

Mjuka värden i en hård bransch



– en framtidskonstruktion eller ett fuskbygge?

Författarnas tack

Vi vill passa på att tacka de personer som bidragit till att möjliggöra vår uppsats. Först och främst ett stort tack till Lars Liljegren på NCC för hans engagemang med kontakter, material och synpunkter. Hans stora intresse för vårt arbete har givit oss inspiration och motivation när vi på något sätt har kört fast i vårt arbete.

Ett stor tack även till övriga intervjupersoner på NCC som har ställt upp, tagit sig tid och visat intresse för vår undersökning.

Mats Heide har under resans gång givit oss god och konstruktiv feed-back och handledning. Ett särskilt tack till honom.

Malmö i januari 2003

Martin Lindskog & Ulla Munther

Sammanfattning

- Titel:** Mjuka värden i en hård bransch. NCC – en framtidskonstruktion eller ett fuskbygge?
- Författare:** Martin Lindskog och Ulla Munther
- Avdelning:** Avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap, Sociologiska institutionen vid Lunds universitet
- Handledare:** Mats Heide
- Syfte:** Syftet med undersökningen är att studera relationen mellan den kommunicerade profilen och de anställdas identifiering samt att undersöka om självrefererande kommunikation (auto-communication) existerar, och i så fall om den påverkar identiteten.
- Metod:** Profilen undersöks dels genom dokumentanalys, dels genom kvalitativa samtalsintervjuer. Identiteten och förekomsten av självrefererande kommunikation undersöks genom kvalitativa samtalsintervjuer. Genom att sedan jämföra sambandet mellan profil och identitet undersöks relationen. Om självrefererande kommunikation förekommer, undersöks om den påverkar identiteten och i så fall hur.
- Slutsatser:** Vårt arbete har visat att NCCs profil grundar sig i företagets värderingar. Profilen och identiteten bland yrkesarbetarna har viss överensstämmelse men yrkesidentiteten är starkare än organisationsidentiteten. En annan slutsats är att självrefererande kommunikation förekommer inom NCC och att effekten av identifikation beror på huruvida den självrefererande kommunikationen upplevs som positiv eller negativ av yrkesarbetarna.

Innehållsförteckning

1. Projektering – inledning	1
1.1 Ritningarna tar form – syfte och frågeställning	2
1.2 Budget för projektet – avgränsning	2
1.3 Arbetsplan – disposition	3
1.4 Beskrivning av företag – bakgrund NCC	3
1.5 Beskrivning av entreprenör – NCC Construction Sverige AB	4
2. Att gjuta grunden – teori	5
2.1 Fönstermontering – organisationsprofilering	5
Snacka med gubbarna – intern marknadsföring	6
Nya verktyg – retoriska verktyg	8
Tegel- eller träfasad? – identitetsbärare eller profilbärare?	8
Skillnad mellan utvändigt och invändigt arbete – skillnad mellan profil och identitet	9
2.2 Invändigt arbete – organisationers identitet	9
2.3 Olika typer av byggmaterial – organisationers kultur	12
Blåkläder och slipsar – subkulturer	13
Förstärka byggmaterialet – förstärka och förändra kulturen	13
2.4 Bumerangen – ett nytt verktyg inom byggbranschen? – självrefererande kommunikation	15
2.5 Goda grannar – public relations	18
2.6 Vem gör vad på bygget? – intern kommunikation	21
Byggstrategier – strategier för intern förankring av varumärke	21
Nya samtalsformer – dialog som intern samtalsform	22
2.7 En fast grund att stå på – organisationskommunikation	23
2.8 Vad tycker grannarna? – image	25
3. Val av verktyg – metod	27
3.1 Snickeriet kan börja – kvalitativ metod	27
Lärlingar och lagbasar – vår bakgrund	28
Planeringsmöte – kvalitativ intervju	28
3.2 På med snickarbältet! – praktiskt tillvägagångssätt	29
Dags att kontrollera ritningarna igen – intervjuguide	29
Spik eller skruv? – urval av intervjupersoner	29
Vi hamrar på! – intervjusituationen	30
Snickrade vi rätt nu? – reflektioner kring intervjusituationen	32
3.3 Inget byggfusk här inte! – tillförlitlighet, generaliserbarhet och trovärdighet	32
3.4 Stämmer ritningarna? – källkritik	34
4. Besiktning – empirisk redovisning och analys	35
4.1 Grunden ser bra ut – NCCs värderingar	35

