syfte

Syftet med vår uppsats är att belysa hur de anställda inom Scandorama uppfattar företagets identitet i relation till *yrkesroll*, *arbetets geografiska placering* samt till den *rådande kulturen i företaget*. Det sekundära syftet som även kommer att belysas i uppsatsen är de anställdas uppfattning och åsikter angående identiteten i relation till den profil som kommuniceras ut av ledningen.

1.2 Frågeställning

De frågeställningar vi finner väsentliga för vår studie är:

- ✘ Hur väl den av ledningen önskade profilen överensstämmer med de anställdas uppfattning av identiteten?
 - ✘ Hur uppfattas kulturen inom Scandorama?
 - ✘ Finns det någon skillnad i det olika personalgruppernas uppfattning angående tolkningen av identitet och kultur?
-

1.3 Tillvägagångssätt

För att kunna besvara vårt syfte, genomförde vi en empirisk undersökning. Vi valde att använda oss av det kvalitativa tillvägagångssättet och intervjuade personer ur ledningen, kontorspersonal och guidekåren som är anställda hos Scandorama. Eftersom Scandorama är ett företag som har expanderat de senaste åren och inte enbart har rundresor i sitt sortiment, utan även bland annat: flygresor, Lion Alpin, samt även A la Carté, vilket innebär att man bokar boende via Scandorama men reser på egenhand, var vi tvungna att avgränsa oss och koncentrera oss på ett av deras affärsområden. Vi valde att koncentrera oss på rundresor. Anledningen till detta val är att det är den verksamhet som Scandorama har arbetat längst med och att det är den verksamhet som allmänheten främst känner till. Det är även inom den verksamhet som de flesta guiderna är anställda. Eftersom vi är intresserade av att se om det finns någon skillnader och likheter mellan guiders och kontorsanställdas, samt ledningens uppfattning vad det gäller identitet, profil och hur de tolkar kulturen föll sig denna avgränsning naturlig.

1.4 Scandorama – vårt fallföretag

Scandorama är idag en av Sveriges största privatägda researrangörer och har arrangerat resor i Europa sedan 1980. Deras affärsidé är att arrangera och sälja likartade resor inom Europa. Kunden ska oberoende av rese mål erhålla samma service, kvalitet och liknande utflyktsutbud.

Grundarna bakom företaget är Claes Berglund och Johan Malmqvist. Och båda finns än i dag kvar som aktiva aktörer inom företaget, fast på olika poster. Huvudkontor ligger i Malmö där cirka 60 anställda arbetar, samt att det finns service- och försäljningskontor i Berlin och Oslo. Även olika resebyråer, såsom Ticket, är återförsäljare av Scandoramas produkter. Scandorama har cirka 75 guider som utgör deras guidekår. Guiderna bor utspridda över hela landet och arbetar främst under sommarsäsongen och innehar projektanställning. Totalt sett ingår cirka 150 anställda i deras personalstyrka, med mark och fältpersonal inräknat.

Scandoramas huvudkontor i Malmö är uppdelat i ett flertal avdelningar. Tanken är att ansvaret inte ligger på en person. De befintliga avdelningarna är: *ekonomiavdelning marknadsavdelning produktionsavdelning grupp* och *konferensavdelning* samt en *IT-ansvarig* (För organisationschema, se bilaga 1)

Företaget har ändrats mycket under de 22 år som har passerat sedan starten. I sin begynnelse hade det ett rykte om sig att vara "skandalresor" och för grundarna innebar det mycket arbete som medförde att man fick varva kontorsarbetet med fältarbetet. I början var det en tuff tid för de båda och det krävdes en välutvecklad strategi för att utmärka sig som bussresearrangör eftersom det i början av 1980-talet fanns en redan relativt mättad marknad. Vändningen för Scandorama kom 1984 då allmänheten hade fått upp ögonen för denna uppstickare inom resebranschen och antalet bokningar ökade markant. Vid denna tidpunkt började man att satsa på unga och entusiastiska guider samt service på bussarna, vilket då ansågs vara en nyhet. Därefter började det gå allt bättre för företaget och detta ser man tydligt på antalet resenärer som under 90-talet var 30 000 till skillnad från de 900 som reste med Scandorama under deras första år.

Scandorama har under sina 22 år ständigt försökt att förnya och introducera sig på nya marknader. Detta har inneburit ett antal satsningar och en del har varit lönsamma och finns fortfarande i deras utbud, medan andra har varit mindre lönsamma.

Inom koncern hör idag förutom de traditionella rundresorna även *Scandorama Grupp & Konferens*, *Speedy*, (före detta) *Mysanresor*, *Näckrosresor* samt skidresearrangören *Lion Alpin*. Förutom detta äger företaget även ett hotell i Berlin, är delägare i två hotell belägna i Paris och Prag.

Företagets verksamhet är inte enbart koncentrerad till den svenska marknaden och de svenska gästerna, utan de säljer sina produkter även i Danmark och Norge.

År 2001 blev ett mörkt kapitel för hela resebranschen efter terrorattacken i USA, Milanoolyckan i Italien och även den världsliga oro och rädsla som blev följderna av det hela. Detta ledde till att resandet minskade och folk blev under en tid mer aktsamma och valde att stanna hemma. Detta kom även att påverka Scandorama som företag och följderna av detta blev att man var tvungen att vidta åtgärder som personalnedskärningar och genomföra färre marknadsaktiviteter. Inför årets säsong finns det dock positiva tankar och man ser ljusst på framtiden. Deras målsättning är att omsätta 320 miljoner svenska kronor och ha en lönsamhet på 4 % med minst 98 % nöjda kunder.

1.5 Varför vi begränsar oss

När man talar om kommunikation inom och utanför organisationer och företag, är det framförallt tre större begrepp som brukar tas upp till diskussion *PR*, *organisations-kommunikation* samt *marknadskommunikation*. Dessa tre används med olika mål och syften som utgångspunkt. Frågan som vi då ställer oss är: *Och inom vilket begrepp hamnar vår fallstudie?*

Dalfelt et al. (2001) säger att det under en längre tid har förts diskussioner angående skillnaden i de olika begreppen PR och organisationskommunikation. De menar att dessa diskussioner har handlat om vad begreppet organisationskommunikation egentligen syftar till. En del forskare förespråkar att organisationskommunikation enbart inkluderar internkommunikation medan andra forskare anser att organisationskommunikation står för intern som såväl extern kommunikation (Dalfelt et al., 2001). Dalfelt et al. (2001) synsätt vad det gäller organisationskommunikation och PR är att det finns vissa grundläggande skillnader mellan de båda begreppen. De är av åsikten att PR oftast utgår från professionella aktörer och kommunikationen är av ett formellt slag samt att dess syfte är att skapa goda relationer mellan en organisation och dess publik. PR kan likväl användas i den externa som i den interna kommunikationen. Deras mening angående organisationskommunikation är att den som regel anordnas av icke-professionella aktörer och innebär såväl formell som informell kommunikation. Det dominerande synsättet är dock att organisationskommunikation syftar på den interna kommunikationen (Ibid.).

Till skillnad från Dalfelt et al. (2001) som gör en viss åtskillnad mellan PR, marknadsbegreppet och organisationskommunikation anser Larsson (2001) att begreppet organisationskommunikation innefattar alla kommunikativa aktiviteter i ett företag, såväl *interna* som *externa*. *Public Relations* kan förklaras med det svenska begreppet planerad kommunikation (formell kommunikation). *Marknadskommunikationen* i sin tur innebär en organisations tillvägagångssätt för att placera en produkt på marknaden och i medvetandet hos konsumenterna (Ibid.). Men Dalfelt et al. (2001) påpekar dock att det behövs ett närmre samarbete mellan begreppen PR och organisationskommunikation och de påtalar även att PR kan omfatta intern kommunikation. Ett fjärde begrepp som de nämner är det svenska begreppet planerad kommunikation som de anser i högre utsträckning handlar om "organisationers planerad, formella kommunikation gentemot en bestämd målgrupp i syfte att förändra dess åsikter eller beteende" (2001:80).

Frågan vi ställde oss innan var inom vilket begrepp vår undersökning skulle komma att hamna, inom vilken form av kommunikation inom företag? Begränsningen som vi har valt att göra, medför att vi kommer att hålla främst inom organisationskommunikation och då främst den

interna och till stor del den informella, men även till PR och då intern PR. Anledningen till denna avgränsning baserar vi på uppfattningen att den identitet som man som anställd upplever att företaget innehar beror till stor del på just den kommunikation som sker internt och informellt. Då vi även har valt att belysa begreppet profil upplever vi att den står i stark relation till intern PR. Vi menar att kulturen är det övergripande fenomen som allt har sitt ursprung från, det är också vår åsikt att det är främst genom den interna och informella organisationskommunikationen som den utvecklas och sprids.

1.6 Begreppsdefinitioner

För att underlätta för läsarna har vi valt att göra en mindre begreppsdefinition av de begrepp som ligger till grund för vår studie och hur vi har valt att tolka dessa. Begreppen kultur, profil och identitet är termer som har diskuterats och diskuteras inom många olika discipliner. Riktigt trendigt blev bland annat företagskulturen i början på 1980-talet då företagsvärlden ställde sig undrande och förvånade över hur de japanska företagen, med sin enorma framgång, lyckades så väl. Identitet och profil är begrepp som diskuteras flitigt inom företagsekonomi, där handlar det mer om att en samstämmig identitet och en god profil ska generera i pengar. Vi väljer att se dessa begrepp som mer mjuka och hur de i kombination med mänsklig interaktion påverkar varandra och de individer som de möter.

Företagskultur: Definitionen av ordet kultur avses civilisationens egenskaper, uppbyggnad och innehåll med mera (Alvesson & Berg, 1988). Kulturen inom ett företag innebär den mentala miljö som uppstår genom att individer inom företaget delar gemensamma normer, attityder, ritualer, skrivna och oskrivna regler med mera (Hinn & Rossling, 1994).

Identitet är summan av allt det som internt kommuniceras till de anställda (Alvesson & Berg, 1988., Hinn & Rossling, 1994). Företag kan aldrig styra sin identitet utan den uppstår genom de handlingar som sker inom företaget (Larsson, 2001). Identitetsbegreppet och profilbegreppet anses ibland vara ett och samma begrepp. I vår uppsats kommer vi att utgå från att identitet innebär den uppfattning av företaget som de anställda uppfattar.

Profilen däremot är enligt Larsson (2001) styrbar och begreppet innebär den önskade bild som en organisation vill kommunicera ut till sina publik. Det står även för den bild som organisationer tydligt uttrycker genom till exempel arkitektur, logotyper, design och presentationsmaterial (Larsson, 2001).

1.7 Disposition

Kapitel 1 Inledning

I detta kapitel kommer vi att beskriva vårt syfte med uppsatsen samt presentera de frågeställningar som vi har kommit att arbeta ut efter. Vi kommer även här att presentera de avgränsningar som vi gjort inom ämnet samt vilken relevans uppsatsen har inom Medie- och kommunikationsvetenskapen. En kort bakgrunds beskrivning av vårt fallföretag och ett förtydligande av de vanligaste begreppen i uppsatsen och hur vi valt att tolka dessa.

Kapitel 2 Teori

I teoriavsnittet kommer olika forskare och deras teorier belysas. De teorier som vi har valt att presentera och arbeta med är utvalda efter kriterierna att teorin ska bidra med en bra grund som vi kan stå på, för vårt empiriska insamlade. Den ska medverka till att öka vår kunskap

och förståelse för de fenomen som vi möter. Teorin ska även hjälpa oss att besvara våra frågeställningar och bidra till att uppfylla vårt syfte.

Kapitel 3 Metod

Syftet med vårt metodkapitel är att ge läsaren en inblick i vår syn på forskning samt att ge dem kunskap om hur vi har valt att utföra vår kvalitativa studie och vilka teorier vi grundar detta på. Kapitel kommer bland annat att behandla synen på kunskap, tolkning, generalisering och urval.

Kapitel 4 Empiri

I detta kapitel redogör vi för vårt insamlade material. För att göra materialet så överskådligt som möjligt väljer vi att presentera resultatet av våra intervjuer på följande sätt: ledning, kontorspersonal och guider, utefter de teman vi använt oss av i våra intervjuer.

Kapitel 5 Analys

I detta kapitel kommer vi att integrera det insamlade empiriska materialet tillsammans med det teoretiska materialet och utefter detta göra en analys som kommer att utmynna i en slutdiskussion.

Kapitel 6 Slutdiskussion

I detta sista kapitel kommer vi att föra en diskussion angående de mönster som vi anser oss kunna skönja i analysen. Vi kommer även att diskutera eventuella förslag och synpunkter på kommunikationsverksamheten och förmedlingen av identiteten i relation till företagets kultur, profil och image.

2 Den teoretiska utgångspunkten

I vårt teoriavsnitt kommer vi att belysa olika forskare och deras teorier. De teorier som presenteras är utvalda efter kriterierna att de ska ge oss en bra grund att utgå från då vi kommer att samla in vårt empiriska material. Den ska även bidra till att öka vår kunskap och förståelse för de fenomen som vi möter. Teorin ska även hjälpa oss att besvara våra frågeställningar och bidra till att uppfylla vårt syfte.

2.1 Forskningsfältet

För att ge en bild av över hur viktigt det är att kommunikationen fungerar i en organisation och de följder som en icke existerande eller dålig formell kommunikation kan innebära väljer vi att presentera de teorier angående kommunikation som vi finner väsentliga för vår uppsats.

Då vårt valda uppsatsämne koncentreras till den interna kommunikationen som påverkar de fenomen *kultur, profil, identitet* som vi valt att belysa, väljer vi i teorin att främst utgå från ett internt perspektiv.

2.1.1 Organisationskommunikation

Larsson (2001) är av uppfattningen att begreppet organisationskommunikation innebär alla de kommunikativa handlingar och interaktioner som sker inom ett företag. Utifrån denna ståndpunkt har han sedan delat upp de kommunikativa handlingarna i två huvudgrupper: *formell/informell* samt *intern/extern kommunikation*.

	Intern	Extern
Formell	Mål och policy Regler och riktlinjer Producerad information (möten o info-material)	Producerad information Relationsaktiviteter Interorganisatorisk kontakt Presskontakt
Informell	Samtal och diskussion Spontana gruppmöten Berättelser Rykten etc.	Informella avtal Underhandskontakter Spontana möten externt Informella mediekontakter

Figur 1. Formell och informell kommunikation i relation till extern och intern kommunikation. Hämtad ur Larsson. (2001:67).

Konkret kan man säga att formell kommunikation är all den planerad kommunikation som utgår från ledningen till de anställda (Larsson, 2001). Den informella kommunikationen uppstår vid sidan av den formella och skapas av de anställda (Larsson, 2001). Informell kommunikation kan till viss del betraktas som nödvändig för att arbetet ska kunna utföras. Detta eftersom den formella kommunikationen inte alltid täcker in det informationsbehov som finns, det finns dock en negativ sida av detta och det är risken att rykten och skvaller ska uppstå ökar. (Flaa et al.,1998). Det är emellertid snarare på gott än på ont att informell kommunikation uppstår vid sidan av den formella eftersom den kan utnyttjas av ledningen då man vill sprida viktig information som inte riktigt går fram i den formella. Detta då erfarenheterna har visat att folk oftare lyssnar till de informella kanalerna än till de formella (Larsson, 2001).

Den informella kommunikationen fyller även ett socialt behov, eftersom individer i en organisation har ett behov av möjligheten att få skapa kontakter, visa känslor, kritisera etc. utan

att uppleva det som om "storebror" övervakar. Denna sociala karaktär av den informella kommunikationen kan bidra till ökad effektivitet inom organisationen eftersom de anställda kan få en ökad motivation och tillfredsställelse med arbetet (Flaa et al., 1998).

2.1.2 Kommunikationen, ett relationsskapande verktyg

Vi är av åsikten att PR och dialog är väsentliga delar inom ett företag vid sidan av organisationskommunikation. Anledningen till att vi ser PR som ett central begrepp i denna diskussion är att vi är av uppfattningen att nästan all planerad internkommunikation, förutom den som är strikt informationsmässig, handlar om att ledningen vill skapa en god relation med den interna publiken. Innan vi går djupare in på intern kommunikation och dess betydelse för en organisation anser vi att det behövs en kortare presentation av PR-begreppet.

En av de mer framstående PR-forskarna är Grunig och Hunt som har uttalat sig om PR på följande vis "the management of communication between an organization and it's publics" (Grunig & Hunt, 1984:6). PR kan anses vara ett verktyg för skapandet av goda relationer och till en början kännetecknades detta främst av att skapa mesta möjliga publicitet som hade till uppgift att utbilda publiken. Idag handlar dess centrala punkter om ömsesidig förståelse och att bygga långsiktiga relationer (Sandberg, 2002).

Grunig och Hunt (1984) har kommit att utveckla fyra olika PR-modeller som ska bidra till att skapa förståelse över hur PR praktiseras och som beskriver olika kommunikationsrelationer:

✘ *Publicitetsmodeller:* Syftet med denna kommunikationsmodell är propaganda. Sändaren försöker dels styra hela kommunikationsprocessen dels övertyga mottagaren om att sändarens perspektiv är det enda rätta. Kommunikationen består av en envägs-kommunikation. Sanningshalten i budskapet behöver inte vara högt utan målet är att vinna mottagarens förtroende. Denna kommunikationsmodell är vanligast inom reklam och säljaktiviteter (Grunig & Hunt, 1984 och Larsson, 2001).

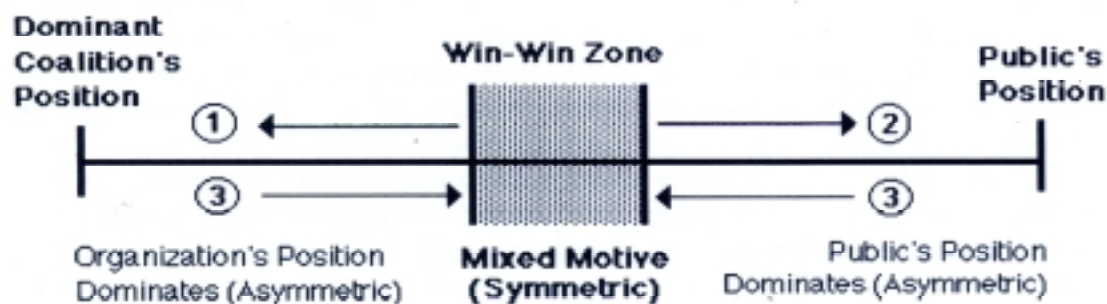
✘ *Informationsmodellen:* Även i denna modell är kommunikationen enkelriktad. Till skillnad från publicitetsmodellen behöver den inte ha ett övertygande syfte. Den lägger en större vikt vid att dess sanningshalt är hög. Modellens primära syfte är att förse organisationens publik med information om organisationen och på så sätt vinna förtroende (Grunig & Hunt, 1984 och Larsson, 2001).

Dessa två kommunikationsmodeller ser sig snarare som en berättande sändare som för ut information till mottagaren än som en berättande *och* lyssnande sändare. Grunig och Hunt (1984) har även kartlagt två modeller som baserar sig på en tvåvägskommunikation, där den ena är sändarstyrd och den andre en balans mellan sändare och mottagare:

✘ *Asymmetrisk tvåvägsmodell:* I denna modell utgår kommunikationen från ett sändarperspektiv. Men man försöker att till viss del skapa en form av återkoppling med sin publik, till exempel genom möten där man låter deltagarna få komma till tals. Denna kommunikationsprocess bör ses som obalanserad eftersom kommunikationen är till organisationens fördel. Målet med denna kommunikation är att informera mottagarna om organisationen och få dessa att acceptera organisationen och även till viss del få de att ändra åsikt och beteende (Grunig & Hunt, 1984 och Larsson, 2001).

✘ **Symmetrisk tvåvägsmodell:** Den symmetriska tvåvägsmodellen innebär en dialog mellan sändare och mottagare. Syftet är att med sin publik skapa en relation, vilken ska vara långvarig och bygga på ömsesidig förståelse. När det i de andra modellerna varit organisationen som har försökt att övertyga publiken om att deras åsikter är de rätta kan publiken i lika stor utsträckning i den symmetriska modellen försöka att påverka organisationen till att ändra beteende. Denna modell har uppnått sitt mål om ingen av de båda parterna ändrar sitt beteende, utan målet är att de båda parterna finner förståelse för varandras beteende (Grunig & Hunt, 1984).

Grunig (2001) ansåg den sistnämnda modellen som den utopiska kommunikationsmodellen. De (Grunig & Hunt) var av uppfattningen att denna tvåvägssymmetriska modell var den rätta, då denna baseras på en öppen och balanserad dialog mellan alla inblandade parter. De fick dock inte medhåll av kritikerna som emellertid ansåg att detta var snarare en normativ modell som inte fungerade ute i verkligheten (Leitch & Neilson, 2001). Följden av Grunig och Hunts asymmetrisk och symmetriska modeller blev den så kallade *mixed-motive* (se fig. 2) modellen av Murphy (Grunig, 2001). Denna modell bygger på de två ovannämnda, asymmetriska och symmetriska, och är utformad på så sätt att båda parter i en dialog ska bli nöjda och uppnå sina respektive mål, där båda befinner sig i en så kallad *win-win zonen*. Detta uppnår man genom att både organisationen och publiken avstår lite av sina intressen för att nå konsensus och därmed uppleva att de inte förlorat något (Grunig, 2001). Murphy (i Plowman, Briggs & Huang, 2001) sa att genom att använda sig av mixed-motive modellen behåller båda sidor i en intresserelation, en stark anknytning till sina egna intresse, dock är de motiverade att samarbeta för att uppnå något resultat av konflikten.



Figur 2. Ny modell av symmetri som tvåvägskommunikation. Hämtad ur Dozier et al. (1995:48).

Sett ur ett asymmetriskt perspektiv är detta kommunikationssätt ett förfarande där sändaren försöker dominera publiken (Grunig, 2001).

Här försöker publiken övertala sändaren/den dominerande koalitionen att ta till sig publikens position (Grunig, 2001).

Utanför win-win zonen existerar ostadiga och missnöjda förhållande (Dozier et al., 1995).

Win-win zonen, när båda parter befinner sig här handlar det om att förhandlingar har skett, där båda parter känner sig nöjda med resultatet (Grunig, 2001). Sett ur en organisations perspektiv innebär detta att organisationen dels försöker att tillfredsställa sina egna behov samtidigt som de försöker att tillfredsställa publikens intresse (Grunig, 2001).

För att uppnå och arbeta med mixed-motive modellen måste det finnas en fungerande dialog, mellan de parter som är aktiva i en interaktion. Day et al. (2001) hävdar att en dialog med publiken är nödvändig för organisationens överlevnad och kanske också den billigaste vägen mot

samförstånd. Dialog handlar om att ge och ta, det vill säga i våra ögon att ha en kommunikation i *mixed-motives* anda. Detta är enligt oss vad Scandorama och många andra företag bör sträva efter för att ha ett välmående företag med en god kommunikation. Detta då de anställda, som är de bästa ambassadörerna utåt och är med och skapar de åsikter och tankar som finns externt om företaget.

Oberoende av om en organisation utgår ifrån samma perspektiv i sina olika dialoger är det dock hur publiken tolkar det som slutligen blir till sanningshalten i dialogen. Det är viktigt att som sändare vara medveten om att en publik med x antal gemensamma nämnare inte är en homogen massa utan ytterst fragmentariserad. Detta vill vi förbinda med den diskussion som förs angående vikten av att ha en fungerande organisationskommunikation. Greve (1997), Flaa et al. (1998) och Abrahamsson och Andersen (2000) säger att för organisationskommunikation ska existera och fungera måste det finnas ett samarbete för att man ska kunna uppnå de mål som finns för organisationen. Med detta vill vi säga att vi är av åsikten att dialogen är en viktig förmedlare av de tre fenomenen *kultur, profil* och *identitet*.

2.1.3 Den intern kommunikation = ett enat ansikte

Vi är av den uppfattningen att internkommunikation är viktigt ur den aspekten att om det inte råder samstämmighet inom ett företag så går det inte heller att vara ett enat ansikte utåt. Kreps (1990) anser att en välfungerande intern kommunikation bidrar till att sprida och genomsyra de mål, uppgifter och regler som finns inom verksamheten. Den medverkar även till att samordna de aktiviteter som företaget arbetar med, tillhandahåller ledningen med upplysningar om tillståndet i företaget samt socialiserar nya medarbetare in i företaget (Kreps, 1990 och Larsson, 2001). I ett företag som till exempel Scandorama är den interna kommunikationen av stor vikt eftersom en del av de anställda befinner sig på olika geografiska platser och de kan enbart via den interna kommunikation känna sig som en del i ett företag.

Den interna kommunikationen är för företag som Scandorama en viktig kultur- och identitetsbärare, eftersom det enligt vår uppfattning enbart är via de interna kommunikationskanalerna som medarbetare på andra orter kan skapa sig en bild och uppfattning av företaget. Detta kan kopplas till det som Larsson (2001) talar om när han säger att en välfungerande internkommunikation leder till att medarbetarna får en känsla av delaktighet. Vilket i sin tur kan leda till att motivationen höjs inom företag vilket är positivt för företagets verksamhet.

2.2 Utgångspunkt kultur

Vår åsikt är att ett företags hela existens bygger på den rådande kulturen som finns inom företaget, precis som samhället i övrigt. Vi har därför valt att göra en djupare teoretisk beskrivning av fenomenet kultur.

Enligt social teorin utvecklas kulturen genom mänsklig interaktion och är resultatet av sociala erfarenheter. Andra artefakter som påverkar kulturen är dess medlemmars attityder och värderingar, skrift- och talspråk, religiösa tillhörighet och sociala ritualer men även konst, mytologier, normer och lagar bara för att nämna några (Kreps, 1990). Kulturen finns med andra ord som en del av allt vi gör. Kulturen kan betraktas som något man lär in och utvecklar i relation till den sociala miljö man som individ interagerar i (Hofstede, 1991). Alvesson (2001) talar om att man kan se kulturen inom ett företag ur två perspektiv, som en *variabel* eller en *metafor*. Om man väljer att se kulturen som en *variabel* är man inriktad på orsakssammanhang och man ser organisationen som ett objekt, det vill säga ett fenomen bestående av olika beståndsdelar. Genom

att betrakta en organisation ur detta perspektiv anses kulturen utföra en del positiva funktioner. Där ibland att tillhandahålla alla medlemmar i organisationen med en identitetskänsla, men även att fungera som en konstruktion för att forma beteende bland medlemmarna samt vägleda dem att handla rätt. Det *metaforiska* perspektivet handlar om socialt delade erfarenheter. Tankesättet bygger på det hermeneutiska tänkandet och man ser kulturen som en konstruktion av de människor som finns i den, och den reproduktion av symboler och innebörder de förfar som i sin tur medför gemensamma handlingar. Enligt detta perspektiv är ingenting icke-kultur (Alvesson, 2001).

Borman (i Kreps, 1990) är däremot av uppfattningen att organisationskultur innebär att en organisation presenterar en social verklighet som lägger band på och tvingar organisationens medlemmar att bete sig på ett visst sätt. Enligt Borman (i Kreps, 1990) uppmanar organisationen sina medlemmar att acceptera de normer, värderingar, attityder med mera som sina egna. Medlemmarna i en organisation är socialt tränade och medvetna om att de måste acceptera dessa normer, värderingar och attityder som finns för att bli accepterade medlemmar av kulturen (Kreps, 1990). Vi håller oss dock något kritiska till detta uttalande då man måste hålla i minnet att kulturen omformas ständigt beroende på vilka influenser den stöter på. Dessa influenser som påverkar är i våra ögon oftast de anställda som med nya kunskaper och insikter gemensamt omformar den rådande kulturen och på så sätt själva tvingar fram ett accepterat socialt beteende. Då vi väljer att se alla kulturer som en sammansmältning av Alvessons (2001) variabel och metafor perspektiv, menar vi att det är inte möjligt att endast se kulturen som en produkt av dess medlemmars gemensamma handlingar och tolkningar. Utan vi ser även kulturen som en påverkansfaktor. Det vill säga kulturen påverkar medlemmarna i en organisation i deras sätt att agera i och tolka omvärlden lika mycket som medlemmarna påverkar kulturen.

2.2.1 Kulturen inom ett företag

Det sociala system som en organisation är uppbyggd på skiljer sig i hög grad från en nations sociala system, den specifika skillnaden är att de som är delaktiga i en organisation oftast själv har beslutat om sin delaktighet och endast är delaktiga så länge de vill (Hofstede, 1991). En organisationskultur tillskrivs oftast vissa begrepp, den är skapad och bevarad av de individer som är aktiva inom en organisation och tillsammans bildar organisationen, samtidigt som den baseras på organisationens historia (Alvesson & Berg, 1984, Kreps, 1990 och Hofstede, 1991). Det talas också om att den är holistisk, det vill säga att helheten är större än summan av dess delar (Hofstede, 1991).

Kulturen finns som gemensamma ramar för de anställda i företaget att tolka utifrån. Dessa ramverk för tolkning hjälper till att forma och samordna organisatoriska teman som hjälper till att styra medlemmarnas handlingar (Kreps, 1990). Dessa ramverk gör livet i företaget mer tryggt och förstäligt, samtidigt som det gör den anställde till medlem i en grupp, detta kallas ett *kollektivt fenomen* (Hofstede, 1991). Kulturen skapar symmetri och påverkar allt som sker inom företaget. Fördelen med att se en organisation som en kultur är att ting så som symboler, värderingar, hjältar, etc. kommer i fokus och man skapar en konkret uppfattning om dessa (Kreps, 1990). Varje organisation har sin egen kulturella identitet, till exempel tillskriver en organisations medlemmar innebörder till organisationens produkter, uniformer, dess byggnader samt de regler som styr de formella aktiviteterna med mera. Dessa teman influerar värderingar och attityder, de språk som används, organisationens historia och dess filosofi, hjältar, legender, historier, skämt, hur framtiden ser ut samt identifiering av organisationens vänner och fiender. Desto starkare ett

kulturellt tema är, desto fler är de medlemmar av en organisation som håller fast och så att säga lyder under det (Kreps, 1990).

Alvesson och Berg (1988) anser att man inte ser till att det inom en organisation finns flera olika, oftast konkurrerande kulturer, utan ofta anses den ledanden kulturen vara den som organisationsledningen förespråkar. Kreps (1990) är inne på samma tankebanor och säger att det i en organisation finns en övergripande kultur som omfattar alla de som betraktar sig som medlemmar av organisationen. Dessa individer ingår ofta i andra mindre så kallade subkulturer som är baserad på olika faktorer så som ålder, kön, arbetsposition, yrke, etnicitet etc. (Kreps, 1990).

Det talas i teorin om olika attribut som man kan se som stöttstenar inom en kultur. Det första attributet väljer teorin att kalla för *symboler* och det berör ord, bilder, objekt och gester med mera. *Hjältar* är personer eller figurer som äger ett visst mått av karaktärsdrag som är högt värderade inom en kultur och som medför att de får stå som förebilder inom kulturen. *Ritualer* kan betraktas som en viktig gemensam handling av social karaktär. Det är gemensamma handlingar som egentligen inte är nödvändiga för ett företags måluppfyllelse, men som socialt sett är av största vikt inom en viss kultur. Dessa tre är endast synliga för de som är en del av kulturen och som innehar den socialt inlärd tolkning som krävs för att förstå. Teorin talar även om begreppet *värderingar*. Detta är något av det första alla individer lär sig, dock omedvetet. Den tidiga inläringen av värderingar medför att de också är de som är svårast att förändra. En värdering är inte lätt att urskilja och kan endast ses utifrån människors olika beteende (Hofstede, 1991).

Vi är av uppfattningen att den övergripande kulturen förespråkar vissa symboler, ritualer, hjältar och värderingar. Det är emellertid de symboler, ritualer, hjältar och värderingar som man väljer ut inom subkulturen som blir de rådande. Detta kan för företagets del innebära att kulturen blir diversifierad.

Deal och Kennedy (i Kreps, 1990) har samma tankegångar som Hofstede (1991) när de talar om dessa specifika nyckelattribut inom kulturen. De använder sig emellertid även av begreppet *kulturella kommunikationsnätverk*. Vilket är de informella kanaler som finns för att påverka medlemmarna av en organisation ensidigt, med myter och historier för att på så sätt förklara de rådande normer och värderingar som finns inom en organisation. Kreps (1990) ställer sig dock något kritiskt till att det enligt Deal och Kennedy, genom att utveckla dessa nyckelattribut, skulle vara möjligt att nå en stark kultur som därmed skulle leda till lyckad organisations framgång. Han anser att deras perspektiv är något naivt, kan vara missledande och simpelt (Kreps, 1990). Även Alvesson (2001) ställer sig något kritisk till detta och säger att idag är det snarare så att kulturen kommer i fokus och dess relevans diskuteras då en organisation står inför en förändring. Trots Kreps (1990) och Alvessons (2001) negativa inställning till detta är vi av uppfattningen att det är användbara nyckelbegrepp som kan, och ska ligga till grund för en djupare förståelse av en organisationskultur. Därmed är vi något eniga med Deal och Kennedy (1990) då vi tror att en stark organisationskultur kan leda till framgång. Man får likväl inte glömma bort att det även finns andra faktorer som påverkar samt att arbetet med kulturen måste vara ständigt pågående.

2.2.2 Ett företags rådande oskrivna regler och lagar

För att förstå vilka oskrivna regler och lagar det finns inom en organisation och vad de betyder för kulturen och de fenomen som vi anser står i stark relation till detta, väljer vi att redovisa för

normer och värderingar. Dessa ser vi som starka identitetsbärare av kulturen som i sin tur formar identiteten i ett företag.

En norm är en så kallad "standardvärdering" som existerar inom en grupp människor (Hofstede, 1991), en osynliga sociala struktur som skapas för att ligga till grund för medlemmarnas beteenden i en grupp (Kreps, 1990). En norm är med andra ord ett påbud av den sorten att den säger vad man som individ ska eller inte ska göra angående beteende i en grupp. Hur en individ betar sig baseras alltså inte enbart på hans/hennes attityder utan i lika stor utsträckning av hans/hennes normer (Palm & Windahl, 1989).

Kreps (1990) säger att problem med att som medlem ta till sig de rådande normerna inom en organisation kan leda till att de andra medlemmarna bedömer och värderar denna person negativt. Det går att medvetet eller omedvetet överträda normer, med den påföljd att man som överskridare möts av negativ feedback från de andra medlemmarna inom gruppen. I framtiden kan detta innebära att den normbrytande individen får svårt att samarbeta med sina medarbetare, inte blir befördrad och till och med kan bli arbetslös (Kreps, 1990). Med andra ord måste man som ny medlem i en grupp anpassa sig till vad som är rätt för just denna grupp, utan att det för den sakens skull måste vara liktydiga med de personliga känslor man som individ innehar.

Normer existerar i alla former av grupper i vårt samhälle. Palm och Windahl (1989) skiljer på primärgrupp och sekundärgrupp. En primärgrupp är en grupp där det finns en gruppkänsla, någon form av gruppidentitet, till exempel i en familj. En arbetsplats är en så kallad sekundärgrupp, en stor grupp som består av primärgrupper. Företagets kultur kan här beskrivas som det system av normer som är rådande i en sekundärgrupp. Därför är det viktigt att om man önskar en fungerande kultur inom företaget måste de normer som är gällande för kulturen vara godtagna som gällande i primärgrupperna. Primärgrupperna är den grund som företaget lutar sig på. Om företagets kultur strider emot de normsystem som finns i primärgrupperna så är det kulturen och inte gruppnormerna som får ge efter (Palm & Windahl, 1989). Precis som då vi talar om subkulturer är det de symboler, ritualer, hjältar och värderingar och normer som blir de gällande vilket även här medför en diversifierad kultur.

2.2.3 Kultur och kommunikation ett ömsesidigt givande och tagande

På samma sätt som kulturen påverkar det sätt som medlemmarna inom en organisation samtalar med varandra, påverkar deras kommunikation kulturen (Kreps, 1990). Genom kommunikation bibehåller medlemmarna i en organisation den rådande kulturen. Kommunikationen ger dem en klar och tydlig referensram över vilka normer, värderingar, beteende etc. som är värdefulla, acceptabla och som nyttjas (Conrad & Poole, 1998). Både Kreps (1990) och Conrad och Poole (1998) är av åsikten att kulturen inom en organisation skapas av dess medlemmars kollektiva uppfattningar, den underliggande logiken och de legender som kommuniceras via informella och formella kommunikationskanaler.

Vi är av uppfattningen att det är mer genom den informella än den formella som förmedlingen av kulturen sker. Det talas till exempel mycket på Scandorama om hur dess grundare byggde upp företaget och vad de har åstadkommit. Detta sker i den informella kommunikationen där man visar på att man är stolt över att vara en del av Scandorama och dess historia. Medlemmarna i en organisation tolkar dess dåtid och nutid, för att på så sätt göra det fenomen som är organisationens liv förstäligt, samtidigt skapar de legender och berättelser som rör de liv som sker inom organisationen. Dessa legender och berättelser hjälper dem att kollektivt skapa en vision om den framtida utvecklingen inom organisationen.

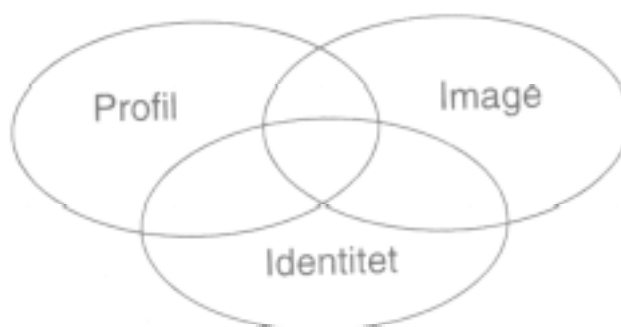
2.3 Profil och identitet

Människan är en tolkande individ som när hon möter ett företag skapar sig en uppfattning angående det. Denna uppfattning baseras på hennes personliga tolkning av företaget i fråga (Bernstein, 1985., Hinn & Rossling, 1994). Detta innebär att en människa enbart kan agera utifrån det hon upplever och varseblir, vilket i sin tur skapar hennes verklighet (Bernstein, 1985). Detta vill vi sätta i relation till begreppen *profil* och *image*. Företag arbetar med profilering, vilket innebär att de kommunicerar ut en bild av sig själv, som de önskar att omgivning ska ta till sig (Alvesson & Berg, 1988., Palm, 1994., Lagergren, 1998 samt Larsson, 2001). Individerna registrerar företaget, men oftast uppfattar hon inte företaget och dess profil på det sätt som företaget önskar, utan utifrån sin egen verklighetsuppfattning (Bernstein 1985., Alvesson & Berg 1988., Hinn & Rossling 1994., Palm, 1994 samt Larsson, 2001).

Studierna av imagebegrepp brukar ofta kunna relateras till identitetsbegreppet, och då särskiljer man mellan dessa begrepp genom att säga att image står för den externa bilden medan identitet är den bild som finns internt av företaget (Alvesson & Berg, 1988). Med utgångspunkt från Alvesson och Bergs (1988) uppfattning har vi valt att avgränsa oss till enbart profil och identitet, och därmed utesluta imagebegreppet då det vänder sig till externa publik.

Alvesson och Berg tydliggör skillnaden mellan identitet och profil genom att säga att: ”medan identiteten representerar totaliteten av vad organisationen uttrycker internt representerar profilen vad organisationen medvetet uttrycker externt” (1988:55). Hinn och Rossling (1994) talar också om att företagsidentiteten innebär resultatet av allt det som ett företag, formellt och informellt uttrycker. Vi tolkar detta som, vilket även Larsson (2001) talar om, att hur identiteten kommer att formas, kan man inte styra eller planera, utan den formas från alla de handlingar som internt sker i ett företag. Profilen däremot, enligt både Lagergren (1998) och Larsson (2001) är något som kan planeras och styras, eftersom, vilket Lagergren (1998) nämner, så kan man själv planera vilka egenskaper man vill lyfta fram för att profilera företaget.

Ett krav som man bör ställa på profilen är den ska vara utformad så att den profilerar just det som den har till uppgift att göra (Palm & Windahl, 1989). De menar att en profil varken får vara motsägelsefull eller kraftlös, detta kan tolkas som om att profilen då förlorar hela sin verkan. En profil behöver inte vara likadant utformad till samtliga publik, men den måste kunna uppfattas som trovärdig av samtliga publik för att kunna uppfylla sitt syfte (Ibid.).



Figur 3 Förhållandet mellan profil, image och identitet. Hämtad ur Larsson. (2001:99).

De tre begreppen flyter med andra ord in i varandra och är till viss del beroende av varandra. Men vi kan fastslå att begreppet *profil* handlar om hur företaget önskar att bli uppfattade av sin publik, både vad det gäller externt och vad det internt. *Imagen* innebär i sin tur hur företaget

uppfattas av sina intressenter och *identiteten* i sin tur innebär företagets *själ* och summan av företagets alla kommunikativa handlingar.

2.3.1 Företagsidentitet, vem man är och vad man vill

Att skapa en identitet handlar om att individualisera, utmärka sig, framhäva vissa egenskaper och karaktärsdrag som är specifika för den identitet man vill framställa. Den kultur och de symboler som man nyttjar inom företaget och i vilket omfång det når ut till åskådarna är alla aspekter som företagets identitet är beroende av (Alvesson & Björkman, 1992). Enligt Hinn & Rossling (1994) är företagsidentitet ett gränssnitt mellan företaget och den värld som omger det. En identitet ska skarpt och distinkt tydliggöra företagets syfte och skapa tillhörighet och trygghet, både internt och externt.

När man undersöker begreppet identitet kan man särskilja mellan den offentliga och den privata identiteten (Alvesson & Björkman, 1992). Den offentliga identiteten syftar till hur ens omgivning ser på organisationen, medan den privata identiteten handlar om ens egen syn på sin organisation. I vår undersökning har vi valt att titta på den privata identiteten, det vill säga hur de anställda inom Scandorama uppfattar denna och om det finns någon diskrepans i tolkningarna av företagets identitet.

I regel diskuteras en organisations identitet i singular, men identiteten kan lättare förstås ur ett dualistiskt perspektiv, vilket baseras på synsättet att en organisation kan bestå av relativt skiftande verksamheter (Alvesson & Björkman, 1992), vilket sker i vårt fall med Scandorama. Albert och Whetten (i Alvesson & Björkman, 1992) talar om att identiteten blir beroende av den verksamhet som sker på respektive avdelning och att identiteten därmed kan komma att fokuseras kring olika faktorer. De menar att då det till exempel finns en professionell grupp inom ett företag så kan de komma att identifiera sig snarare med sin profession än med sitt företag (Ibid.). Detta innebär att organisationen är ideografisk, med olika åtskilda identiteter. Dess motsatts är när företaget har en holografisk identitet vilket innebär att de organisatoriska enheterna genomsyras av en gemensam identitet.