4.2	Dags att putsa fasaden – "förvänta lite mer" av NCC	37
4.3	Skjutdörrar och öppna ytor – NCCs informationspolicy	38
	Vem skall man vända sig till? – NCCs interna kommunikation	39
4.4	NCCs fönster mot världen – NCCs profil	41
4.5	Ett företag som alla andra? – NCCs identitet och kultur	44
4.6	Bumerangen – så fungerar det nya verktyget – självrefererande kommunikation inom NCC	47
4.7	Går det verkligen att titta in och ut ur fönstren?	
5.	Inflyttningsdags! – sammanfattande slutdiskussion	52
5.1	Invändigt arbete – utvändigt arbete – företagsidentitet – yrkesidentitet	52
5.2	Trofasta Ture, Lojala Lennart, Vetgirige Viktor & Pengasugne Per	
5.3	Bumerangen – det nya verktyget – självrefererande kommunikation inom NCC	54
5.4	Vem gör vad på bygget? – intern kommunikation – förslag till förbättringar	54
5.5	Mot nya byggprojekt – vidare forskning	55

Litteratur

Bilagor

– överensstämme

– fyra typer av

1. Projektering – inledning

I detta inledande kapitel beskriver vi arbetets syfte, dess frågeställningar och avgränsningar. Vi kommer även att ge en kort bakgrundsbeskrivning av företaget vi valt att arbeta med NCC – Nordic Construction Company.

Inga fler porr bilder i baracken! NCC förbjuder nakenbilder! Dessa rubriker och flera liknande gjorde att vi fick upp ögonen för NCC – Nordic Construction Company, ett av Sveriges största byggföretag, och dess organisation. Eftersom byggbranschen på senare tid utsatts för mycket negativ publicitet bland annat genom kartellbildningar, byggfusk och kraftiga förseningar var detta rubriker som för oss förmedlade en bild av förändring inom byggbranschen.

Är byggbranschen, som vi har uppfattat den, en traditionstyngd ”manlig” värld som i första hand är inriktad på lönsamhet eller är kanske vår uppfattning helt orättvis? Byggbranschen kanske helt enkelt inte förtjänar sitt dåliga rykte?

Det blir allt viktigare för dagens företag och organisationer att skapa goda relationer och bilder av sig själva gentemot sina olika publikter (Sjöberg, 2002). Det är viktigt för att skapa sig en god position på marknaden och på så sätt bli konkurrenskraftig. Stora summor avsätts till reklamkampanjer och annan typ av marknadsföring för att skapa dessa bilder och relationer. Hur identifierar sig då de anställda med företagets profil, det vill säga den bild företaget vill ha av sig själv? Överensstämmer den kommunicerade profilen med den rådande identiteten?

Med dessa funderingar samt våra frågor om att byggbranschen kanske håller på att förändras i åtanke intresserade vi oss för begreppen profil, identitet och självrefererande kommunikation (auto-communication) och sambandet mellan dessa.

Cheney och Christensen (2001) menar att många organisationer idag har insett hur svårt det är att övertala en extern publik om inte den interna publiken accepterar det organisationen vill förmedla och vice versa. Det är viktigt att de anställda har en positiv syn på företaget eftersom det som händer inom en organisation även formar den externa kommunikationen och därmed omvärldens bild av företaget. Detta menar vi visar på att kommunikation är en oerhört väsentlig del i en organisation. Genom god kommunikation skapar man bland annat gemensamma värderingar, visioner och idéer vilket leder till framgång för företaget.

Vi är medvetna om att allt eftersom samhället förändras, förändras också organisationerna i samhället. Cheney och Christensen (2001) menar i samband med detta att gränserna kring en organisation blir allt otydligare. Det innebär även att gränserna kring den interna och externa kommunikationen inom en organisation blir allt otydligare i takt med samhällets förändringar.

I samband med debatten i medierna som föranleddes av NCCs porrförbud uppmärksammade vi även att företaget skulle starta en omfattande kampanj under hösten 2002 – 25 miljoner skulle satsas på olika mediekampanjer för att stärka varumärket i Norden. Vi fick dessutom reda på att NCC under flera år arbetat internt med så kallade mjuka värden, exempelvis företagets värderingar, samt att de har prisats av Sve-

riges informationsförening för sitt arbete med icke materiella resurser gentemot kunder, ägare, medarbetare och samhället i stort.

Vi anser därför att NCC är ett intressant företag att studera med tanke på våra intresseområden: profil, identitet och självrefererande kommunikation (auto-communication) och sambandet mellan dessa.