Ett annat perspektiv som man kan utgå från då man diskuterar begreppet identitet och organisationer, är att medlemmarna genom organisationen upplever social tillhörighet och identifierar sig med organisationen (Alvesson & Björkman, 1992). När man som individ identifierar sig med en organisation är man benägen att ta till sig de värderingar, normer och övriga kulturella uttryck som råder inom denna grupp. När man delar värderingar och ideal med en organisation innebär detta även att man lär sig snabbare och starkare att identifiera sig med organisationen. Man kan utifrån detta synsätt tolka identitetsbegreppet som något som har med tillvaro att göra, ”*som individ vill man veta vem man är och vad man vill, man vill kunna bedöma vad man kan göra, vad man ska göra och vad man inte skall göra*” (Alvesson & Björkman, 1992:34). De poängterar att ju mer distinkt en organisation framträder och ju mer den skiljer sig från sin omgivning desto bättre tenderar organisationen som sådan att fungera som social identitet för de anställda. Det är till ett företags fördel om personalen kan identifiera sig starkt med företaget, eftersom det blir svårare för olika grupper inom organisationen att betrakta varandra som konkurrenter, eftersom alla upplever att de är en del av ett övergripande *vi*, och på så sätt genomsyras företaget av en sammanhållning och gemenskap (Ibid.).

2.3.2 Identitetsbärare eller profilbärare

Inom ett företag går kommunikationen genom en mängd olika kanaler, vilka kan vara allt ifrån produkter till kläder och anställda. Alla dessa objekt är bärare av kommunikation och information och kan enligt Hinn och Rosling (1994) benämnas som identitetsbärare, det vill säga att de förmedlar företagets identitet utåt mot publiken genom sitt tyckande och agerande. Därmed kan man säga att identitetsbärare är benämningen på alla konkreta uttryck för ett företags identitet. För att man ska uppnå en identitetsskapande kommunikation är det viktigt att man hanterar sina identitetsbärare väl (Ibid.)

Hinn och Rosling (1994) har kartlagt tio stycken olika identitetsbärare; *personer, produkter, namn och varumärken, grafiskt program, reklam, butiker, företagsevenemang produktionsutrustning PR, sponsring samt tekniskt dokumentation* (1994:34). Vi anser dock att dessa "bärare" i större utsträckning förmedlar företagets profil än dess identitet. Vi har valt ut att presentera de "bärare" som vi anser förmedlar identitet och är mest relevanta då man talar om en förmedling av identitet och profil i relation till den rådande kulturen.

Personer som identitetsbärare. Ledaren som symbol och identitetsbärare är förenat med både fördelar och nackdelar. Valet av ledaren som strategisk identitetsbärare baseras ofta på att ledaren är en stor och vital del av företaget samt en stark och karismatisk person. En stark ledare kan dels hålla ställningarna inåt och samtidigt vara en god representant för företaget utåt (Hinn & Rosling, 1994). Men även de anställda är viktiga identitetsbärare, och i litteraturen betonas detta för att det är de som är aktiva i interaktionen med den externa publiken (Ibid.). Men vi är även av uppfattningen att de anställda är viktiga identitetsbärare även vad det gäller att internt förmedla identiteten vidare. När man kommer som nyanställd till ett företag är det de redan anställda som kommer att introducera dig in i det nya företaget.

Företagsevenemang som identitetsbärare. Denna form av identitetsbärare, till exempel kickoffer samt julfester, betraktas som en stark identitetsbärare, då den kan bidra till att internt stärka samhörigheten i ett företag samt även hjälpa till att sprida företagskulturen.

2.4 Avslutningsvis

Teorin har i sin helhet gett oss en gedigen grund att utveckla vårt empiriska arbete ur. Genom den teoretiska genomgången har vi fått en bild över hur identitet och profil står i relation till kulturen och de individer som är aktiva inom en organisation. Vi har under arbetet med denna fått en distinktare bild över dessa begrepp och hur de påverkar varandra och vilka befintliga eller obefintliga skillnader det finns inom begreppen. Vi har samtidigt upplevt att de diskuterade begreppen inte är särskilt lätta att särskilja då de alla står i en relation till varandra där de agerar som påverkansfaktorer på varandra och den verklighet de existerar i.

3 Metod

Syftet med vårt metodkapitel är att ge läsaren en inblick i vår syn på forskning samt att ge dem kunskap om hur vi har valt att utföra vår kvalitativa studie och vilka teorier vi grundar detta på. Kapitlet kommer bland annat att behandla synen på kunskap, tolkning, generalisering och urval.

3.1 Kvalitativ vs kvantitativ

Syftet med vår uppsats är att belysa hur de anställda inom Scandorama uppfattar företagets identitet i relation till *yrkesroll, arbetets geografiska placering* samt till den *rådande kulturen i företaget*. Efter att ha fastställt uppsatsens syfte förde vi en diskussion angående vilken metod vi skulle använda oss av i undersökningen. Då vårt syfte inte är att få beräkningsbar kunskap utan framhålla de känslor, tankar och attityder som finns i och omkring Scandorama anser vi att den kvalitativa metodens tillvägagångssätt vara mest lämpad för vår studie.

Då vi vill försöka få en bredare förståelse för de anställdas uppfattning av Scandoramas identitet kommer vi att utgå från det hermeneutiska tänkandet. Hermeneutikens synsätt bygger på att man som människa förstår andra människor och har förmågan och empatin att sätta sig in i deras känslor. Utgår man från detta synsätt öppnar man dörren till mer skapande och nyanserad kunskap, att människor tolkar olika, behöver inte betyda att tolkningarna strider emot varandra utan kanske snarare att de är ett komplement till varandra (Thurén, 2000). Kritiken mot hermeneutiken handlar om hur man kan veta att man har tolkat rätt. Thurén (2000) säger att man befinner sig på mycket osäker mark då man ger sig på att tolka andra individers känslor. En individ tolkar inte på samma sätt som en annan. Forskaren är alltid ett subjekt som tolkar någonting. En mening kan inte observeras utan att det tolkas, avkodas och förstås (Ibid.).

3.2 Att utgå från kvalitativ ansats

Genom observationer eller intervjuer studerar man undersökningsobjektet i dess naturliga miljö och strävar efter att finna kvalitéter eller egenskaper hos det undersökta, som dessutom kan anses vara ett specifikt drag för det undersökta (Eneroth, 1994., Bengtsson et al., 1998). Man utgår från att alla kvalitéter är uppbyggda utifrån olika aspekter och att varje individ är en unik kombination (Eneroth, 1994). Den kvalitativa forskningen bygger på den begreppsligtinduktiva modellen, det vill säga, att man som forskare utgår ifrån verkligheten och utsätter sig för den. Detta för att maximera möjligheten att träffa på den företeelse som man valt att studera. Insamlingen av de olika kvalitéterna analyseras och bildar tillslut ett begrepp. Fördelen med denna form av insamling är att man som forskare kan gå tillbaka till det studerade subjektet om man upptäcker att det saknas viss väsentlig fakta (Eneroth, 1994).

Den kritik som riktats emot den kvalitativa metoden kommer från förespråkare av den kvantitativa. De anser att av den kvalitativa metoden är ovetenskaplig och oprecis. Möjligtvis kan de tänka sig att använda sig av den kvalitativa metoden som en form av förundersökning, innan den så kallade riktiga undersökningen tar sin början (Eneroth, 1994).

3.3 Förförståelse

Thurén (2000) säger att förförståelse bygger ofta och omedvetet på våra önsknings, detta då den påverkas av de värderingar och normer vi som individ har. Vi behöver alla förförståelse för att kunna tolka och förstå nya företeelser och för att vi ska kunna tolka och förstå den värld vi lever i. Thurén (2000) menar att orsaken till att vi anser att vissa saker är självklara handlar om att vi

har socialiserats in i den värld vi befinner oss i, vi har växt upp med värderingar och normer som är gällande för ett visst samhälle och utifrån detta tolkar vi vår omvärld. Det är dock viktigt att som forskare inte låta den förförståelse man har styra tolkningsprocessen och slutresultatet.

Det finns en del nackdelar med att ha förkunskaper inom det man skriver. Litteraturen talar om att man förlorar den akademiska distansen och istället får personliga intressen i det som sker på fältet. En av riskerna med detta är att man har en benägenhet att bedöma istället för att försöka se vad som skett ur IPs perspektiv. Det talas även om att det blir svårt att upprätthålla distans och opartiskhet när man studerar i en miljö som man har personlig relevans till. Samtidigt menar de att det kan vara en fördel att ha förkunskaper för att man på så sätt undviker att dra felaktiga slutsatser (Bell, 1997).

En av uppsatsförfattarna är anställd som säsongsguide, vilket medför att hon har en viss insikt och förförståelse om Scandorama. Detta kan ha inneburit att hon omedvetet socialiserats in i Scandoramas värld och därmed kanske har anammat de värderingar och normer som är typiska för företaget. Detta kan ha påverkat, dock omedvetet, utformningen av vår intervjuguide samt vårt och IPs förhållningssätt under intervjuerna. Vi vill gärna poängtera den reflektion, då vi inte är fullt säkra på att uppsatsskribenten inte alls har påverkat valet av frågorna eller interaktionen med IP med sin bakgrundskunskap. Då båda har varit medvetna om den förförståelse som finns hos den anställde, har vi försökt att bibehålla ett så kritiskt tänkande som möjligt och verkligen reflektera och fundera kring varje intervju. Vi ser snarare det positiva och styrkan i detta faktum att den ena författaren är förtrogen med företaget. Dels har vi lättare kunnat få tillgång till kunskap om företaget och samt tillträde till företagets personal. Förhållandet mellan oss som undersökare och företaget som kunskapsförmedlare upplever vi i och med denna insiderroll, har gett oss och vår uppsats en större balans. Då den andre uppsatsförfattaren inte har haft någon som helst kunskap om företaget innan, har detta inneburit att denne har bidragit med en nyfikenhet och ifrågasättande som i sin tur har medfört att vi har fått en allsidig syn på Scandorama.

3.4 Intervjuer

Anledningen till att en intervju sker är att intervjuaren söker information och att IP har valts till att vara informationskälla (Ekström & Larsson, 2000 och Lantz, 1993). Eftersom vi är intresserade av vilka attityder, personliga uppfattningar samt tolkningar som ligger till grund för de anställdas syn på Scandorama, anser vi att personliga intervjuer är den metod som vi kan få fram mest kunskap ur. Denna form av intervjuer bygger på samtal/intervjuer med specifika grupper. I vårt fall berör det personal i ledningsgruppen, kontorspersonal och guidepersonal på Scandorama. Syftet med en personlig intervju är att få en insikt i den intervjuades kunskaper och erfarenheter angående det berörda ämnet. Den utopi man vill uppnå i en intervjusituation är att det formas till ett naturligt samtal, vilket mycket sällan sker då det alltid finns en tendens till roller (Ekström & Larsson, 2000). Deacon et al. (1999) är eniga med detta och säger att själva strukturen på en intervju medför att det inte är möjligt att uppnå en jämvikt. De är av uppfattningen att en intervju är ett typiskt exempel på det de väljer att kalla för ett *roll-regel* samtal. Denna form av samtal kan ske i många olika kontexter och strukturer, som alla på ett eller annat sätt påverkar rollerna och reglerna. Sandberg (2000) är även hon inne på samma spår och tar upp den maktrelation som är inbyggd i alla relationer och strukturer. Det är av största vikt att vara uppmärksam på detta och reflektera över vad det kan betyda för intervjun och dess resultat. Vi är eniga med ovanstående om att det är omöjligt att uppnå jämvikt och det naturliga samtal man är

utefter i en intervju, då det faktiskt är i grund och botten är en konstlad sammankomst. Vi anser också vidare att makten kan variera från IP till intervjuaren. Av skäl som nämnts tidigare valdes en av uppsatsförfattarna bort som intervjuare. Detta för att vi i möjligaste mån ville undvika de maktfaktorer som kunde ha framträtt, då hennes roll i företaget kunde ha blivit den roll som framträdde istället för den som intervjuare. Resultatet av detta hade varit att vi inte fick all fakta vi sökte. Detta har dock inte skett, utan som vi nämnt tidigare är vi av uppfattningen av att insiderrollen har gett en större tillgång till information och ett öppenhjärtigare tillmötesgående från alla berörda.

3.4.1 Kvalitativa intervjuproblem

De problem som oftast diskuteras i sammanhang med den kvalitativa metoden och dess intervjuer är den så kallad intervjuareffekten. Bell (1995) poängterar här risken med att en viss skevhet kan uppstå vid genomförandet av kvalitativa intervjuer. Den kvalitativa intervjun bygger på en interaktion mellan IP och intervjuaren. De faktorer som enligt Borg (i Bell, 1995) kan påverka är att intervjuaren omedvetet påverkar IP att svara på ett visst sätt. Detta kan bygga på hur intervjuaren betonar en viss fråga, en omedveten tendens att söka svar ut efter förutfattade meningar. Bengtsson et al. (1998) påpekar dock att för att ge intervjun strukturen av ett givande och tagande och därmed minska maktskillnaderna, så kan intervjuaren delge IP känslor och tankar. Ekström och Larsson (2000) är av samma uppfattning, och säger att den som intervjuar kan och bör lägga in egna signaler, synpunkter och reaktioner i samspel med den intervjuade. Deacon et al. (1999) är av en annan uppfattning och påpekar ett antal gånger då de tar upp intervjun som ett insamlingsverktyg, hur väsentligt det är att intervjuaren inte klagor sin åsikt över ämnet eller intervjun. Sandberg (2000) påpekar att då forskaren alltid är en aktiv del i den konstruktion av den verklighet som utforskas, är detta svårt och enligt Sandberg (2000) helt omöjligt, att erhålla en totalt neutral position som intervjuare. En forskare påverkar genom sin blotta existens den som intervjuas och därmed resultatet. Precis som i diskussionen angående maktrelation tror vi att vi lyckades genomföra intervjuer med mindre påverkan då den som intervjuade inte hade lika stor förförståelse som den andra. Vi diskuterade frågorna länge och intensivt för att inte omedvetet lägga in tolkningar eller förutfattade meningar i dem. Vi är inte av samma uppfattning som Ekström och Larsson (2000) och Bengtsson et al. (1998), utan är snarare eniga med Deacon et al. (1999), då vi anser att om man lägger in egna synpunkter eller delger känslor färgar man av sig på IP och är tydlig i vad man eftersträvar för perspektiv på svaren.

3.4.2 Urval till personliga intervjuer

Vi satte upp vissa kriterier för att vi på bästa sätt skulle få våra frågor besvarade och kunna uppfylla vårt syfte. De kriterier som vi satte upp angående vilka respondenter vi önskade intervjuas var följande:

- ✘ Ledningsgruppen: Avdelningschef eller högre.
- ✘ Kontorspersonal: Ej inneha något ledningsuppdrag
- ✘ Guidekåren: Arbetat minst två resor

Vid alla intervjuer är det viktigt att ha i åtanke att man baserar sitt urval av respondenter på syftet som man vill uppnå undersökningen och att de personer man väljer ut är berörda av företaget (Lantz, 1993 och Ekström & Larsson, 2000). I vårt val är företaget Scandorama och

de berörda respondenterna utgörs av de anställda. Vi började med att genomföra en mycket ostrukturerad intervju med en av grundarna för att få mer, så att säga kött på benen om hur företagsstrukturen ser ut och hur det berörda fenomenet ser ut. Vi började vår sökning av respondenter med att tillfråga vice VD vilka han kunde rekommendera ur ledningsgruppen. När så intervjuerna med ledningspersonalen ägde rum tillfrågade vi dem, vilka han/hon kunde rekommendera oss att intervjua ur kontorspersonalen. Då vi använde oss av denna metod kom vi att vara uppmärksamma på det som Repstad (1999) och Bengtsson (2000) talar om, nämligen risken för att respondenterna tenderar att rekommendera sådana personer som tycker likadant som de själva samt risken för att det kan uppstå så kallad gatekeeper-effekt. Gatekeeping handlar om att de personer som rekommenderar andra är också de som bestämmer över vilka personer som vi får möta och vilka som får komma till tals. Följden av detta kan bli att det blir en ensidig representation av företagets anställda som alla innehar samma åsikter, attityder och beteende. Vi anser emellertid att vi har lyckats med att få den variation av variabler som Bengtsson et al. (1998) anser kan påverka uppfattningen, detta i och med att vårt urval är baserat på olika yrkesroller inom Scandorama.

Vad det gällde guiderna så använde vi oss av ett slumpmässigt urval. Till att börja med e-postade vi till samtliga guider och presenterade vår fallstudie. Därefter valde vi slumpmässigt ut fyra guider som vi kontaktade telefonledes, och bokade en tid för intervju.

3.4.3 Intervjuguide

Innan vi inledde arbetet med utformandet av intervjun funderade vi över vad vi var ute efter med vår undersökning, vad ville vi få ut av svaren och hur vi ville att intervjun skulle ske. Vi enades om att vi ville ge respondenterna gott om utrymme till att få tala fritt utan att vara bunden till olika svarsalternativ. För vår egen och för respondenternas skull kände vi att det fanns ett behov av en viss struktur på frågorna, att det behövdes en mall som vi till viss del skulle utgå från. Baserat på detta har vi valt att arbeta efter den halvstrukturerade intervjuformen, vilket innebär att vi har valt den strukturerade intervjuens utformning vad det gäller att ha bestämda frågor med oss till intervjun. Vi följde dock inte dessa till punkt och pricka, utan under samtals gång dök nya frågor upp som en följd på IPs svar. Fördelen som vi ser det med denna intervjuform är att den intervjuade får i hög grad ett eget spelrum att uttrycka sig på, förklara sina känslor och upplevelser. Vi har trots det öppna spelrummet haft en struktur att gå efter och återkomma till om man upplever att man har tömt ut en fråga. (Intervjuguiden, se bilaga 2).

3.4.4 Insamlingsverktyg

Vi använde oss av bandspelare vid våra intervjuer så att vi efteråt kunde gå igenom och fånga upp sådant som vi först inte la märke till, exempelvis tonfall och ordval. Innan intervjun startade frågade vi IP om det gick bra att vi spelade in samt att materialet skulle komma att behandlas konfidentiellt. Repstad (1999) talar om att en nackdel med att spela in intervjuer är att många upplever det som hämmande att bli inspelad och resultatet kan bli att det uppstår tystnad. Detta var ett problem som vi aldrig upplevde, och en orsak till det kan vara att många av de intervjuade är vana talare och upplevde inte bandspelaren som en obehaglig deltagare. För att minska risken vad det gäller att man tolkar eller hör fel förde vi även anteckningar under intervjun som ett komplement, intervjupersoner använde sig även av ett talande kroppsspråk som inte kommer med på bandet.

3.4.5 Val av plats

Miljön, det vill säga, kontexten är av stor betydelse för hur intervjun kommer att bli, den påverkar ur flera olika aspekter. Val av miljö bör baseras på vilket syfte man har med intervjun och av vilken karaktär ämnet som ska behandlas är. Sandberg (2000) säger att den plats som oftast rekommenderas i metodböcker är arbetsplatsen eller IPs hem. Då det fenomen vi undersöker står i relation till arbetsplatsen valde vi att genomföra intervjuerna med personal ur ledningsgruppen samt kontorspersonal på just arbetsplatsen. Dessa platser ger IP säkerhet då han/hon känner att de är på hemmaplan samt att vi fick en möjlighet att insupa IPs vardagliga liv och den kontext som han/hon rör sig i.

Vid intervjuerna med IP ur guidekären gavs aldrig möjligheten att genomföra intervjuerna i deras arbetsmiljö eftersom de har en så kallad mobil arbetsplats. Två av intervjuerna valde vi därför att genomföra i IPs hem. Precis som arbetsplatsen inger hemmiljön trygghet. Nackdelen som detta val av plats kan medföra är att den ostördhet som en intervju kräver inte infinner sig. Ett annat problem är att IP inte kanske känner sig komfortabel med att ha främmande människor i sitt hem. Styrkan för oss i detta fall har då varit att den ene av oss uppsatsförfattare själv är guide och IPs kollega. Detta har bidragit till att den känsla av främlingskap som kan uppstå under intervjuerna aldrig inträffade, utan snarare infann sig en lättsam och kamratlig ton (Trost, 1997 och Bengtsson et al., 1998).

3.4.6 Telefonintervjuer

På grund av det geografiska avstånd som fanns mellan oss och två av våra respondenter ur guidekären, fick vi lov att genomföra dessa intervjuer via telefon. När man genomför telefonintervjuer förlorar man mycket av den icke verbala kommunikation som framträder under en intervju, och detta var vi väl medvetna om under båda intervjuerna. För att jämna ut denna "förlust" försökte vi att i den mån det gick att lyssna till hur IP betonade vissa valda delar av samtalet, vilket röstläge som användes etc. Vi var båda delaktiga under intervjuerna, varav den ene satt och enbart antecknade under hela telefonsamtalet. På så sätt kunde intervjuaren till fullo koncentrera sig på själva intervjun. Då telefonintervjuer inte heller bör vara längre än 20 minuter, blev konsekvensen av detta att dessa intervjuer inte blev lika långa och till viss del inte lika fylliga som de andra intervjuerna.

3.5 Bearbetning av intervjuer

Vi valde att dela upp transkriberingen av våra intervjuer för att därefter gemensamt gå igenom dem med stöd av de anteckningar vi gjort och bandinspelningarna. Uppdelningen beror på att det är enormt tidskrävande att transkribera och för att vi anser att om en person hade gjort all **nedskrivning** hade allt blivit tolkat ur samma perspektiv. Den uppdelning vi har valt har då medfört att utgångspunkten i varje intervju har varit den samma, men tolkningen har varierat. Diskussionerna efteråt har hjälpt oss att belysa intervjuerna ur olika aspekter samt att tillföra om något saknats. Det finns en skillnad mellan verkligheten och den tolkning som görs av verkligheten. Man kan med hjälp av språket och text överföra den egentliga händelsen till en konstruerad erfarenhet. Detta medför att resultatet av en kvalitativ forskning inte är en absolut sanning eller ens objektiv fakta, det är en rekonstruktion av verkligheten (Bengtsson et al., 1998).

3.5.1 Analysen

Att använda sig av en eller flera teorier i sin analys anses vara ett av det mest centrala arbetssätten inom det vetenskapliga arbetssättet (Ekström & Larsson, 2000). Vi kommer för att analysera våra intervjuer använda oss av de begrepp och den teori som vi insamlat under teoristudierna. När man tolkar och analyserar är det viktigt att vara klart avgränsad, det handlar inte bara om att avgränsa sig vad det berör vissa specifika organisationer eller händelser utan att avgränsa sig till en viss analytiskt aspekt. Inom vetenskapen förutsätts det att man delar upp och fokuserar på en viss aspekt. Ett samtal eller en text kan analyseras ur många olika aspekter och med hjälp av många olika analysmetoder (Ibid.). Vi har i vår analysdel valt att arbeta efter metoden meningskoncentrering, vilket innebär att vi tar med de mest relevanta svaren för vår undersökning.

3.5.2 Generaliserbarhet

Inom forskningsvärlden är en återkommande fråga i samband med intervjuundersökningar om resultaten är generaliserbara (Ibid.). En vanlig tanke är att man inte kan generalisera när man arbetat med kvalitativa metoder och det är ingen ovanlighet att forskare ursäktar sig för att han/hon har mindre 20 personer med i undersökningen (Sandberg & Thelander, 2000). Sandberg och Thelander (2000) påtalar det inte att det är fel att låta enbart fem personer ligga till grund för en undersökning. Men dessa fem kan inte uttryckas i termerna "andelar av en population", vilket är möjligt i en kvantitativ undersökning med en större mängd IP (Ibid.).

Är det då möjligt att använda sig av de insamlade fakta? Då vi talar om vetenskaplig generaliserbarhet är det angeläget att vi har en kritisk hållning och funderar över att det verkligen finns grund för den generalisering vi gör (Ekström & Larsson, 2000). De grundläggande strukturer vi söker efter i vår generalisering är hur uppfattningen bland personalen ser ut angående Scandoramas identitet. Syftet är inte att kunna presentera en studie där vi klargör för att 4 IP anser att Scandorama är en bra arbetsplats, utan att skapa en bild av vad fenomenet kan betyda för olika individer inom en organisation. Den kvalitativa forskningen som baseras på ostrukturerade intervjuer blir mindre utsatt och har lättare att försvara generaliserbarheten eftersom intervjupersonerna ofta hämtas från olika geografiska och/eller sociala miljöer (Bryman, 1997). Detta har vi också valt att göra i våra intervjuer, den sociala skillnaden baserar vi här på vilken roll man har inom företaget och beroende på arbetets geografiska placering inom företaget. Det är möjligt att dra generella slutsatser även i den kvalitativa forskningen. Detta möjliggörs genom väl förankrade teoretiskt strategiska urval samt av intervjuanalyser som lyfter fram en teoretisk allmängiltig abstraktionsnivå.

3.6 Avslutningsvis

Vår ambition är att resultatet av studien ska kunna ge insikt om skillnader och likheter mellan kontorspersonalens och guidernas uppfattning om det undersökta fenomenet. Vi tror att företag som har samma organisationsstruktur kan använda sig av de tankar och idéer som vi presenterar i vår uppsats, samt att det kan fungera som en inkörsport till vidare och djupare forskning inom denna "nygamla" företagsstruktur. Det vi finner är av intresse är att se om det finns en tendens till samstämmighet beroende på var IPs arbetsplats är förlagd och till vilken roll IP har i

verksamheten. Vi kan även se att detta är av intresse för företag där delar av personalen arbetar självständigt och inte sitter placerad på det gemensamma kontoret.

Då vi som "forskare" har gått in i detta arbete med den öppenhet och kritiska hållning som Ekström och Larsson (2000) talar om känner vi att fördelen med av att vara två är ovärderlig. Fördelen med två uppsatsförfattare är det blir diskussioner, man är sällan fullkomligt eniga vilket innebär att man får möjligheten att se ur ett annat perspektiv. Det är som Ekström och Larsson (2000) säger, väsentligt att vara medveten om att vetenskap inte är subjektivt för att forskaren är det, det är inte den enskilde individens tolkning som är det intressanta. Utan det är vilka tankebanor som respondenterna brukar och hur dessa sedan i relation till det undersökta fenomenet och den teoretiska koppling vi gör som är av intresse.

4 Empirisk redovisning

I detta kapitel redogör vi för vårt insamlade material. För att göra materialet så överskådligt som möjligt väljer vi att presentera resultatet av våra intervjuer på följande sätt: ledning, kontorspersonal och guider, utefter olika teman. Sedan i det följande kapitlet, analys, kommer vi att sammanföra dessa tre för att där skönja olikheter samt likheter.

Resultaten av våra intervjuer kommer att presenteras utefter de teman vi arbetat efter för att få en så tydlig struktur som möjligt. Redovisningen av intervjuerna kommer att bestå av utvalda citat för att poängtera vad som framkommit. Vi har valt att arbeta efter metoden meningskoncentrering, vilket innebär att vi tar med de mest relevanta svaren för vår undersökning. Detta innebär att intervjuerna inte kommer att presenteras i sin helhet. Vidare vad det gäller tankepauser, hummande och dylikt så kommer dessa att markeras som ..., detta för att göra texten mer läsvänlig, än om dem hade skrivits ut i sin fulltext.

De teman som vi anser vara relevanta för den kommande analysen och som vi väljer att redovisa intervjumaterialet utifrån är följande:

- ✘ Informationskanaler
- ✘ Företagskultur
- ✘ Normer och värderingar
- ✘ Profil och image
- ✘ Identitet

4.1 Ledningsgruppen

Vi inleder vår resultatredovisning med att redogöra för intervjuerna med personal ur ledningsgruppen. Vi har intervjuat fyra personer ur ledningsgruppen. Vi började våra intervjuer med att be våra IP om att berätta lite om sig själv, hur länge de har varit verksamma inom företaget samt deras roll inom Scandorama. Följande IP har blivit intervjuade:

- ✘ L1 är en kvinna som har varit anställd inom företaget i 10 år. Hennes arbetsuppgifter har under denna tid varit varierande och hon började som så många andra med att arbeta som guide för Scandorama. Idag innehar hon en ledande ställning inom företaget.
- ✘ L2 är en man och har varit anställd inom Scandorama i cirka ett och ett halvt år. Han sitter med i ledningsgruppen.
- ✘ L3 är kvinna som har varit anställd inom företaget sedan 2001. Har sedan tidigare en gedigen erfarenhet av resebranschen.
- ✘ L4 är man och är en av grundarna av företaget.

4.1.1 Kanaler för information

För att få kunskap angående Scandoramas interna förmedling av den rådande kulturen, identiteten och önskade profilen, anser vi att det är av vikt att känna till vilka informationskanaler som brukas inom företaget.

De formella informationskanalerna som samtliga talar om är *morgonmöte* och *frukostmöten*. IP anser att dessa möten fyller en viktig funktion då de ska förse de anställda viktig information rörande företaget, såväl positiv som negativ. Det är på dessa möten som det som har diskuterats

på ledningsnivå kommuniceras ut till andra kontorsanställda. L3 reflekterar över vilken funktion dessa möten egentligen fyller och tror inte att personalen är så nöjd:

"Jag tror att personalen inte skulle skriva under på att de är speciellt bra, man vill ha mer information. Och det är också ganska systematisk, som anställd tycker man att man inte får hela informationen och det får man inte heller. ... viss information kanske stannar på vägen, därför att den bör göra det, du kan inte gå ut och tala om alltför kontroversiella ting till en hel personalstyrka. Det kan ju vara så här att man i ledningsgruppen sitter och inte är riktigt säkert, för det är ju faktiskt så att även om man är chef eller man är ägare så är man inte riktigt hundra säker på om detta är rätt eller fel. Då måste man få en tidsfrist att liksom bolla detta och känna sig för, och medan man då behöver den här tiden upplever oftast personalen det som att vi får aldrig veta någonting. Men nu är det oftast så att gå ut med en information som du sedan måste ändra är negativare. Men det är en himla fin balansgång ibland kunde vi kanske bli bättre och säga att vi vet att ni vill ha information just nu, men vi kan inte ge den, men vi jobbar på detta och då och då tror vi att vi kan ge den. För redan det beskedet är bättre än inget besked alls."

L1 och L2 talar även om ett så kallat "dag till dag system" som innebär att avdelningscheferna befinner sig ute på avdelningarna för att: "gå runt och höra hur läget är." Detta kan relateras till det som L3 menar, då hon är av åsikten att informations-ansvaret åligger avdelningscheferna, att de är välinformerade och ser till att deras personal också får tillgång till den information som de behöver:

Vi ställde även frågan till IP vad de anser om att de flesta kontorsanställda befinner sig i samma hus och hur detta påverkar kommunikationen. Både L1 och L2 anser att detta är en fördel som gör att det är det blir kortare och mer effektiva kommunikationsvägar: "Vi har väldigt korta informationsvägar här." Är det något jag vill veta angående produktionen, så kontaktar jag dem direkt. Min närmsta chef är VD:n jag är bara underställd honom så, liksom övriga ledningsmedlemmar."

De korta kommunikationskanalerna, anser L1, bidrar även till en speciell känsla på kontoret skapas: "... det blir en familjär känsla. Det är inte så stelt och så utan väldigt behagligt."

Intranätet och e-post är något som IP anser vara en bra kommunikationskanal. De använder dessa båda kanaler bland annat till att delegera ut arbete och svara på frågor. När det handlar om snabb information och information som rör hela företagets kontorssida, men man får tolka det som att Intranätet är en formell kanal medan e-posten är informell. För att göra intranätet ännu attraktivare och användbarare har man där även skapat ett anslagstavlesystem som ska fylla en form av komprimerad e-postfunktion: "tidigare skickades det en förförlig massa e-post fram och tillbaka och det funkade inte." Intranätet fyller även en funktion för de kontor som inte finns i direkt geografisk anknytning till Scandoramas huvudkontor vilket medför att de kan finna den information de söker utan att behöva kontakta huvudkontoret.

När vi kommer till guiderna i diskussionen angående kommunikationskanaler, verkar det inte finnas någon utvecklad kommunikationsplan för hur interaktionen ska fungera. L4 säger att då guiderna inte är någon homogen massa försvårar detta kommunikationen till dem som en grupp, det är svårt att få en bra fungerande kommunikationsplattform. Detta skapar problem som till exempel att ryktesspridning och intressekonflikter uppstår, då guiderna anser sig att fått för lite information eller felaktig information. Den enda egentligt kontinuerliga kommunikationskanal som finns mellan Scandorama och deras guider är de brev/e-post som skickas ut till samtliga guider vid behov. Dessutom arrangeras det varje år en kickoff för att så att säga sparka igång säsongen. Här träffas guider och kontorspersonal för att lära känna varandra lite bättre och få en uppfattning om varandra. L4 säger dock att det inte är så lätt att få med kontorspersonalen på

detta då de är av uppfattningen att det endast berör guiderna och att det inte fyller någon som helst funktion för deras del. För att guiderna ska få en chans att vara med och säga sin åsikt angående katalogen och utformningen av de olika resemalet inbjuds vissa guider innan varje säsong tar slut att vara delaktiga i en utvärdering: "... vi bjuder inte in alla guiderna här, men vår copy tar kontakt med dem eller har redan gjort det. Nu innan säsongen tar slut för att höra om deras personliga åsikter, vad som saknats i katalogen, nya säljargument, vad de tycker som reseledare etc. Tycka till." L1 tycker inte att detta ger någon bra feedback: "Nej, det är alltid svårt att få in information. ... Vi börjar produktionen i maj/juni det är ju då de måste säga ifrån om dom vill ta upp något som är fel eller så, men ett par påminnelser så får vi eventuellt lite respons."

Då vi under intervjuernas gång kände att det inte verkade finnas någon utvecklad kontakt mellan guider och kontoret, ställde vi oss undrade varför man inte gav guiderna tillgång till intranätet, så att de på så sätt skulle kunna hålla sig à jour med vad som händer inom företaget. L2 svarade: "Det kan man gott tänka sig. Det är ingen, inga stora tekniska problem med det. Det är bara det att det blir tandlöst om dom inte aktivt är inne och tittar på det på något sätt."

Ledningen anser att kommunikationen fungerar väl och de verkar inte riktigt ha förstått vad en icke fungerande kommunikation kan innebära, utan den rådande uppfattningen är att man har korta och bra informationsvägar. Detta är dock inte en uppfattning som vi delar med ledningen, utan vår uppfattning är att det krävs att man är en flitig och noggrann användare av intranätet och e-posten för att kunna skapa sig en aktiv och fungerande kommunikation inom företaget. Detta ser vi dock som både för och nackdelar. Då vi är av den personliga uppfattningen att om allt för mycket fokus läggs på datorn som kommunikationsmedel kommer man att tappa mycket av den viktiga mänskliga aspekten som är viktigt i all kommunikation. Dessutom kan man inte anse att ett kommunikationsmedel som inte alla anställda inom en koncern inte har tillgång till ska vara så centraliserat. Vi finner också att de tankar som L3 tar upp, om att personalen har en annan syn på kommunikationen är viktig och bör tas i beaktning av ledningen för att skapa en bättre kommunikation. L1s åsikter bör uppmärksammas:

"Man skulle egentligen behövt göra så att man tog in alla reseledarna på frukostmötena så att alla reseledarna skulle känna sig tillhöriga till kontoret, så att det fick veta allt som händer. Det är ju så att det är utspridda i hela Sverige så det är inte hållbart ... Vi skulle till exempel kunna ta protokollen från morgonmöten så att de vet vad som händer."

4.1.2 Den rådande kulturen

För att få en bild över hur kulturen inom Scandorama ser ut bad vi IP att svara på frågan om hur de skulle beskriva den. Den röda tråden i de olika svaren var att man jobbade mycket och att det råder ett stressat klimat. L2 säger att: "Det är ingen ovanlighet, lördag eftermiddagar eller åtminstone förkvällen på lördagar, eller söndagar."

Tyngdpunkten i förmedlingen av kulturen baseras på att man vill framföra att det är ett effektivt företag. Det förmedlas inte att man ska arbeta övertid, utan snarare att jobbet ska utföras och att det ska utföras effektivt. Vi får uppfattningen att L3 anser att detta ger ett dubbelt budskap.

"Ibland känner jag att ledningen är lite undrande till varför saker och ting kan ta så väldigt lång tid. Vi har väldigt mycket övertid, väldigt mycket övertid. Hm, ibland, så är det lite oöverskådligt för alla. Absoluta ledningen ser inte varje enskild arbetsuppgift och ska inte göra det heller i ett så här stort företag. Men vi har lite grann ett bekymmer att

definiera vad det är som gör att det tar så här lång tid och vad är det som gör att ledningen, närmsta chefen inte fattar att det här tar sådan här lång tid”

Trots att ledningen förklarar den rådande kulturen som en aning hektisk och stressig vilket kan leda till mycket arbete så menar L3 att det inom vi inom företagets väggar finns en speciell stämning:

”... Det finns en bra stämning det är roliga människor, eller bra människor om jobbar här eller har jobbat här. Det blir lite av familjekänsla. Sen har ju Scandorama vuxit väldigt mycket under de sista åren och jag tror att den stämningen var betydligt större för fem år sen än vad den är idag men den finns fortfarande kvar.”

Samtidigt ser hon att kulturen inom Scandorama som en effekt av att företaget fortfarande är ett relativt ungt företag. Att det endast har funnits i 20 år och att det började som ett mycket mindre företag.

Scandorama är ett företag med många produkter och vi ser på Scandorama som ett företag som består av ett par mindre företag. Detta eftersom vi har skapat oss bilden av att de produkter och avdelningar som finns inom företaget till viss del skiljer sig från varandra. Konsekvensen av detta tror vi leder till att olika subkulturer bildas. Även IP ur ledningsgruppen talar om de problem som flera olika produkter kan medföra. L3 är av åsikten:

”Sen har man vuxit både organiskt och syntetiskt. Man har gjort väldigt många uppköp och dom här uppköpen av andra aktörer gör att vi ibland har lite subkulturer. Vi har en avdelning som kallar sig Speedy, som egentligen inte är en egen avdelning i sig utan de är en del av Grupp och konferens som i sin tur är en del av företaget. De jobbar nästan som ett eget litet företag och det kan jag känna ibland att där har vi ett stort jobb att göra, att försöka smälta samman och försöka skapa en gemensam Scandorama kultur ...”

En annan subkultur som vi har tyckts oss kunna urskilja är den som bildas av guiderna. Vi förstod även tidigt att det mellan denna så kallade subkulturgrupp och mellan kontorspersonal finns det inte så mycket kontakt och förståelse för varandra. Vi anser att ledningen har en övergripande blick över hela företaget och frågade därför dem om de också har sparat detta. L1 kommenterade olikheten mellan guiderna som en subkultur och kontorspersonalen som en subkultur på följande vis:

”Det blir oftast en skillnad, guiderna träffas ju inte så himla ofta, så när de träffas på kickoffen är de mer intresserade av att prata med varandra än med bokningstjejerna.... Reseledaren kontra kontoret har alltid varit, jag har själv arbetat som reseledare, Varför tar det så lång tid, men är de helt dumma eller var sysslar de med? Det finns ingen förståelse.”

Det vi kan slå fast är att ledningen anser att kulturen inom Scandorama präglas av det effektivitetstänkande som finns inom företaget och det är på både gott och ont. De lyfter även fram det faktum att det inom företaget råder olika subkulturer som till största del har bildats på grund av deras produktsortiment.

4.1.3 De oskrivna reglerna och lagarna

Begreppen normer och värderingar har vi i teorin förklarat som begrepp som står i ett starkt beroendeförhållande till kulturen. Vi betraktar normer och värderingar som förmedlare och skapare av kulturen, bryter man som individ emot de rådande normer så bryter man även emot kulturen. Ledningsgruppen beskrev ovan kulturen som präglad av ett effektivitets tänkande och detta är något som även kommer igen i de svar vi fick då vi ställde frågor angående de rådande normer och värderingar inom Scandorama. Man anser att det är ett företag där man *värdesätter eget ansvarstagande* och med *högt i taket*. Samtidigt är det ord som *effektivitet*, *lönsamhet* och *kostnadseffektivitet* som ständigt återkommer. L1 talar om att man har ett målinriktat tänkande vad det gäller försäljningen och menar att resultatet av försäljning är lönsamhet. L1 menar att detta är något som genomsyrar hela företaget i dess tänkande och agerande. L3 är inne på samma spår och säger att det hela handlar om en form av överlevnadsstrategi:

"... Normer och värderingar kan ju vara både positivt och negativt laddat. Om jag börjar med det positiva så är det ett företag som väldigt tydligt deklarerar en kostnadsmedvetenhet. Spara, saker och ting får inte kosta när vi själva resor ska det ske kostnadseffektivt, man är ibland ganska tuff när det gäller löneförhandlingar, när det gäller förhandlingar med leverantörsleden, och det har man namn om sig att vara också. ... Men det är en överlevnadsstrategi..."

Inom Scandorama arbetar man aktivt enligt ledningsgruppen med att förmedla normer och värderingar som är gällande för hela företaget bland annat genom en så kallad måltavla (se bilaga 3). Måltavlan finns strategiskt utplacerad på cirka sex ställen på huvudkontoret och presenteras även under olika mötessammanskomster, till exempel kickoffer och morgonmöten med mera. Denna måltavla anser vi mer vara en symbol för profilen i Scandorama och samtidigt en önskan om det interna tänkande angående Scandorama. Ledningen vill genom tavlan få de anställda att tänka i dessa tankegångar "påverka ensidigt." Samtidigt ser vi detta om att det blir värderingar, man arbetar utefter denna tysta påverkan, det blir till slut en norm att tänka kostnadseffektivt, målinriktat och kundinriktat.

"Vi har jobbat hårt under den tiden jag har varit här med att få fram de här målsättningstavlorna som sitter på väggarna. Det kan kännas lite så här schablonartat men det handlar om prisvärd resekvalité ... och det här är det främsta medlet att få fram det här och de finns med alltid när vi har möte och personalmöte och så." (L3)

4.1.4 Den önskade bilden av Scandorama

Ovanstående citat var ett svar på frågan angående profil från L2, som anser att dessa måltavlor bland annat förmedlar profilen. Vilket vi nämnde i föregående avsnitt anser vi att dessa måltavlor är förmedlare av de normer och värderingar som i sin tur formar kulturen. Men vi delar L2s åsikt om att de även är förmedlare av Scandoramas önskade profilen, då de tydligt anger hur Scandoramas personal ska agera och tänka gentemot den externa publiken.