1.1 Ritningarna tar form – syfte och frågeställning

Syftet med vår undersökning är att studera relationen mellan den kommunicerade profilen och de anställdas identifiering. Vi vill även undersöka om självrefererande kommunikation (auto-communication) existerar, och i så fall om den påverkar identiteten. För att genomföra denna undersökning har vi valt att studera NCCs organisation. Frågeställningarna blir då:

- ◆ Hur ser relationen ut mellan NCCs kommunicerade profil och de anställdas identitet?
- ◆ Vilka faktorer påverkar förekomsten eller avsaknaden av överensstämmelse mellan den kommunicerade profilen och de anställdas identitet?
- ◆ Förekommer självrefererande kommunikation (auto-communication) inom NCC? Hur påverkar den i så fall identiteten?

1.2 Budget för projektet – avgränsning

Byggbranschen består av en stor mängd företag. NCC är den organisation som enligt oss har utmärkt sig mest genom sitt arbete, internt och externt med så kallade mjuka värden.

Eftersom NCC är ett stort företag, har vi valt att begränsa vår undersökning till ett affärsområde inom NCC – NCC Construction Sverige AB. Vi har även av praktiska skäl valt att begränsa oss geografiskt till region Syd och Malmöregionen samt till en speciell yrkesgrupp inom organisationen, de så kallade yrkesarbetarna (betongarbetare och snickare i vårt fall). Eftersom vi ville veta vilken roll yrkesarbetarnas närmaste chef spelar i frågor som rör kommunikation och information samt eftersom vi ville få en överblick över organisationens struktur valde vi att även inkludera platschefer i undersökningen.

I enlighet med vårt syfte kommer vi huvudsakligen att beröra begreppen profil, identitet och auto-communication eller självrefererande kommunikation som vi i fortsättningen kommer att benämna det. Eftersom dessa begrepp har ett starkt samband med den kommunikation som sker inom en organisation kommer vi även att beröra den interna kommunikationen och Public Relations. Vi kommer även kort att beröra begreppet image eftersom det har ett starkt samband med de övriga begreppen i vår undersökning.

1.3 Arbetsplan – disposition

Kapitel 1 Projektering – inledning

I detta kapitel beskriver vi arbetets syfte, dess frågeställningar och avgränsningar. Vi kommer även att ge en kort bakgrundsbeskrivning av vårt fallföretag NCC – Nordic Construction Company, definiera relevanta begrepp för arbetet samt beskriva hur vi valt att tolka dessa begrepp.

Kapitel 2 Att gjuta grunden – teori

I teoriavsnittet belyser vi relevanta teorier för vår undersökning. Teorin skall hjälpa oss att besvara våra frågeställningar, analysera vårt resultat, samt bidra till att uppfylla vårt syfte. Kapitlet tar bland annat upp organisationsprofilering, organisationers identitet och kultur, PR, intern kommunikation, image samt självrefererande kommunikation.

Kapitel 3 Val av verktyg – metod

Metodkapitlet presenterar och ger läsaren en inblick i hur vi rent praktisk gått till väga när vi genomfört vår kvalitativa studie samt vilka teorier vi grundar detta på. Kapitlet tar bland annat upp den kvalitativa intervjun, urval av intervjupersoner, utformning av intervjuguide, intervjusituationen och reflektioner kring den.

Kapitel 4 Besiktning – empiri och analys

I detta kapitel redogör vi för vårt insamlade material samt tolkar och analyserar det. Här knyter vi även an resultaten och analysen till vår teoridel. Vi genomför även en analys om hur NCCs profil och identitet ser ut samt undersöker om profilen och identiteten överensstämmer eller om det finns några skillnader. Vi undersöker även om det förekommer självrefererande kommunikation inom NCC, och i så fall om den påverkar identiteten.

Kapitel 5 Inflyttningsdags – sammanfattande slutdiskussion

I det avslutande kapitlet för vi en sammanfattande diskussion om våra slutsatser och svarar mer konkret på våra frågeställningar. I detta kapitel ger vi även förslag och synpunkter till NCC hur de kan arbeta vidare samt förslag till vidare forskning.

1.4 Beskrivning av företag – bakgrund NCC

NCC, Nordic Construction Company, är ett av Nordens största och ledande företag när det gäller bygg- och fastighetsutveckling. År 2001 var NCCs omsättning 46 MDR SEK och de anställda uppgick till cirka 28 000. NCCs främsta arbetsområden är byggnation av vägar och anläggningar, infrastruktur för telekommunikation, bostäder och andra hus. Företaget producerar även byggmaterial, som exempelvis kross, asfalt och betongprodukter (*NCC i korthet*, 2002).