L4 talar om att ledningen har en önskan om att företaget ska uppfattas som ett ungt, fräscht och kul företag med serviceanda. Även denna åsikt anser vi att vi finner väl förankrad bland de övriga IP i ledningsgruppen. Överlag anser de att Scandoramas önskade profil är att uppfattas som ett *seriöst företag som har bra resor, duktiga reseledare samt god standard på sina resor*. L3 har följande uppfattning angående Scandoramas profil:

"Företaget vill säkert på alla sätt och vis uppfattas som en kvalitetsaktör i sitt prissegment. Det vill säga att ha välproducerade innehållsrika resor, men ändå till ett mycket konkurrenskraftigt pris. Det tror jag är det övergripande."

Det är inte så att man egentligen vill ha en viss produkt, det är inte så viktigt, utan den produkten man har oavsett vilken ska upplevas som kostnadseffektiv och som en god kvalitet för det priset.”

Höstens händelser med terrorattacken mot USA den 11 september och flygkraschen i Milano har kommit att påverka hela resebranschen. Detta är något som även kom att tydligt framgå likt en röd tråd under samtliga intervjuer med ledning och även kontorspersonal. L1 säger att man efter dessa händelser fått arbeta mer med att tydligt förmedla profilen som ett prisvärt företag, med hög kvalitet samt ”säkerheten med att åka buss”. För att gästerna på så sätt ska se Scandorama som det enda alternativet då de ska ut i Europa.

L3 tror dock att profilen inte ses på samma sätt av kontorspersonalen. Deras uppfattning av företagets profil, det vill säga den identitet som kontorspersonalen tillskriver Scandorama handlar mycket om att personalen ser vissa saker ur ett annat perspektiv. Till exempel säger hon att det som man i ledningen profilerar som kostnadseffektivitet av personalen uppfattas som snålhet. Hon är även av den åsikt att många av de anställda är unga och att detta medför att de inte har något annat att jämföra med.

Höstens tragiska händelser medförde att många av de anställda under hösten blev uppsagda. Detta i en kombination att företaget utsattes för en skatterevision är saker som enligt L4 påverkat och skadat företagsidentiteten, vilket vi har förklarat innebär: ”summan av allt det som internt kommuniceras till de anställda” (Alvesson & Berg, 1988., Hinn & Rossling, 1994). Intervjun med L4 kommer in på just denna diskussion och det framkommer att den bild av företaget som ledningen önskar att de anställda har inte stämmer överens med deras verkliga uppfattning, och orsakerna till det nämndes ovan. L4 är medveten om detta och han är av åsikten att deras önskan och den sanna bilden kanske hade kunnat stämma bättre överens om man hade kommunicerat med kontorspersonalen och få dem att förstå problemen och därmed få deras hjälp att vända denna negativa image till en positiv. Samtidigt menar han att det har varit svårare att skapa överensstämmelse mellan ledningens profil och guidernas uppfattning om företaget och även öppna upp till en dialog som skulle få de till att ändra den negativa synen på företaget till en positiv. Det har, enligt L4, varit mycket känslor och ilska som har infunnit sig bland reseledarna, vilket har försvårat det arbetet. Men L4 poängterade att hade ledningen kunnat hantera denna situation annorlunda, vilket man idag vet med facit i hand att man borde ha gjort, och hade man gjort det så kanske identitetsuppfattning inte sett ut så som han tror den gör och skilt sig från profilen.

Vad det gäller Scandoramas totala affärsverksamheten ser den inte likadan ut idag som den gjorde då Scandorama bildades 1980. Inom verksamheten har det tillkommit nya produkter och inriktningar vilket innebär att man inte längre enbart koncentrerar sig på rundresor inom Europa. Detta har enligt IP i ledningsgruppen kommit att innebära en förändring av Scandoramas profil. L1, med många års erfarenhet inom företaget, anser att Scandorama arbetar aktivt för att uppnå en viss profil men menade även att:

” Men den ändras för att du får in nya produkter i företaget. T.ex. nu när vi fick in Lion Alpin. Innan hade man oftast rundresekedarna, med lite högre medelålder och som var ute efter något annat. Då ska plötsligt samma försäljningspersonal ta hand om Stefan 18 år som undrar var det finns bäst pudersnö. Så att det gör vi, men den ändrar sig hela tiden.”

4.1.5 Den internt upplevda bilden av Scandorama

För att lättare kunna få kunskap om vilken identitet som ledningen uppfattar att Scandorama har, bad vi IP beskriva Scandoramas egenskaper och personlighet. Efter de genomförda intervjuerna kan vi fastslå att det råder en enig uppfattning angående Scandoramas identitet, företagets själ. De talade om Scandorama som ett *nyfiket, ungt, föränderligt, arbetsamt* och framförallt *impulsivt* företag. L2 väljer att beskriva Scandoramas personlighet på följande vis:

"... Jag kan ju möjligen börja med att säga att jag uppfattar Scandorama som en ung vision, eller person då. Som hela tiden är pigg på att pröva nya saker och som i vissa lägen kastar sig för snabbt utan att tänka på alla möjligheter, det är i och för sig ofta det som affärsverksamhet handlar om också. Snarare yngre person än en äldre."

L1 som har många års erfarenhet inom företaget har följande syn på personen Scandorama.

"Det är ett roligt företag eftersom vi har så mycket produkter, man är inte rädd för att för nya utmaningar. Det kan vara både positiv och negativt. Ibland hoppar man på nya utmaningar utan att tänka sig för så mycket. Det är ett vibreranden företag i och med att det händer mycket hela tiden. ... Så är det ett företag som inte är rädd för förändringar utan ganska lätt anpassar sig efter marknaden och de som sker."

Samtidigt påpekade de dock att föränderligheten och impulsiviteten inte alltid är av positiv bemärkelse. L3 som har arbetat på andra företag inom resebranschen tror att ledningen i större bemärkelse uppskattar föränderligheten än vad fältpersonalen och kontorspersonalen gör: "...därför att dom sitter i ledningen, det är ju dels grundarna och sen är det folk som har sett vad 'icke föränderlighet' gör ...". L3 är av åsikten att många företag arbetar med inställningen att "vår produkt är så väldigt bra, så varför ändra den." Det hon menar är att har man den synen på sitt företag så finns det risk för att marknaden springer ifrån en och det går illa till sist. Detta tror hon är något som Scandoramas grundare är väl medvetna om och därför betraktas företaget som förändringsbenäget. Nackdelen med detta, menar hon, är att det är svårt att kommunicera ut anledningarna och orsakerna till förändringarna då personalstyrkan är stor och inte geografiskt samlad. Vilket vi kan tolka som något som påverkar identitetsuppfattningen i längden. Men L3 är av åsikten att hon hellre uppfattar företaget som förändringsbenägen än som impulsivt föränderlig då detta kan ge en negativ klang: "... jag tror inte att man egentligen vill vara impulsivt föränderlig, utan tror man vill man nog vara förändringsbenägen, när det är påkallat på grund av att marknaden har ändrat sig."

Vi ser att ledningen har en gemensam syn på Scandoramas identitet och att de även ser nackdelar med identiteten som finns inom Scandorama. De ser även orsakerna till varför identiteten kanske ser ut som den gör och var det brister. Vi ser problem med att de har så många olika företag i företaget, detta leder till att det är svårt att skapa en enhetlig identitet,. Detta är ett problem som de även poängterar då de talar om att företaget är stort och samtidigt lite spretigt som ibland leder till att de inte är riktigt synkade när det väl gäller.

Ledningsgruppen uppfattar Scandorama som ett ungt och föränderligt företag, denna föränderlighet är något som uppfattas positivt för det mesta men även en viss negativ klang diskuteras. Det kan nästan anas en viss likhet med en något revolterande tonåring som ska pröva allt fast att föräldrarna säger nej. Problemet för Scandoramas del handlar om att skapa en enhetlig identitet. Detta är ett mödosamt och krävande arbete, speciellt när det handlar om företag som Scandorama som har så många diversifierade produkter och som därmed vänder sig till olika heterogena publikgrupper.

4.2 Kontorspersonal

- ✘ K1 är kvinna. Anställd på bokningsavdelningen. Har varit anställd inom Scandorama i två och ett halvt år.
- ✘ K2 är kvinna. Anställd på bokningsavdelningen. Är anställd på Scandorama sedan två och ett halvt år tillbaks.
- ✘ K3 är kvinna och anställd som kontorspersonal inom grupp och konferens. Innehar turismutbildning.
- ✘ K4 är kvinna och även hon är kontorsanställd inom grupp och konferens. Har tidigare erfarenhet av turistbranschen.
- ✘ K5 är en kvinna som har varit anställd inom Scandorama sedan 1998, då hon började som guide. Idag arbetar hon på produktionssidan och innehar ett ansvar för reseledarna på Scandorama.

4.2.1 Kanaler för information

Kontorspersonalen har samma uppfattning som ledningen vad det gäller vilka som är de formella kommunikationskanalerna, morgonmötena som varje avdelningschef kallar till, frukostmötena med samtliga kontorsanställda som hålls av VD, intranätet där företagsinformation publiceras. Men de ser även VD som en formell kommunikationskanal, då han går runt och informerar avdelning för avdelning. Det är på veckomöten som IP upplever att de får reda på viktig information om dels företaget i sin helhet men även om avdelningarna. K1 anser att dessa möten möjliggör för de anställda att ställa frågor, samtidigt menar hon att samma möjlighet inte finns på de stora frukostmötena som ledningen kallar till, vilket inte heller är syftet med dessa möten.

” Ja, det är ju på veckomötena som Y håller i. Och är det någonting hon tar ju upp sådana saker som vi bör veta. Saker som om en ny ska anställas, nya datorer etc. får vi ju reda på där. Sådant som vi behöver veta. Jag tycker att de mötena är bra. Man får liksom... Vi pratar så pass sällan med varandra. Vi har inte tid att prata med våra kollegor liksom utan, man säger till sina kollegor att det måste vi komma ihåg att ta upp på mötet. Man hinner liksom inte sätta sig ner och skriva ett mail. ” (K1)

Kontorspersonalen tar upp de informella kommunikationskanalerna i större utsträckning än vad ledningsgruppen gjorde. De anser att de informella kanalerna är alla den e-post som de skickar mellan varandra, fikaraster eller rökpauserna, telefonsamtal mellan de olika avdelningarna etc. IP upplever att ibland får de reda på information via rykten som florerar inom företaget. K4 anser att den interna informationen har sina brister: ”Informationen är ju det som brister hos oss, den interna informationen...och det är mycket, man istället får reda på, viktiga saker man får reda på när man står och röker eller värmer maten i lunchrummet, och så...som sprider på fel sätt kanske, skulle ha kommit från ett annat, ovanifrån...”

Vad det gäller kommunikationsutbytet mellan de olika avdelningarna så framgår det under intervjuerna att det inte direkt råder en intensiv kommunikation mellan de olika avdelningarna, utan att det sker mest med de avdelningar som ligger nära ens eget arbetsområde. IP upplever att de inte hade så mycket att göra med de övriga avdelningarna och trots att de finns i samma hus så finns ett visst geografiskt avstånd mellan avdelningarna. Kommunikationen däremellan består främst av god dag och godkväll. De nämnde även att de knappt vet hur de avdelningarna arbetar.

De två främsta informationskanalerna som används inom företaget är e-post och intranätet. IP talar om att man kanske brukar gå till den man vill ha tag på personligen eller ringa upp personen ifråga, men att ett vanligt svar blir "var vänlig och lägg det på e-post." K5 talar om att intranätet har inneburit en revolution och det är främst dit man går om vill få reda på ny information:

"... intranätet har verkligen gjort en revolution, det tycker jag är kanon. Dels så har vi då X som har gjort ett jätte jobb, med just det här med intranätet. Det är lite han som införde det och har väl präntat in hos människor att man ska använda sig av det mer. Det har förbättrat otroligt mycket. Man kan få ut information snabbt. Innan var det ju så att man skickade mail till allihop, och då fick man ju femtio mail om dagen, som typ var är min sax, vem har sett min linjal. Nä, man behöver inte skicka mail om det. Så intranätet är ju bra och naturligtvis våra morgonmöten. Även kickofferna. Men ibland känns det som om man hade velat ha ännu mer."

Vi frågade IP om de känner att de befintliga informationskanalerna fungerar och om de får tillräckligt med information. Ett genomgående svar var att ibland upplever IP att de vill ha mer information och mer frekvent samt tidigare än vad som ibland sker:

K4 *"Man kan väl säga att ibland känner man att man vill ha mer och mer frekvent, och även om det inte är så mycket är det viktigt med frekvens, kontinuerligt informationsflöde..."*

K3 *"Vi får ofta informationen senare tycker jag än vad vi borde..."*

K4 *"Lite sent ja, det är akut uttryckningar..."*

K3 *"Sista minuten..."*

Vi har bildat oss uppfattning om att guiderna betraktas som en icke homogen massa och som en grupp människor som befinner sig lite i utkanten av Scandorama. IP ur ledningsgruppen talar om att kommunikationen på grund av detta kan bli problematisk. Vi frågade kontorspersonalen hur de betraktar kommunikationen med guiderna, om de anser att det finns någon befintlig plattform för hur kommunikationen mellan kontorspersonalen och guiderna ser ut. Vi fick aldrig något konkret svar men K1 och K2 säger att det har funnits tillfälle förutom kickofferna när kontoret och guiderna har möts för att utbyta kunskap. Vi fick intrycket att både K1 och K2 tyckte att detta var ett perfekt forum för att mötas och delge varandra den information som man saknade.

"Nu hade vi det inte i år, men förra året hade vi då ett antal reseledare som kom hit och berättade om olika resenål där vi då kunde ställa frågor. Och då hade vi ett möte på ett varje fall en timme, där vi kunde ställa frågor. Och då berättade de att det hotellet, det är jättebra eller tvärtom liksom. Sträcka är inte så bra etc. Då antecknade man så mycket man kunde." (K2)

"Det är nog en god idé att man skulle kunna träffas någon gång och just förmedla till varandra. För det är ju lätt för oss att sitta och säga att det kan ju reseledaren fixa och sen så kan hon inte det." (K1)

Sammantaget kan man tolka det som att kontorspersonalen ser brister inom den interna kommunikationen. De önskar att man får reda på information tidigare och i större utsträckning. Vi reflekterar även över den bristande kommunikationen, eller snarare icke-kommunikationen avdelningarna emellan, vilket vi även kommer att diskutera vidare i analysen.

4.2.2 Den rådande kulturen

Det genomgående temat var även här att de upplever att de arbetar i en hektisk miljö som kräver mycket av de anställda. K5 beskriver kulturen som: "rätt hektiskt, en hektisk arbetsplats. Det får man liksom räkna med om man jobbar på ett sånt här företag. Annars så får man byta." Denna tankegång kommer vidare att diskuteras i analysen, men redan här kan vi nämna att det kan kopplas till det som Hofstede talar om, delaktighet. Accepterar man inte den hektiska kultur som råder kan man lämna företaget, man är en medlem av dess kultur på egen fri vilja.

K4 upplever kulturen inom Scandorama som en aning ostrukturerad, lite sydländsk: "...men effekten är att vi kör på här nu, och oj så händer det så får vi lösa det då, oj så händer det så vi får lösa det va... Spontan, smått tanklöst ibland kan man känna."

K5 är av åsikten att terrorattacken i USA och Milanoolyckan har påverkat den tidigare kulturen, hon upplever dock att hon kan skönja en förändring, till det bättre.

"Som har varit jobbigt för många och alla har ju varit under en enorm press här. I och med att det har varit jätte mycket att göra. Det har varit väldigt tryckt. Alla har suttit här helt upptagna för att hinna med för att hinna undan. ... Som jag sa så då de senaste två månaderna, så har det blivit mycket bättre. Folk känner sig mer avslappnade i den rollen som de har fått. Och för att saker och ting börjar ordna upp sig"

Då vi under uppsatsen gång befunnit oss mycket i huset för att intervjua samla in information och dylikt har vi upplevt en känsla av att alla är som en stor familj. Detta, tror vi, dels beror på husets struktur, med många små rum och krokarna. Men för att man har ett öppet klimat där man sitter med öppna dörrar och det är bara att kliva på om det är något man undrar över. För att erhålla kunskap om personalen upplever det på samma sätt frågade vi dem om de upplever att det finns en familjekänsla inom företaget. K2 är av följande uppfattning:

"Nej det kan man nog inte riktigt säga. Utan det är nog mer, vår bit. Javisst som, eftersom det är ett så snabbt jobb så gäller det att man hjälper varandra. Den ena dagen är det jag som sitter i knip och nästa är det X. Då kan man kanske säga att jag gör det för dig annars så funkar det aldrig liksom."

Detta tänkande skiljer sig från avdelning till avdelning. Istället talar till exempel K3 och K4 om att man arbetar avskilt inriktade och varje anställd gör sitt och ser till att det som berör den personen fungerar. K4: "... vi på grupp och konferens är det väl så att var och en kör sitt race... Vi är ju små projektledare för våra resor allihopa... Och då är det nog lätt att man kör sitt race helt enkelt och man är inte alltid så lyhörd kanske..."

4.2.3 De oskrivna reglerna och lagarna

De normer och värderingar som kommer fram under intervjuerna, är de normer och värderingar som präglar kulturen. Det handlar om det *höga tempo* som finns inom branschen och att man ska utgå från ett tänkande hur man på det *effektivaste sättet* kan *nä de uppsatta målen* och *anpassa sig* på bästa sätt *till kunden*. K2 menar att det inte är något uttalat, men att det krävs av alla att alltid göra sitt bästa. Hon säger: "Det är väl det som är typiskt för Scandorama att alla alltid jobbar, har jätte mycket att göra. Jo...det är det som Scandorama ska stå för på något sätt." Samtidigt påpekar hon att det inte är de normer och värderingar som ledningen kommunicerar ut, utan ledningen menar att: "ni ska inte jobba över, ni ska inte jobba över. Men det blir ju det. Telefonerna ringer hela tiden dagarna i ända från 9-18 och det är in det att det är i mellan åt." Detta vill vi redan här

koppla till det som sägs under kulturen av K5, att om man inte accepterar den kultur som råder kan man lämna företaget. Detta är lite av samma melodi, ledningen kanske inte säger rakt ut att de på kontoret ska arbeta på övertid, men om det skulle vara så att någon bröt mot normen och gick klockan 17.00 trots att det fortfarande är mycket att göra, så skulle denne någon inte heller vara accepterad av sina arbetskamrater. Det vill säga man talar inte om att måste arbeta över, men alla gör det.

I avsnittet angående kultur och normer, står det att läsa att inom olika subkulturer råder det olika normer och värderingar, och att det är de normer som man inom subkulturen som blir de rådande, inte den övergripande kulturens normer. Denna tankegång tas även upp av K3 och K4 som talar om att det finns olika normer inom företaget och detta beror på att de olika avdelningarna är så uppdelade.

”Det finns ju alltid interna regler som kanske egentligen inte skapas ovanifrån, från ledningen, utan regler som skapas av vana och rutin ... kanske ... både på gott och ont...” (K4)

Vi framförde åsikten innan att vi ser målsättningstavlorna som förmedlare av normer och värderingar. För att få en uppfattning om de verkligen fyller den funktionen frågade vi IP om deras åsikt angående dessa. Den generella uppfattningen är att man inte längre uppmärksammar dessa. IP håller med om att det är självklara saker som står där och att de uppmärksammades under det första året som de fanns där de, men inte nu längre.

4.2.4 Hur de uppfattar den från ledningen önskade bilden

Profilen är som vi tidigare nämnt den bild som ledningen önskar att deras publik har av företaget. Ledningen kommunicerar via olika kommunikationsaktiviteter ut denna bild så gott de kan och försöker få publiken att ta till sig den precisa bilden som de presenterar. Vilken uppfattning har då kontorspersonalen angående begreppet profil, hur tror *de* att ledningen önskar att företaget ska bli uppfattat? Övergripande tror de att företaget önskar att bli sett som ett företag med bekväma bussar, trevliga reseledare och bra hotell. De menade att det är i alla fall så som de tror att gästerna har uppfattat företaget. Det finns dock något skilda uppfattningar mellan de olika avdelningarna, när vi frågar om de anser att Scandorama arbetar aktivt med att uppnå en viss profil. K1 och K2 anser att det hela tiden finns ett aktivt arbete med profilen, medan K3 och K4 är av en något avvikande uppfattning. De anser båda att det är en svår fråga att svara på, men K4 säger också att:

” Men å andra sidan tror jag att det alltid finns som en del i kanske både marknadsföring och när det gäller att sätta upp syfte och mål... Men jag är inte riktigt så säker på att det blir praktiskt av det alltid... Men det ligger som ett mål i alla fall och sen när man lägger upp arbetssätt och strategier är jag inte så säker att det skiner igenom och blir verklighet alltid...”

K4 uppfattar det dock som att man inom Scandorama arbetar aktivt med att stärka den redan befintliga profilen och göra den mer fullständig och därmed åskådliggöra de olika produkterna som finns.

”Och det jobbar vi med fortfarande... det är ju en marknadsföringsgrej också... Men ..., men marknadsför man ska man ha tid att ta hand om det också... Så vissa av dom grejorna har varit mindre men blir större nu och det är det vi vill komma ut med då... att vi är bredare... och det tar ju lite tid ...”