Dagens NCC härstammar ursprungligen från två tidigare bolag, Nya Asfalt som grundades 1875 och SIAB som grundades 1944. 1997 gick NCC och SIAB samman.

NCCs huvudsakliga marknad ligger i Norden men man genomför även anläggningsprojekt runt om i världen. Företaget är specialiserat på fastighetsutveckling, vilket innebär att man identifierar, utvecklar och säljer fastighetsprojekt. NCC har även bolag som sysslar med maskinuthyrning. Idag har NCC cirka 15 000 kunder (*NCC i korthet*, 2002).

För att förbättra lönsamheten samt för att bli ett smalare och vassare företag genomgick NCC vid årsskiftet 2001 – 2002 en omfattande omstrukturering. Detta innebär bland annat att nya affärsområden bildades, koncernkontoret blev mindre och antalet stabstjänster blev färre. Bland annat så halverades antalet tjänster på koncern- och affärsområdesnivå. Totalt innebär åtgärderna för NCCs omorganisering en neddragning av cirka 2 500 anställda. I Sverige har även antalet regioner minskat avsevärt, från 23 stycken till sex stycken.

NCC består idag av följande affärsområden: NCC International, NCC Roads, NCC Property Development, Altima, Constuction Sweden, Construction Norway, Construction Denmark, Construction Finland, Construction Germany och Construction Poland. Den nya koncernstrukturen innebär att organisationens beslutsvägar blir kortare och att det blir en högre grad av geografisk samordning. Eftersom den huvudsakliga marknaden ligger i Norden är det inom det geografiska området som NCC fokuserar sin verksamhet på (*NCC Årsredovisning*, 2001).

1.5 Beskrivning av entreprenör – NCC Construction Sverige AB

Vi har valt att genomföra vår undersökning i det affärsområde som heter NCC Construction Sverige som omfattar cirka 9 000 anställda och har en beräknad omsättning på 16 MDR SEK, 2002 (Informationschef NCC Construction Company Sverige AB, 2002).

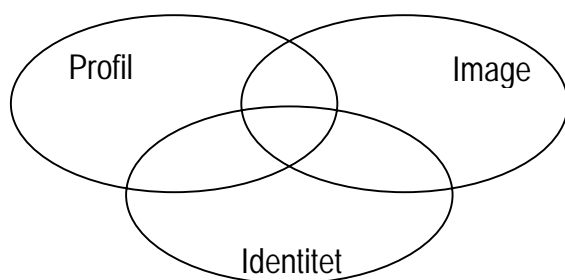
NCC Construction Sverige utvecklar och bygger hus- och anläggningsprojekt samt infrastruktur. NCC Construction Sverige har lång erfarenhet av att producera till exempel skolor, sjukhus, hotell, affärslokaler, sportarenor och kulturbyggnader, men också vägar, järnvägar, broar, kraftverk och anläggningar för telekommunikation. Inom dessa områden arbetar NCC Construction Sverige i nära samarbete med kund genom hela värdekedjan (*NCC Construction Sverige*, 2002).

Verksamheten inom NCC Construction Sverige är indelat i sex geografiska regioner; region Syd, region Väst, region Öst, region Anläggning Stockholm/Mälardalen, region Hus Stockholm/Mälardalen samt region Norrland (*NCC Construction Sverige*, 2002). Vi har valt att koncentrera oss på en region i vårt arbete, region Syd.

2. Att gjuta grunden – teori

I teoriavsnittet belyser vi relevanta teorier för vår undersökning. Teorin skall hjälpa oss att analysera vårt resultat, besvara våra frågeställningar samt bidra till att uppfylla vårt syfte. Kapitlet tar bland annat upp organisationsprofilering, organisations identitet och kultur, självrefererande kommunikation, PR, intern kommunikation samt image.

Som vi tidigare nämnt kommer vi att fokusera på begreppen profil, identitet och självrefererande kommunikation i vårt arbete. I nära samverkan med begreppen profil och identitet förekommer begreppet image. Gränserna mellan dessa tre begrepp är svåra att dra; de olika begreppen går helt enkelt in i varandra. Inte nog med det, det råder även stor begreppsförvirring bland forskare världen över eftersom man använder begreppen på olika sätt. Oklarheten gäller främst om begreppen används för verkligheten, bilden av verkligheten eller både och (Larsson 2001). Vi kommer att redogöra för olika forskares innebörd och betydelse av begreppen i kommande teoriavsnitt. Den nära samhörigheten mellan begreppen profil, identitet och image illustreras i nedanstående figur 1.



Figur 1. Förhållande mellan profil, image och identitet (Larsson, 2001:99).