Vårt primära syfte med uppsatsen är att undersöka identiteten och sekundärt profilen. Under våra intervjuer med representanter ur kontorspersonalen upplever vi det dock som att det var svårt att kartlägga hur de anser att företagets profil förmedlas internt. Vi kan dock konstatera att de tänker kundinriktad och har det i ryggmärgen att Scandorama har profilerat sig som ett företag där "kunden är i fokus", både internt och externt. Detta kan bero på det som K3 säger: "Tycker att det är ganska svårt att se, när man sitter inne i det... Är det inte lättare att se utifrån... Vi är ändå ju ganska färgade..."

4.2.5 Den sanna bilden

Avsnittet ovan behandlade hur IP tror att företaget vill bli uppfattat. Det vi är utefter att främst kartlägga är hur IP själva internt uppfattar företaget, vilken identitet de anser att företaget har. De var alla eniga med ledningen om att det är ett företag där det *händer mycket nya saker*, med ett *högt tempo*. K4 och K3 förde en gemensam diskussion kring personen Scandorama:

K3 "Svårt att få en helhet på det faktisk..."

K4 "Man får nog säga mångsysslare i alla fall..."

K3 "Ja, ..., det måste man säga..."

K4 "Med många strängar på sin lyra, med många olika strängar på sin lyra. Utåtriktad, utåt sett..."

K3 "Utåt sett ja..."

K4 "Lite... småslarvig kanske..."

K3 Ja,...men ändå ganska stor, lite självsäker..."

Samtidigt uppfattar K3 och K4 Scandorama som en konservativ person, "att saker är bra som det är." K5 är inte alls enig med dem och anser att personen Scandorama präglas av *kreativitet*, *kampanj* och *en vilja att skapa något tillsammans*. Vi får uppfattningen att hon anser att det har funnits och fortfarande finns en del problem som man inom företaget måste arbeta med för att skapa en enhetlig identitet.

"Man känner att det blir samma arbete fast med färre och det är klart att det påverkar de anställda. Så nu tycker jag at det har varit lite sämre. Fast nu den senaste tiden, de senaste veckorna känns det som om vi är på väg tillbaka på något sätt. Alla har börjat hitta sina nya arbetsformer. Alla har börjat hitta den rollen växa in i den. Alla har ju egentligen fått nya roller på företaget. I med att det har blivit så, så mycket mer arbete så har vi helt enkelt fått göra oss mer effektiva än vad vi var tidigare."

K1 och K2 upplever å sin sida Scandorama som en stark person med bra produkter. De ser de ständiga förändringar i företaget som en del av företagets personlighet, men uppfattar det inte som en negativ egenskap utan snarare som positivt.

Vad det gäller vissa aspekter anser vi att det råder en liknande syn på Scandoramas identitet oavsett vilken avdelning man tillhör eller bakgrund man har. Överlag uppfattar de Scandoramas identitet som stark, händelserik och med en positiv attityd. Det finns dock även vissa skillnader såsom att några upplever det som konservativt och anser att företaget har inställningen att det är bra som det är, vilket vi tolkar som om man är rädd för förändringar. Detta till skillnad från de andra som talar om Scandorama som ett föränderligt företag. Ledningen i sin tur talade om att föränderligheten var både en styrka och svaghet i dess identitet. K1 och K2 ser inte detta som

något negativt utan upplever det snarare som en positiv del av deras arbete. K1: "Men det är lite roligt ju, tycker jag för annars blir ju var dag likadan. Du kan planera din dag när du går hit här på morgonen, men när du väl kommer hit här så blir det inte alls så. Så det har man väl slutat med."

4.3 Guidepersonal

För att få ett så brett spektra av åsikter som valde vi att även intervjua de som betraktas som företagets ansikte utåt, nämligen guiderna. Vi intervjuade följande IP:

- ✘ G1 är kvinna. Säsongsanställd sedan 2001.
- ✘ G2 är kvinna Säsongsanställd sedan 1999.
- ✘ G3 är kvinna. Säsongsanställd sedan 2000.
- ✘ G4 är kvinna. Säsongsanställd sedan 2002.

4.3.1 Kanaler för information

Tidigare var det per brev som IP erhöll information från Scandorama, numera är det mest via e-post. De flesta av IP använder sig av telefonen som kommunikationskanal för kontakt med huvudkontoret. Inför varje resa får de, i sitt så kallade "reseledarepaket", information rörande just den resa. Denna information berör vad som är aktuellt inför resan och om det till exempel har tillkommit nya rutiner. G1 säger så här angående diskussionen om informationskanaler:

"Innan var det bara brev. Men nu har det övergått till alltmer e-mail, som till viss del är jättebra. Men om det är kris med något och det är personligt så ringer dom. Vi får mest information inför och under sommarsäsongen. Men det kan även vara så att det händer mycket nytt inför säsongen som vi inte alltid får ut information om..."

Vi var intresserade om guiderna anser att de får tillräckligt med information eller om de upplever att deras informationsbehov inte tillfredsställs. Ett genomgående svar var att information som rör guiderna och själva resmålet är tillräcklig och når ut bra. Men information angående företaget, förändringar och omorganiseringar inte är fullt lika bra och att kvalitén på denna har varierat. G4 som är nyanställd inom företaget kommenterar informationsflödet så här: "... Info inför resan är ok, men info om framtid och löner är under all kritik."

I ett välfungerande kommunikationsflöde är kommunikationsutbytet balanserat där både sändare och mottagare utbyter information med varandra och lyssnar till vad den andre har att säga. Under intervjuerna med guiderna framkom det att guiderna upplever det som att det är huvudkontoret som styr kommunikationsprocessen och sänder ut information då de anser att det finns behov. De hade även åsikten att då de själva tar kontakt med Scandorama för att ställa frågor, söka efter information, tala om saker som inte fungerar på resan och dylikt upplever de att de varken får någon direkt feedback. G1 gav reseledarerrapporterna, som varje guide får fylla i efter genomförd resa och där saker som inte fungerar under resan redovisas, som exempel på detta: "Ibland känns det som om vi inte får någon feedback på det som vi rapporterar in om. Utan måste kanske skriva samma brev fyra fem gånger innan något händer, särskilt reseledarerrapporten".

Kommunikationen guide – kontor fungerar inte så väl som guiderna önskar, men däremot fungerar kommunikationen mellan guiden och den persons som är ansvarig för reseledarna lite bättre. Det är till den reseledareansvarige som guiderna främst vänder sig till då de måste komma i kontakt med kontoret. Anledningen till detta är att det är med henne de har en utvecklad kontakt där de känner till både vad det gäller namn och utseende. Medan alla andra kontorsanställda känns

mer främmande att kontakta. G2 säger att om hon ska prata med någon på Scandorama så vänder hon sig till den reseledarens ansvarige X. ”Ja, då ringer jag X. För att hon fixar allt inom loppet av en timme. Det gör ingen annan, de lägger det på hög, och säger att dom ska höra av sig så fort dom kan ...” Detta stämmer väl överens med det som G1 också talar om: ”Men om jag ska kontakta någon blir det främst X, främst för att det e bara det namnet på kontoret som man känner till både till namn och till ansikte.”

Att det fungerar något så när väl mellan guiderna och den person som är reseledarens ansvarig är inte tillräckligt. Problem uppstår då det inte finns någon kontakt mellan guiderna och då framförallt bokningen. G2 säger att det ibland uppstår problem som direkt kan härleddas till den icke-kommunikation som finns mellan bokningen och guiderna.

”Men det som kan bli fel ibland är att bokningen lovar saker och ting utan att vi får reda på det... och det kan bli lite svårt, när man sedan får reda på det och man själv vet att vi får inte göra så här... men då kan man rucka på det och köpa en blomma eller nåt...”

De flesta IP ser problem med avsaknaden av kommunikationen, de är alla av uppfattningen att de inte får all den information de är i behov av. Framförallt handlar det om den interna informationen, det som är företagsrelaterat. När det gäller övrig information som berör gästerna uppstår det ibland problem som kan innebära att guiden får rucka på de regler som gäller.

4.3.2 Den rådande kulturen

Vi har tidigare under undersökningens gång talat om att det råder olika subkulturer inom Scandorama. En tydlig subgrupp, som vi anser oss ha identifierat, är den som utgörs av guiderna. Vi har även kommit att dra slutsatsen att även guiderna betraktar sig som en egen subgrupp inom det stora Scandorama. Denna slutsats drar vi utifrån det faktum att under samtliga intervjuer med guiderna så har de ställt frågan ”Menar ni då den kultur som råder bland guiderna?”

Alla IP säger att gemenskapen mellan guiderna är bra och att det finns en väl fungerande kultur. Det handlar om att man hjälper varandra, ställer upp och delger varandra information. G4 talar om: ”Bra sammanhållning bland guider, men väldigt uppdelat mellan oss på fältet, ekonomin och övriga back-office. Vi träffas ju i stort sett aldrig. Möjligtvis på kickoffen, detta innebär att det blir mycket vi och dom.” G1 delar hennes uppfattning och poängterar att man hjälper varandra ute på fältet: ”Känns som om man har kontakt med de som reser på samma resmål som en själv och där hjälper man varandra mycket.” Samtidigt säger hon att när hon väl står på bussen i sin uniform att hon känner att hon är en del av Scandorama:

Den familjekänsla som vi diskuterade med kontorspersonalen är också något som guiderna tar upp. Men det handlar inte om att de känner att de finns en familjär sammanhållning mellan dem och kontoret, utan snarare mellan guiderna och busschaufförerna. En av guiderna gör till och med en jämförelse med ett äktenskap. G2 ä även av den uppfattningen: ”...vi blir som en familj, och man kan läsa av varandra, man vet om det är någon som vill sova eller gå ut och dricka en öl...och den kulturen tycker jag är fin.”

Vi märker att det bland guiderna finns en uppfattning om att det arbetet som sker inne på kontoret är ostrukturerat, man känner inte att det finns någon tydlig struktur över vad det är som ska göras eller varför. G1 känner att: ”Allting är rörigt. Borde ha mer framförhållning och koll på vad som händer.... de borde arbeta mer strategiskt med att öppna upp mellan kontor och guider. Men det kan ju vara så att de vill ha distans, det kanske är bra. Då har de säkert mer översikt.”

Mellan guidepersonalen och kontorspersonalen har vi även kunnat registrera att det rör sig om två skilda världar som inte har något gemensamt, utan snarare kanske betraktar varandra som ”konkurrenter”. Något som blir särskilt tydligt på de kickoffer, vars egentliga syfte är att förmedla den gemensamma identiteten och kulturen:

”... vi har ju en gång per år då guider och kontorspersonal möts, och det har aldrig slagit fel... utan här sitter guider och där sitter kontorspersonal, och det är ingen som pratar, dom har roligt och vi har kul och sen springer det några spindlar däremellan...men ingen...dom gör ju inget försök att träffa oss. Jag tror att det är förutfattade meningar, att guider inbillar sig att dom gör ingenting medan dom tycker att guiderna gör ingenting utan bara klagar, kanske försöka att svetsa samman gänget mer.”

Den samstämmiga uppfattningen bland guiderna är att det inte finns en gemensam kultur att tala om. Guiderna har sin och huvudkontoret har sin. Dessa två är inte ens i närheten av en sammansmältning, utan varje del arbetar vidare på sitt sätt. Det problem som uppstår är då dessa två kulturer möts. Det finns ingen förståelse för den andra parten, precis som G2 säger är vi av uppfattningen att det till viss del handlar om förutfattade meningar, men även bristen på empati. Samtidigt är den generella uppfattningen bland guiderna att när de väl får på sig sin uniform och står där i bussen så är de en del av Scandorama, de är ansiktet utåt och representerar företaget.

”... vi har ju en gång per år då guider och kontorspersonal möts, och det har aldrig slagit fel... utan här sitter guider och där sitter kontorspersonal, och det är ingen som pratar, dom har roligt och vi har kul och sen springer det några spindlar däremellan...men ingen...dom gör ju inget försök att träffa oss. Jag tror att det är förutfattade meningar, att guider inbillar sig att dom gör ingenting medan dom tycker att guiderna gör inget utan bara klagar, kanske försöka att svetsa samman gänget mer.” (G2)

4.3.3 De oskrivna reglerna och lagarna

En norm som guiderna anses finnas i företaget är att det ska hållas hög kvalitet på arbetet, eller i alla fall försök till det. Andra normer som nämndes är med självklara normer som gott uppförande, inte stjäla, väluppfostran och att det ska synas att man tycker om det man gör samt tänka att kunden är i fokus. Detta är inget som det pratas om på guidekurserna, menar guiderna, utan det är något som de har själva kunnat tolka sig fram till genom interaktionen med andra guider. En guide talade även om det som både ledningen och kontorspersonalen har omnämnt, nämligen att man ska ha ett kostnadseffektivt tänkande. G4: ”Så mycket resa för så lite pengar som möjligt för gästerna! Så mycket resa som möjligt för Scandorama för så lite pengar som möjligt!”

G2 talar även om att det finns vissa indirekta normer, som anses som väldigt viktiga bland guiderna att lära sig att känna igen. Det handlar om att man ska ställa upp för varandra om det är en kollega som behöver hjälp, även om man inte direkt känner varandra. Hon menar att de guider som inte har förstått detta inte heller är omtyckta och i längden undviks dessa. De som inte har den inställning behöver dock inte vara nya guider som har socialiserats in i guidekåren utan det kan även vara gamla: ”Nä, det finns även gamla guider som betar sig så, och dessa undviker man. Så det är ... jag skulle väl göra allt för vem som helst ...och jag vet många som gör det också ...och de som inte gör det tillbaks, ...får ingen hjälp sen.”

De normer som guiderna talar är de outtalade reglerna som handlar om att man hjälper varandra ute på fältet, även om man inte känner varandra. Vi tror att detta beror på den gemenskap man

som guide känner när man ser en annan guide i samma uniform, man är utlämnad till de okända och en av de få tryggheter man känner är gemenskapen med de andra.

4.3.4 Hur de uppfattar den från ledningen önskade bilden

Delar IP som är ute på fältet ledningens syn på att profilen på Scandorama ska uppfattas som ett ungt, fräscht och kul företag med serviceanda? Guiderna talar om att det är ett professionellt företag med hög kvalitet. Något som samtliga intervjuade guider tycks vara medvetna om är att guiderna är en del av Scandoramas arbete med sin profil, då de är företagets ansikte utåt. G2 kommenterar detta på följande vis: "Deras nisch, är som jag har förstätt det, är unga, fräscha, glada guider som kan få med folk i en härlig stämning ... Inte så mycket för professorer ... Man fick tidigt höra att man är ansiktet utåt ..."

Guiderna upplever sig att vara en del av Scandoramas profilering genom att de representerar företaget i sina blåa uniformer. Det finns dock en viss skeptiskhet om Scandoramas profil verkligen fungerar. G2 är av åsikten: "... det känns som att man försöker att hålla på den profil som man haft länge, med de blåa guiderna. Men trots detta så kan jag uppleva det som att det inte är så många som vet vem vi är. Utan att Ölvemarks är mer välkänt." G4 anser i sin tur: "Man arbetar väl aktivt för att vara den ledande researrangören i Norden, genom att försöka hålla en bra standard till rimliga priser. Profilen fungerar, men snart är gränsen nådd för hur lågt man kan pressa priserna."

Den profil som G4 anser att ledningen försöker att befästa bland guiderna är en solid bild av företaget där det betonas att guiderna är viktiga för Scandorama.

Vi anser att det kan vara svårt för guiderna att riktigt ha en objektiv bild av företagets profil eftersom de, enligt vår tolkning, spelar en så stor del av förmedlingen av den. Guiderna är som tidigare nämnt ansiktet utåt, och det innebär en viss press, eftersom betet sig illa ute på fältet kan detta bidra till att image skadas och företaget får arbeta med sin profil. Men guiderna anser att den profil företaget önskar stämmer överens med den image som gästerna har av företaget. Dock anser guiderna att botten är nådd vad det gäller besparingar och dylikt samt att detta är något som gästerna har börjat märka: G4: "Imagen består också i att vara ledande inom branschen. Trodde innan jag började arbeta inom Scandorama att det var det bästa, tryggaste företaget inom branschen i Sverige, är inte fullt så säker numera. Gästerna har en bra bild, men börjar se igenom besparingarna."

Detta kan bidra till det som G1 talar om har börjat ske inom guidekåren, att uppfattningen av företaget har förändrats i och med alla neddragningar och förändringar inom deras arbetsområde. Detta har i sin tur medfört menar G1 att: "Vad det gäller att känna stolthet för Scandorama så kände jag mer stolthet förra året, än vad jag gör i år. Förra året, när man skulle ut, så kändes det som JA, det var bra stämning. Men i år känns det som om alla är lite negativa, ingen bra stämning kvällen innan bland de andra., men allt detta kan ju bero på neddragningarna..."

4.3.5 Den sanna bilden

De uppfattade Scandoramas personlighet på ett något annorlunda sätt än de tidigare IP-grupperna. Det som tas upp i frågan kring personligheten av guiderna är det som även ses som en norm, nämligen kostnadseffektiviteten. Guiderna ser detta som en tydlig negativ sida av företagets identitet och även att det ger negativa bieffekter. G4 väljer att beskriva personen Scandorama på följande sätt:

"Min beskrivning skulle vara den att detta är en person som från början var mycket engagerad, intresserad och målmedveten, men som på vägen mot sitt mål blev alltför inriktad på att tjäna så mycket pengar som möjligt till nästan vilket pris som helst. En person som offerar sin familj för sitt eget arbete och karriär. Någon som ger stora löften och fina ord, men som sedan smiter undan när det gäller!"

G1 är av samma uppfattning, men lägger även fokus på några andra aspekter: "Ingen framförhållning. Oj vad svårt ... Lite stressad, känns stressat när man är där. Gammal, lite vimsig. Skulle kunna vara lite konservativ. Men ändå väldigt glatt."

G2 ser negativt på Scandoramas personlighet. Hon känner att det finns höga krav och ingen direkt feedback. Samtidigt upplever hon att det är ett lärorikt arbete, där man som person lär sig att hantera kritiska och pressade situationer.

"Utnyttjande, väldigt stressigt. Samtidigt så lär de ju väldigt mycket, om man nu ska se de som en person. ... Ställer höga krav. Förväntar sig otroligt mycket. Och det inte alltid man får tillbaka, man inte lika stor respons som de förväntar sig ... Ser på en som en dator... samtidigt... Väldigt givande ...men ..."

Att identiteten upplevs så negativ av guiderna kan bero på att de känner att de bara får höra klagomålen och att de aldrig får någon form av positiv feedback.

"Och sen så klagar de på allting talar till alla, fastän man inte känner sig träffad själv, och det tror stälper mer än det hjälper, "Ni får inte stå och göra det i receptionen, och ni får inte göra det!". Man är ingen barnrumpa, man har hand om så mycket. Då tycker jag istället att man ska försöka dra fram mer positivt, för dom kräver så pass mycket av en. Och man då kommer hem på kvällen, och man är jättetrött, och man vill bara gå och lägga sig...och så räkar man stå och räkna sina pengar jämte receptionen, då vill jag inte få skit för det...ursäkta ordvalet...men ni förstår vad jag menar."
(G1)

De flesta guiderna upplever att den identitet som finns inom företaget är negativ präglad och att det finns alldeles för många produkter som gör att de skulle vara möjligt att skapa en gemensam identitet. G1: "Men jag upplever det som att de har lite problem att föra ut det här med att de har lite olika grejor..."

Guiderna har en gemensam uppfattning om hur Scandorama som person ser ut, vilken identitet som präglar företaget. De anser att det bara är pengarna som räknas och att man i princip skulle kunna sälja sin mamma om det innebar pengar. Trots detta finns det en del positiva aspekter med företaget. De är alla av den uppfattningen att det ger lärdom, man lär sig att ta ansvar och utvecklas som person mycket beroende på det stora ansvar man trots allt har. Samtliga IP hade dock sett att feedbacken på hur de sköter sig arbete hade varit större och lite mer personlig.

5 Analys

I detta kapitel kommer vi att integrera det insamlade empiriska materialet tillsammans med det teoretiska materialet och analysera detta för att se vilka skillnader och likheter som finns angående uppfattningen om de olika fenomenen.

Den struktur som tidigare har genomsyrat arbetet kommer vi i den mån det går att hålla oss till även i vår analys. Följande avsnitt kommer att behandlas i analysen:

- ✘ Kanaler för information
- ✘ Den rådande kulturen
- ✘ Den önskade bilden
- ✘ Den sanna bilden

5.1 Kanaler för information

Ledningen och kontorspersonalen har en gemensam syn angående vilken formell kommunikation som flödar genom företaget. Vilket vi har nämnt i teorin, är formell kommunikation alla de kommunikativa handlingar som är planerade och utgår från ledningen. Kontorspersonalen upplever e-posten och intranätet som de främsta informationskanalerna, medan ledningen har en något annorlunda uppfattning. De anser att de formella kanaler som är effektivast och bäst förmedlar information är frukost- och morgonmötena. Den enda av ledningsgruppen som reflekterar över om detta verkligen stämmer är L3 som ifrågasätter om dessa möten verkligen fyller den funktion det är tänkt. Hon tror att personalen känner att de inte får all den information de känner att de behöver. Detta stämmer väl överens med IP ur kontorsgruppen som gärna hade sett att informationen från ledningens sida hade varit mer frekvent och att de hade fått mer information. De upplever det som att det ofta handlar om "akuta uttryckningar". Guiderna anser å sin sida att informationen är näst intill obefintlig. De säger att då det gäller information angående de specifika resor de genomför är ok, men då det gäller information angående företaget och omorganiseringar är det inte fullt lika bra, näst intill obefintligt, samt att kvalitén på informationen har varierat. En guide uttrycker det med att säga att: "informationen om framtiden och löner är under all kritik."

Ledningens generella uppfattning angående kommunikationsvägarna inom Scandorama är att det är väldigt korta och snabba kommunikationsvägar inom huset. Detta beror enligt oss till största del på att de sitter med i ledningen och därmed blir informerade om allting som kommer att ske eller sker innan det vidare förmedlas ut till personalen, det är de som är med och fattar besluten. Detta beror också på att de alla sitter på samma våning, vägg i vägg vilket medför att det inte är speciellt komplicerat att gå in till varandra för att fråga och diskutera.

Det finns dock olika uppfattningar inom företaget angående hur kommunikationsvägarna ser ut utanför ledningens nätverk. Denna åtskillnad i uppfattning kan bero på det faktum att Scandorama är ett företag som är uppdelat mellan olika avdelningar och den formella kommunikationen däremellan inte existerar eller snarare är undermålig. Detta är något som även L4 visat sig vara medveten om då han talar om "vattentäta skott" och att alla koncentrerar sig till sin egen avdelning.

5.1.1 Rykten och skvaller

En allmänuppfattning bland all personal som har sin arbetsplats förlagd till huvudkontoret är att en del viktig information förmedlas på lunchen eller på rökpausen. Detta leder till att rykten skapas och florerar inom företaget, rykten som inte behöver ha så hög sanningshalt. Vilket nämns i teorin är det just när det brister i den formella kommunikationen, när allas informationsbehov inte tillfredsställs, som den informella kommunikationen uppstår och följden blir då att rykten och skvaller uppstår inom företaget.

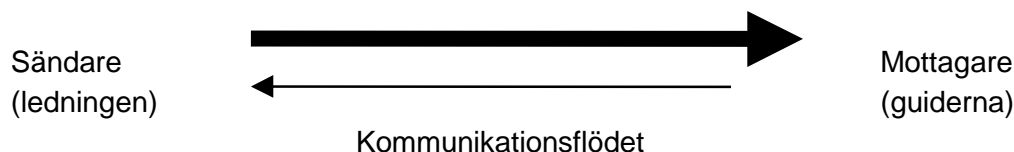
Vi har kunnat konstatera att det är guiderna som är den interna publik inom Scandorama som får minst formell kommunikation och det är med största sannolikhet även inom den publik som mest rykten och skvaller florerar.

Det står förvisso i teorin att det inte är negativt att den informella kommunikationen uppstår, eftersom den möjliggör för de anställda att ventiler sina åsikter och skapa relationer med sina medarbetare utan att de behöver uppleva kontroll från ledningen. Vi är dock av åsikten att då den formella kommunikationen i synnerhet mellan guider och huvudkontor näst intill är obefintlig, så bidrar den informella kommunikationen som uppstått mellan guiderna till negativa konsekvenser som i längden innebär att de inte uppfattar företaget på det sätt som företaget önskar. Som vi ser så har ledningen två alternativ vad det gäller att motverka att de informella kanalerna mellan guiderna tenderar att bli en förmedling av negativa åsikter om Scandorama. Antingen så kan ledningen, i betydligt större grad, än vad vi uppfattar att de gör idag, använda sig av de informella kanalerna och via dessa nå ut med information angående företaget. Enligt Larsson (2001) så visar erfarenheterna på att folk lyssnar mer till de informella kanalerna än de formella. Detta är dock inte den enda lösningen på det stora problem som råder, vad det gäller den bristande kommunikationen mellan guiderna och kontoret. Vi kan inte förstå hur man som företag inte arbetar aktivt för att skapa en fungerande informationsplattform för de personer som är deras ansikte utåt. Guiderna bjuds in till en kickoff inför varje säsongstart och de får under året x antal brev, när behov finnes. Några ur ledningen är medvetna om vilka problem detta kan skapa och säger att de borde vara bättre på det, att kommunikationen borde utökas.

5.1.2 Att via kommunikationen bli en del av helheten

Precis som vi nämner i teorin anser vi att den interna kommunikationen är av stor vikt för Scandorama, detta framförallt då de anställda befinner sig på olika geografiska platser. Problemen som en icke välfungerande intern kommunikation kan medföra är många. Det kan bland annat innebära att socialisationen av nya medarbetare in i företaget blir problematisk. De uppgifter, regler och mål som finns inom företaget når inte hela vägen fram till samtliga medarbetare och följden därutav blir att de inte blir en naturlig del i företaget. Larsson (2001), som vi omnämner i teorin, är av åsikten att om den interna kommunikationen i ett företag fungerar väl bidrar detta till att medarbetarna får en känsla av delaktighet som i sin tur kan leda till att motivationen höjs inom företaget vilket är positivt för dess verksamhet. Denna delaktighet är inget vi har kunnat utläsa från våra intervjuer med guiderna då vi under dessa intervjuer fått uppfattningen att guidernas syn på kommunikationen inom företaget är ytterst negativ. Som nämnts tidigare är ett välfungerande kommunikationsflöde ett väl balanserat utbyte där både sändare och mottagare utbyter information med varandra. Kommunikationsflödet inom Scandorama, mellan guiderna och kontoret, kännetecknas idag av en asymmetrisk kommunikation, där tyngdpunkten på kommunikationen ligger hos sändaren (ledningen/kontoret) som beslutar om och när kommunikation ska ske med publiken. De ger dock publiken (guiderna) en möjlighet att komma

med feedback, men kommunikationsprocessen blir trots detta obalanserad, då det främst är sändaren som styr.



Figur 4. Den rådande obalanserade kommunikationen inom Scandorama

Detta leder till att guiderna har upplevt det som att de inte får någon respons från företaget, och den enda kontakten som de har är med den reseledaransvarige, vilket vi anser ska vara en självklarhet. Vi ställer oss likväl negativa inför det faktum att det endast verkar fungera med en person inom företaget. Vad sker när hon inte är där? Eller om hon bestämmer sig för att sluta. Detta kan också ställas i relation till hennes roll som identitetsbärare. Då guiderna anser att det är denna person som de har mest kontakt med innebär detta att det är hon till stor del som överför den identitet som de kopplar till företaget.

5.2 Den rådande kulturen

Övergången från begreppet kommunikation till begreppet företagskultur är för oss ett naturligt steg. Vi är av den personliga uppfattningen att det är mer genom den informella än den formella kommunikationen som kulturen i ett företag förmedlas. Detta är en uppfattning som vi baserar utifrån Krepss teori om att den interna kommunikationen ska bidra till att socialisera medarbetarna in i företaget och därmed den rådande kulturen.

Den genomgående reaktionen på hur man upplever kulturen inom företaget är att det är hektiskt och stressigt, vilket i sin tur medför att det inte är ovanligt att många av de anställda arbetar övertid för att slutföra sina arbetsuppgifter i tid. Den stora divergensen mellan ledning och kontorspersonal ligger i att ledningen förespråkar en effektiv kultur, vilket enligt dem inte nödvändigtvis behöver innebära övertid. Kontorspersonalen å sin sida uppfattar denna effektivitet som ett stressmoment och följderna av det blir att man får jobba mycket även på sin egentliga fritid. K5 går till och med så långt och säger att om detta inte är något man räknar med och därmed klarar av, så får man byta. Det här är, som den stora skillnaden vad det gäller en kultur i ett samhälle och en kultur inom organisation finns. Hofstede är av åsikten att de som är delaktiga i en organisations kultur, är detta av egen frivilja och kan därmed själva besluta om att stanna kvar eller inte. Detta är även den tankegång som vi upplever finnas bland de anställda inom Scandorama.

5.2.1 Olika kulturer inom kulturen

L3 anser att det finns problem med kulturen då det finns så många olika produkter inom företaget och att detta medför att det skapas subkulturer inom de olika verksamheterna. Problemet med allt för många subkulturer inom ett företag är att de tolkningsramar som enligt Hofstede skapar en trygghet, försvinner och i stället blir det en röra av olika kulturer. Detta medför i längden att Scandorama inte kan få ett gemensamt ansikte utåt, samt att det är svårt eller till och med omöjligt att nå det eftersträvade *kollektiva fenomenet*.

Det finns en viss skillnad i de tankar som kontorspersonalen förmedlar över hur de uppfattar den så kallade familjekänslan och hur ledningen ser på det. Skillnaden mellan ledning och kontorspersonalen ligger i att kontorspersonalen ser att denna känsla existerar på den egna avdelningen, medan ledningen talar om hela huset. Samma skillnad kan man finna hos guiderna där man menar att familjekänslan finns ute på fältet, mellan guiderna och busschaufförerna. Återigen handlar det om att ledningen har ett större övergripande perspektiv och större inblick i de andra avdelningarnas förehavande.

En gemensam tanke för alla IP som är placerade på kontoret, är att terrorattacken i USA och flygolyckan i Milano kort därefter, är händelser som har påverkat hela företagsstrukturen och då framförallt den tidigare kulturen. Många av de som tidigare var anställda har slutat och arbetsbelastningen på dem som är kvar har ökat. Detta i relation till att man inom företaget har genomfört en hel del omplaceringar och omstruktureringar har medfört att kulturen har kommit i gungning.

Teorin talar om att inom alla organisationer så finns det en form av en övergripande kultur vilken omfattar alla de som upplever sig vara medlemmar i organisationen. Den övergripande devisen som vi upplever att alla inom Scandorama anpassar sitt arbete utefter är *Kunden i fokus*, och detta är något som vi anser i sin tur formar kulturen. Den övergripande kulturen inom Scandorama kopplar vi starkt samman med Hinn och Rosslings åsikt om att kulturen styrs av nuvarande företagsledning. Scandorama är ett relativt ungt företag men som genom hela sin levnadstid ständigt har utvecklats och antagit nya utmaningar såsom att utvidga sitt produktsortiment och ge sig in på nya marknader. Denna utveckling av företaget har bidraget till att nya avdelningar inom Scandorama har skapats vilket i sin tur skapat olika subkulturer. Subkulturer bygger på en rad olika faktorer bland annat ålder, kön, arbetsposition med mera. I Scandoramas fall handlar det om på vilken avdelning arbetet sker. Tillhör man fältpersonalen hamnar man inom subkulturen för dessa där det finns rådande normer och värderingar som kanske inte präglar subkulturen inom grupp och konferens, som har ett helt annat arbetssätt. Vi ser detta som ett stort problem, att det tycks som om subkulturerna är starkare och mer dominerande hos den enskilde individen än den övergripande kulturen tycks vara. Genom att tillämpa de olika subkulturerna i relation till de attribut som vi inom teorin väljer att se som stöttstenar, kan vi se vilka de underliggande problemen är eller inom en snar framtid kan bära med sig. Det första attributet som berör *symboler* är gemensamt för alla medlemmarna inom de olika subkulturerna, det vill säga för hela företaget. Det finns ett genomgående tema för uniformer, kataloger, arbetsspråket som består av för företaget allmängiltiga förkortningar. Även det andra attributet *hjältar*, är gemensamt och är i detta fall de personer som grundade Scandorama. Nästa attribut handlar om *ritualer* som är något varierande beroende på vilken yrkesgrupp man tillhör. Den personal som finns på kontoret åker varje år i väg på en gemensam konferens, någonstans i Europa. För guidernas del är det i stället så att säsongen avslutas med en *novemberkonferens*. Förra året uteblev dock denna, för oss på grund utav en okänd anledning. Denna konferens, har vi under intervjuerna med guiderna förstätt, innebär mycket. Bland annat påtalade en av guiderna att för många av hennes kollegor är detta höjdpunkten på året, då man får en möjlighet att träffa sina kollegor och ventilerar säsongen. Det som är svårast att förändra av dessa berörda attribut är *värderingar*. Värderingar är det som är absolut svårast att förändra i en kultur. I vårt fall ser vi en stor skillnad mellan värderingar inom den övergripande kulturen och värderingar inom de olika subkulturerna. Vår uppfattning angående värderingar, rör sig om de varierande syner man har på samma aspekt. Ledningen ser allt som sker i stark relation till vad det kostar, de vill att de ska finna en kostnadseffektivitet, som innebär att det ska vara effektivt men

inte kosta för mycket. Guiderna och kontorspersonalen ser det hela som snålhet och att det faktiskt är kunden och dennes uppfattning om företagets service som är det grundläggande rådande faktorerna.

Vilket vi tidigare nämnt har vi fått intrycket av att det inom huvudkontoret finns subkulturer som baseras på vilken avdelning man är placerad på. De intervjuade hade svårt för att helt konkret uttrycka vilka värderingar, eller normer de ansåg vara uttalade för deras avdelning. För att belysa detta väljer vi att återge ett citat av K4: "Det finns ju alltid interna regler som kanske egentligen inte skapas ovanifrån, från ledningen, utan regler som skapas av vana och rutin ... kanske... både på gott och ont..."

Värderingar handlar om normer, regler och dylikt som man omedvetet tar till sig. En värdering eller norm är inte lätt att upptäcka och kan endast ses utifrån en individs beteende. Samtidigt vill vi poängtera den fara som skillnaden i värderingar medför för ett företag. Vi väljer att koppla detta, som även gjorts tidigare, till primär- och sekundärgrupper där teorin säger, vilket vi ställer oss helt eniga med, att om den rådande kulturen inom företaget strider emot de normsystem som finns i primärgrupperna (eller som vi också väljer att se det) subkulturerna, så är det kulturen och inte gruppnormerna som får ge efter. Vi vill med detta poängtera att för att få en fungerande organisation gäller det att de normer som är accepterade i subkulturerna är samma som är rådande inom företagskulturen. Det vill säga att Scandorama bör arbeta aktivt med det begrepp som vi anser är ännu en stöttsten i kulturen, *kulturella kommunikationsnätverk*. Detta attribut berör informellt påverkan av organisationens medlemmar, ensidigt, med hjälp av myter och historier, för att på så sätt förklara de rådande normer och värderingar som finns inom en organisation. Detta skulle innebära för Scandoramas del att man ska försöka få sekundärgrupperna att närma sig och att de normer och värderingar som råder inom dessa synkroniseras och tillsammans skapar en enhetlig övergripande syn på kulturen.

5.2.2 Ingen förståelse för varandra

Då det idag är en del av kontorspersonalen som tidigare arbetat som guider, är vi något förvånade över att det inte finns en större förståelse för guiderna och de situationer som de kan hamna i. Är det så att den kulturen som finns inom huvudkontorets väggar är så stark att man glömmer hur det egentligen är ute på fältet? Vi menar att problemet för Scandoramas övergripande kultur, vad det gäller guider kontra kontorspersonal och ledning, baseras på att den interna kommunikationen är synnerligen undermålig, samt att det inte finns någon form av förståelses eller empati mellan de olika grupperna. Det måste till en plattform som man gemensamt kan bygga en fungerande och gångbar kommunikation utifrån. Vi anser, som vi nämner i teorin och ovan i analysen, att de nyckelattribut som Deal och Kennedy talar om, är något som bör ligga till grund för att utveckla ett framgångsrikt koncept för ett företag och då i synnerhet för Scandorama.

5.2.3 Måltavlan – effektiv eller värdelös?

Ett av de problem som vi finner under intervjuernas gång är den måltavla (se bilaga 3), som ledningen anser ytterst väsentlig och som de arbetat hårt med att få fram i stort sett inte uppmärksammas av personalen. Ledningen arbetar aktivt med att förmedla normer och värderingar som är gällande för hela företaget bland annat genom måltavlan.

Måltavlan finns strategiskt utplacerad på cirka sex ställen på huvudkontoret och presenteras även under olika mötessammankomster, till exempel kickoffen och morgonmöten. Denna måltavla, anser vi, mer vara en symbol för profilen i Scandorama och samtidigt en önskan om det interna tänkande angående Scandorama. Samtidigt ser vi att denna blir till en norm, man arbetar utefter tavlans tysta påverkan. Och det blir till slut en norm att tänka kostnadseffektivt, målinriktat och kundinriktat. Vi ser detta som ett stort problem då det finns en distinkt skillnad i hur väsentlig denna är. Den generella uppfattningen bland kontorspersonalen är att man inte längre lägger märke till dem. Ledningen däremot vill genom tavlan få de anställda att tänka i de tankegångar som uttrycks skriftligt och därmed skapa en "ensidig påverka".

"Vi har jobbat hårt under den tiden jag har varit här med att få fram de här målsättningstavlorna som sitter på väggarna. Det kan kännas lite så här schablonartat men det handlar om prisvärd resekvalité ...och det här är det främsta medlet att få fram det här och de finns med alltid när vi har möte och personalmöte och så."

Problemet ligger i att uppfattningen av vad måltavlan står för är något diffust. Kontorspersonalen inser inte den tyngd som ledningen vill förmedla och vad det enligt ledningen egentligen handlar om. Guiderna däremot är knappt medvetna om att den existerar, den enda gången som de möts av den är på kickoffen. Vi ser här en tydlig avsaknad av en kommunikativ dialog som medför att det inte finns en klar bild över vad det är som förväntas. Vi ser en avsaknad av det som sägs i teorin, att en organisation har en skyldighet att framföra, uttryckligt och konkret vad det är som de står för och på så sätt ge publiken en möjlighet till åsikter angående detta.

5.3 Önskan och verklighet

5.3.1 Den önskade bilden

Dialogen inom ett företag är av vikt för att det inte är förrän man har en jämviktig och väl balanserad dialog som man får en fungerande kommunikation vilket innebär att den profil man vill förmedla accepteras. Uppfattningen huruvida man aktivt arbetar med att förmedla den rätta profilen är varierande. Ledningen anser att det är ett arbete som är ständigt pågående och som står under ständig förändring då man hela tiden utvecklas och införskaffar nya idéer. Bland kontorspersonalen finns det varierande åsikter och några av dessa IP är av samma uppfattning som ledningen, som anser att det är ett ständigt pågående arbete. Medan andra har en något avvikande uppfattning, men anser att det säkert finns ett mål och en plan för det, men att det inte alltid lyckas så bra. Guiderna i sin tur har samma uppfattning som ledningen och ser att de är en viktig del i denna profilering, då det är guiderna som är ansiktet utåt. Samtidigt känner de att den profilering man använder sig av är ålderstigen och börjar nå sin gräns vad det gäller att pressa priserna, samt att det trots det aktiva arbetet med att försöka profilera sig som den ledande bussresearrangören inom Europa hamnar lite i skymundan.

Den profil som ledningen önskar förmedla är också överensstämmande med den image som kontorspersonalen, ledningen och guiderna anser att gästerna har. Guiderna säger emellertid att botten är nådd vad det gäller besparingarna inom företaget och att detta är något som gästerna har börjat notera. Ledningen vill profilera sig externt som ett seriöst företag med prisvärda resor och duktiga reseledare. Det vill säga "de egenskaper man väljer att lyfta fram för att profilera organisationen." (Lagergren, 1998:24). Det är också den image som vi känner att kontorspersonalen till viss mån tagit till sig. Kontorspersonalen uttrycker inget direkt kunnande angående profilen utan talar snarare om identiteten, som de själva tillskriver företaget.

Kontorspersonalen verkar inte vara särskilt medvetna om hur profilen ser ut eller ha någon vidare kännedom den, och vi är av uppfattningen att det måste läggas mer kraft på att även profilera Scandorama inom företaget. Vi anser trots detta att Scandorama till viss del har lyckats med den interna profileringen. Men frågan är om det inte är så att kontorspersonalens uppfattning, det vill säga den profil de tolkar in, är den samma som företaget väljer att sälja till sina kunder. Precis som Palm och Windahl säger, anser vi att profilen bör vara utformad så att den *profilerar*, den får inte vara motsägelsefull eller på något sätt uddlös. Problemet för Scandorama handlar om att det finns så många olika produkter inom företaget vilket medför att det finns en uppsjö av skilda profiler. Vi anser att då kontorspersonalen inte har någon egen profil utan istället har tagit till sig den profil som är ämnad för gästerna medför detta att det blir ett allt för rörigt intryck, då det rör sig om många varierade profiler. Detta medför att det inte finns en enhetlig profil vilket i sig medför att identitet blir diversifierad.

5.3.2 Den sanna bilden

Vi är av åsikten att ett företags identitet skapas utifrån den kultur som återfinns inom företaget. Begreppet identitet innebär summan av organisationsmedlemmarnas kollektiva uppfattning av företaget och totaliteten av allt det som kommuniceras ut inom företaget. Den kollektiva uppfattning bland de som är geografiskt placerade vid huvudkontoret i Malmö är att Scandorama är ett nyfikat, ungt företag, där det händer mycket och tempot är högt. Däremot råder den allmänna uppfattningen bland guiderna att identiteten i företaget präglas av negativa sidor. De talar bland annat om att det endast handlar om att tjäna pengar, att man kan offra det mesta bara det kommer in pengar på banken. Några av guiderna säger också att de upplever Scandorama som en konservativ och gammal person.

Det råder en stor skillnad mellan guidernas, ledningens samt de kontorsanställdas uppfattning angående identiteten. Anledningen till detta anser vi vara det faktum att de olika grupperna inom företaget även upplever företagskulturen olika samt att det råder subkulturer som har sina egna normer och värderingar, vilket i slutändan är det som påverkar identitetsuppfattningen i allra högsta grad.

5.3.3 Många produkter = många identiteter

När man skapar en identitet så handlar det om att individualisera, som företag vill man utmärka sig och framhäva vissa egenskaper och karaktärsdrag. En identitet utgör ett gränssnitt mellan företaget och dess omvärld. Identiteten ska vittna om vilket företags syfte är samtidigt som det klart och distinkt ska skapa tillhörighet och trygghet för sina medlemmar och de individer som interagerar med företaget externt. Det finns dock vissa skillnader som bör tas upp till ytan. Inom kontorspersonalen finns det vissa distinktioner. Dessa distinktioner är beroende av vilken avdelning man tillhör. K3 och K4 anser att företaget är konservativt i sitt tänkande och att saker är bra som de är. Samtidigt säger de att företaget har många strängar på sin lyra och är lite av en mångsysslare. Detta att se företaget som en mångsysslare är karakteristiskt för de andra svaren rörande IP från kontoret. De av personalen som är utför sitt arbete på kontoret ser snarare företaget som en ung person än som en gammal, det är ett företag som står under ständig förändring vilket uppfattas både som positivt och negativt. Detta, det vill säga den ständiga föränderligheten, anser man ur vissa ledningsperspektiv inte vara några större problem, utan ses mer som en del av vardaglig affärsverksamhet. Vissa delar av ledningen ser detta som att det ger

företaget en något spretig och inte homogen identitet. Vi uppfattar även att K5 ser dessa problem som de olika produkterna inom företaget medför då det handlar om att skapa en enhetlig identitet. I förhållande till Alvesson och Björkmans syn på hur man kopplar identitetsbegreppet med den vardagliga tillvaron ökar Scandoramas mångfald, svårigheten med att för individen forma en distinkt identitet. Alvesson och Björkman säger att: "*som individ vill man veta vem man är och vad man vill, man vill kunna bedöma vad man kan göra, vad man ska göra och vad man inte skall göra*" (1992:34).

Identiteten är företagets *själ*, vilken företaget försöker att uttrycka genom de produkter, tjänster och individer som finns inom företaget. Färd som vi kan se inom vårt fall är, återigen, mångfalden av olika produkter. Detta innebär i sin tur att flera olika identiteter uppstår inom företaget och att dessa blir diversifierade. Detta bygger på, enligt teorin, på synsättet att det inom en organisation finns relativt skiftande verksamheter och att detta kan medföra att en grupp inom organisationen kan välja att forma sin identitet utifrån sin profession snarare än från företaget. Vi anser oss se tendenser till att så har skett inom Scandorama, och att det då framförallt är guiderna som omedvetet har valt att skapa sig en egen identitet utifrån yrkesrollen.

De produkter, tjänster och individer som finns inom ett företag är alla identitetsbärare. Det är genom dessa kanaler som all kommunikation inom företaget passerar. Hinn och Rosling säger att alla dessa objekt är bärare av företagets identitet, genom den kommunikation och information som de föremedar, utåt mot företagets olika publik. Då vi ser en distinkt skillnad mellan guider och övrig personal medför detta att guiderna som bärare av Scandoramas identitet förmedlar något annat än vad kvinnan som gästen bokade resan av gjorde. För att inte riskera detta, så handlar det på det stora hela om att företag måste skapa en klar, tydlig och framförallt stark intern identitet som man som medlem i företag känner trygghet och komfort med. Det är en svår sak att skapa en identitet inom ett företag, speciellt i vårt fall, då det dels råder, som vi nämnt olika produkter, men även olika yrkesroller. Albert och Whetten talar om det kan finnas dualistiska identiteter i en organisation, oftast då det finns relativt skiftande verksamheter inom en organisation. De säger att identiteten blir bunden till den verksamhet som sker på respektive avdelning. Detta kan vi tydligt se inom Scandorama, till största del hos guiderna men även som en följd av att de olika avdelningarna inte står speciellt nära varandra och att det inte finns någon form av utvecklat samarbete dem emellan.

Då man inom Scandorama inte kan se en fullständig identitet som genomsyrar hela organisationen, är vi av uppfattningen att det blir svårt som anställd att bilda sig en privat identitet som står i direkt relation till den enhetliga identitet som företaget gemensamt försöker forma.

6 Slutsats

Kulturen skapar gemensamma ramar för de anställda inom ett företag som hjälper dem att tolka den verklighet de är verksam i. Dessa ramar medför för de anställda bland annat trygghet, samtidigt som de gör de anställda till medlemmar av gruppen inom företaget. Vi anser att detta är något som Scandorama aldrig kommer att uppnå så länge som de inte inbjuder alla sina anställda att vara delaktiga aktörer i den rådande kulturen. Enligt vår åsikt utesluts guiderna mer eller mindre från den rådande kulturen, om de själva inte är aktiva i sitt sökande efter kommunikation. Åsikten om att de utesluts från den rådande kulturen har vi fastslagit efter de synpunkter som är sagda angående kommunikationsflödet mellan kontoret och guiderna. Följden av detta blir en negativ bild av det dualistiska tänkandet, vilket vi tidigare har diskuterat. I Scandoramas fall innebär detta alltså att guiderna identifierar sig snarare med sin professionalism än med Scandorama som sitt företag. För ett företag som Scandorama, kan vi inte uppfatta annat än att detta är negativt.

Då en anställd snarare identifierar sig med sin yrkesroll än med sitt företag, anser vi att profilmörmedlingen till de externa publikerna kommer att bli lidande. Vi urskiljer det som ett beroendeförhållande mellan kulturen, identiteten och profilen, när man talar om den interna förmedlingen av dessa. Guiderna betraktas och betraktar sig själva som förmedlare av Scandoramas profil, och anser de att de inte är en del av den kultur som råder inom Scandorama, de kan inte identifiera sig eller förstå de handlingar och agerande eller acceptera de normer som råder inom kulturen. Följden av detta blir att de uppfattar och identifierar Scandorama som något negativt, så upplever vi att fallet är idag, då vi har kunnat fastslå att det råder tydliga skillnader mellan personalen på kontoret och personal ur guidekåren vad det gäller tolkningen av företagets identitet.

Denna åsikt grundar vi på det tidigare sagda att kulturen är det övergripande tema som styr fenomenen profil och identitet. Samtidigt inser vi att det egentligen inte är i arbetet med kulturen som den största bristen är, utan i kommunikationen av denna. Flödet av kommunikation inom Scandorama, har vi under intervjuerna, uppfattat som otillfredsställt hos personalen. Många av kontorsanställda önskar se ett ökat flöde och de IP som är ur guidegruppen önskar att se kommunikation överhuvudtaget. Vi har under våra diskussioner under arbetets gång frågat oss varför man inte ger guiderna tillgång till intranätet. L2 säger att det skulle vara "tandlöst" om de inte var aktiva. Vi är inte riktigt av samma åsikt och menar att det borde vara en lämplig åtgärd att börja med. Även om de inte kommer att vara aktiva deltagare så tror vi att det kommer att nås av mer information och att känslan av tillhörighet till företaget kommer att öka, vilket i sin tur utmynnar i ett ökat intresse av företaget som helhet och därmed ett aktivare deltagande.

Problemet med att den privata identiteten av företaget skiljer sig så mycket åt som den gör beror på just detta att det inte finns en gemensam kultur, utan att det florerar ett antal subkulturer inom företaget. Detta medför att det uppstår en hel del skiftade problem inom företaget som i slutändan, om man är riktigt krass, kan leda till undergång, eller i varje fall att gästerna väljer ett annat bolag för sin semester. Ett av de underliggande problemen med den diversifierade kulturen och den uppsjö av varierade identiteter som finns inom Scandorama, är att det inom företaget finns en riklig tillgång på olika produkter som alla profileras på olika sätt. Vårt förslag är därför att företag bör betona vad *Scandorama* är, vilka är deras specifika drag och på så sätt skapa en grundstomme som alla de andra produkterna kan utgå ifrån. Detta resulterar i att det är lättare för

personalen att skapa sig den tydliga och distinkta identitet som enligt Hinn och Rosling medför att det inte finns någon konkurrens mellan de aktiva grupper som finns inom företaget.

Vi anser att lösningen på problemen med kommunikationen av identiteten i relation till den rådande kulturen inom företaget är att man arbetar utefter Murphys mixed-motive modell. Detta skulle främja jakten på en enad front.

Genom att Scandorama väljer att arbeta med mixed-motive modellen skulle detta innebära ett givande och tagande. Detta innebär även för personalens del att de måste vara aktiva aktörer och intresserade av en interaktion. Genom att de två aktörerna (ledningen och personalen) råder över kommunikationen gemensamt. Där förhandlingar sker så att bådars intresse ställs i centrum, menar vi att tolkningen och kunskapen om Scandorama och den kultur som bör vara gemensam inom företaget blir det. Detta medför även att den privata identiteten som de anställda har av företaget blir mer enhetlig och att man därmed förhindrar att förevisa en allt för diversifierad bild. Detta skapar även en större förståelse och kunskap om övriga avdelningars arbete och kunskap, vilket i slutändan kan hjälpa företaget att genomsyras av den familjekänsla som idag endast ledningen är av uppfattning finns i hela företaget.

6.1 Framtida forskning

Vi är av uppfattningen att det måste tillkomma mer forskning inom ämnet för att det ska kunna bli ett fokus på området organisationskommunikation och då framförallt den avgränsning vi valt att belysa, identitet, profil och kultur. Denna åsikt grundar vi på den utgångspunkt vi valt ur företags synpunkt. Trenden inom organisationsstrukturer idag, är att allt fler av de anställda arbetar på annan plats än det kontor som de rent teoretiskt är förbundna med. I dagens samhälle är det många arbetsplatser som tillämpar möjligheten för sin anställda att arbeta hemifrån eller den form av arbetsstruktur som vi valt att genomföra vår undersökning på. Den framtida forskningen bör lämpligtvis beröra skillnader och likheter mellan de diversifierade identiteter som uppstår i organisationer av detta slag. Samt förslag till hur man som praktiker bör agera och arbeta för att lyckas med att sammanfoga de diversifierade identiteter och subkulturer som uppstår i dessa organisationer.

Litteraturförteckning

- Abrahamsson B. & Andersson J. A. (2000) *Organisationer: att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Alvesson, M. & Berg, P O. (1988). *Företagskultur och organisationssymboler – utveckling teoretiska perspektiv och aktuell debatt*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Björkman, I. (1992). *Organisationsidentitet och organisationsbyggande – en studie av ett industriföretag* Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning* Malmö: Daleke Grafiska AB.
- Bell, J. (1997). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Bengtsson C, et al. (1998). *Möten på fältet. (Working Paper. 1998:1)* Lund: Lunds Universitet, Medie- och kommunikationsvetenskap.
- Bengtsson, C. (2000). Hur hittar man en väg? – att utforma ett kvalitativt forskningsprojekt. I G. Jarlbro (red.) *Vilken metod är bäst – ingen eller alla. Metodtillämpning i medie- och kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Bernstein, D. (1985). *Image och Verklighet*. Borås: Werner Söderström.
- Bryman, A. (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning* Lund: Studentlitteratur.
- Conrad C. & Poole M S. (1998) *Strategic Organizational Communication into the twenty-first century*. Forth Worth :Harcourt Brace College.
- Dalfelt S., Heide M., Simonsson C. Organisationskommunikation – ett forskningsfält på framväxt Noridcom Information 23(2):77-86 2001
- Day, K., Dong, Q. & Robins, C. (2001). Public Relations Ethics. I R L. Heath (red.) *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Deacon, D. et al. (1999). *Researching Communications*. New York: Oxford University Press Inc.
- Dozier, D M. Grunig L A. Grunig J E. (1995). *Manager's guide to excellence in Public Relations and communication Management*. Mahwah, N.J.:LEA
- Ekström, M. & Larsson, L (red.). (2000). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Eneroth, B. (1994). *Hur mäter man vackert? Grundbok i kvalitativ metod*. Stockholm: Akademitlitteratur.
- Falkheimer, J. (2001). *Medier och Kommunikation – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Flaa, P. et al. (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
-

- Greve, A. (1997). *Organisationsteori – nya perspektiv*. Stockholm: Universitetsförlaget.
- Grunig, J. E., Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, J. E. (2001). Two-way Symmetrical Public Relations. I R. L. Heath (red.) *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Hinn, L. & Rossling, G. (1994). *Företagsidentitet – från corporate identity till praktiskt företagsprofilering*. Kristianstad: Kristianstad Boktryckeri AB.
- Hofstede, G. (1991). *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*. Lund: Studentlitteratur.
- Kjær Jensen, M. (1995). *Kvalitativa metoder för samhälls och beteendevetare*. Lund: Studentlitteratur.
- Kreps, G. (1990). *Organizational Communication*. New York: Longman.
- Kvale, S. (2001). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lantz, A. (1993). *Intervjumethodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Lagergren, H. (1998). *Varumärkets inre värde*. Falun: ScandBook AB.
- Larsson, L. (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Leitch, S. & Neilson, D. (2001). Bringing Publics into Public Relations. I R L. Heath (red.) *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Moffitt, M-A. (2001). Using the Collapse Model of Corporate Image for Campaign Message Design. I R L. Heath (red.) *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Palm, L. & Windahl S. (1989). *Teorin i Praktiken*. Uppsala: Konsultförlaget.
- Patel, R. & Davidson, B. (1994). *Forsknings metodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Plowman, K D. Briggs, W G. & Huang Y H. (2001) Public Relations and Conflict Resolution. I R L. Heath (red.) *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc
- Repstad, P. (1999). *Närhet och Distans. Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg, H. (2000). Varför kommer inte mina intervjupersoner i tid? I G. Jarlbro (red.) *Vilken metod är bäst – ingen eller alla. Metodtillämpning i medie- och kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg, H. & Thelander, Å. (2000). Hur nära kan man tillåta sig att komma? Att pendla mellan närhet och distans i forskningsprocessen. I G. Jarlbro (red.) *Vilken metod är bäst – ingen eller alla. Metodtillämpning i medie- och kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg, H. (2002). Publiken – formbar målgrupp eller kritisk dialogpartner ?. I L. Larsson (red.) *PR på svenska*. Lund: Studentlitteratur.
- Thurén, T. (2000). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Team Offset & Media.
-

Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

6.2 Medierade källor

www.scandorama.se 2002-05-04

6.3 Muntliga källor

L4: En av företagets grundare. Personlig intervju 2002-03-19.

L1: Avdelningschef för en av de större avdelningarna. Personlig intervju 2002-03-27.

L2: IT-ansvarig. Personlig intervju 2002-04-03.

K5: Arbetar på produktionsavdelningen. Personlig intervju 2002-04-03.

L3: Avdelningschef. Personlig intervju 2002-04-10.

K3 & K4: Arbetar på Grupp och konferensavdelningen. Personlig intervju 2002-04-11.

K1 & K2: Arbetar på bokningsavdelningen. Personlig intervju 2002-04-19.

G1: Säsongsanställd sedan 2001. Personlig intervju 2002-05-09

G2: Säsongsanställd sedan 1999. Personlig intervju 2002-05-09

G3: Säsongsanställd sedan 2000. Telefonintervju 2002-05-13

G4: Säsongsanställd sedan 2002. Telefonintervju 2002-05-13

6.4 Figurförteckning

Figur 1. Formell och informell kommunikation i relation till extern och intern kommunikation.

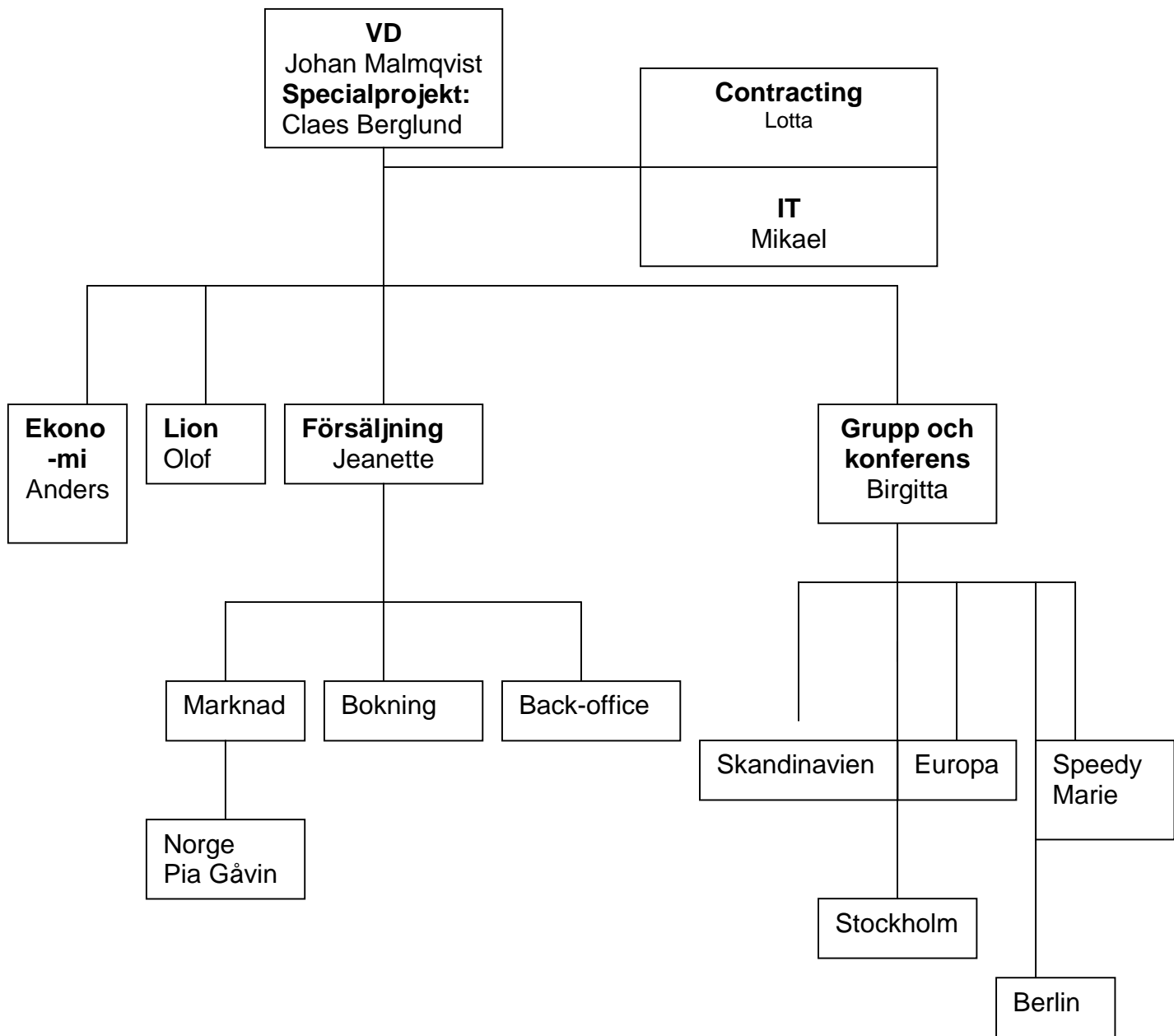
Hämtad ur Larsson (2001:67).

Figur 2. Ny modell av symmetri som tvåvägskommunikation. Hämtad ur Dozier et al. (1995:48).

Figur 3. Förhållandet mellan profil, image och identitet. Hämtad ur Larsson (2001:99).

Figur 4. Den rådande obalanserade kommunikationen inom Scandorama.

Bilaga 1 – Scandoramas organisationsschema



Bilaga 2 Intervjuguiden

Kort personlig beskrivning av dig som person.
Vem är du och hur länge har du arbetat på Scandorama?

Scandoramas identitet/profil

För att kunna kartlägga vilken identitet som råder inom Scandorama, så vill vi att du beskriver Scandorama som person. Vilka egenskaper/identitet/personlighet tillskriver du denna person?

Anser du att Scandorama arbetar aktivt för att uppnå en viss profil/identitet?
Märks det? Hur?

Anser du att den profil som ledningen förmedlar överensstämmer med hur du upplever företaget?

Informationskanaler

Vilka informationskanaler använder ledningen sig av för att kommunicera med de anställda?

Vilka informationskanaler använder du dig av?

Skulle du kunna tänka dig att använda någon annan kanal?

Anser du att du får tillräckligt med information?

Vem är det, om vi ser till en person som du får info av? Din närmsta chef, dina kollegor annan?

Kultur

Om du skulle beskriva Scandoramas kultur hur skulle det då se ut?

Vilka normer och värderingar anser du är specifika för Scandorama?

Avslutningsvis

Har du tidigare arbetat för ngn annan researrangör?
Om ja, varför bytte du?

Bilaga 3 Scandoramas Målsättningstavla

Affärsidé

Att arrangera och sälja resor inom Europa.

Prispolitik

PRISVÄRDA RESOR
Ingen vill köpa en resa till "fel" pris.

Kundnytta

KUNDEN HAR ALLTID RÄTT
Utan våra kunder kan vi släcka
ned och gå hem.

Medarbetare

LÅNGVARIGA RELATIONER
Fortlöpande utbildning för att höja
kompetens och trivsel.

Lönsamhet

LÖNSAMHET GER FRIHET
Vi skall kunna investera i expansion kvalitet,
på kort och lång sikt.

Miljö

VI TAR VÅRT ANSVAR
Löpande anpassning till naturens
Kretslopp.

MÅL ÅR 2002

OMSÄTTNING:
320 miljoner

LÖNSAMHET
4 % av omsättning

KUNDTILLFREDSSTÄLLELSE
Minst 98 % nöjda resenärer