2.1 Fönstermontering – organisationsprofilering

I detta arbete definierar vi begreppet profil som den bild ett företag eller en organisation vill förmedla av sig själv till sin omgivning, sina publikar och omvärld. Begreppet profil är dock inte allmänt vedertaget internationellt, där begreppet snarare kännetecknar en målgrupp. Ibland skiljer man inte heller på profil och image (Larsson, 2001). Profilen är den bild av organisationen som uttrycks med hjälp av logotyper, design och presentationsmaterial.

För att använda begrepp som omvärld eller omgivning måste vi ha klart för oss vad dessa begrepp innebär. Abrahamsson och Andersen (2000) skiljer mellan organisationens generella och specifika omgivning. Med organisationens generella omgivning avses den nationella eller/och den internationella miljö i vilken organisationen eller företaget verkar. Den del av organisationen eller företaget som har direkt bety-

delse för dess möjligheter att nå sina mål kallar Abrahamsson & Andersen (2000) för specifik omgivning. Exempel på aktörer inom den specifika omgivningen kan till exempel vara anställda, kunder, leverantörer och finansärer. Företag och organisationer väljer sin specifika omgivning med hjälp av olika mål och strategier (Abrahamsson & Andersen, 2000). Således är kopplingen mellan de mål och den strategi som organisationen/företaget har, gällande till exempel hur man vill profilera sig, och dess specifika omgivning stark.

Det är dock viktigt att påpeka att omgivningar inte kan observeras och avgränsas på ett enkelt sätt. Eftersom olika aktörer inom organisationen kan uppfatta omgivningarna på olika sätt innebär detta att omgivningarna mentalt skapas, eller socialt konstrueras, av organisationens aktörer. ”Varje försök att definiera omgivning kräver att det görs en distinktion mellan den objektiva, verkliga omgivningen och den som uppfattas av individerna i organisationen” (Abrahamsson & Andersen, 2000:184).

En organisations profil är de budskap man medvetet sänder ut till en tänkt målgrupp. En organisations profil kan sägas stå för den bild organisationen vill ha av sig själv, det vill säga det sätt man vill att den interna och den externa publiken skall uppfatta organisationen ifråga (Larsson, 2001). Palm och Windahl (1989:46) har en liknande beskrivning av profilmbegreppet och beskriver profil som: ”/.../ den bild av ett företag, en myndighet eller en organisation önskar att omgivningen skall ha av verksamheten”.

Somliga forskare menar att profilen betyder mer än den bild som företaget vill ge av sig själv. Profilen har en djupare betydelse för organisationen som helhet. Profilen kan spegla organisationens värderingar och visioner och inte bara de budskap man förmedlar till sina publik. Lundquist (1986) menar att profilen står för vad företaget eller organisationen är och är sammansatt av dess konkreta agerande, strategi och filosofi. Lundquist (1986) likställer företags visioner med dess profil men att visioner i många fall endast förekommer i huvudet på företagsledningen.

Även hur underlaget för profilen tas fram spelar stor roll för vilken effekt profilen kommer att ha, i synnerhet vad gäller de interna publikerna. Centralt framtaget material i en organisation blir ofta också mer beskrivande, än förklarande och meningsbildande, vilket även det medför att genomslaget bland personalen blir sämre än väntat (Sjöberg, 2002).

Profilen är alltid planerad och producerad, oavsett om den innefattar exempelvis en slogan, ett varumärke eller en specifik värdering (Boorstin 1961/1985). Inte mindre viktigt är det att profilen är trovärdig, verklighetsanknuten och lätt att identifiera sig med. Lippmann (1947) menar att vi som individer skapar vår verklighet utifrån en specifik kontext och förväntar oss och är vana vid att se vår mentala föreställning av olika fenomen. Utifrån detta menar vi att ett företags eller en organisations profil inte är mindre verklig bara för att den är skapad, så länge den passar in på det vi redan känner till.

Snacka med gubbarna **– intern marknadsföring**

Om en organisation skall genomföra förändringar i sin profil gentemot externa publik underlättar det naturligtvis om organisationens interna publik, det vill säga dess medarbetare, förstår bakgrunden till förändringen, vad förändringen handlar om samt accepterar förändringen (Sjöberg, 2002). Vilket kanske i sin tur kanske medför att de

anställda får arbeta på ett nytt sätt. För att detta skall kunna uppnås är den interna informationen till organisationens anställda gällande eventuella förändringar oerhört viktig. Denna interna ”förändrings-information” kallas av somliga forskare och praktiker för *intern marknadsföring* (Fredriksson, 1991). Även om man använder begreppet marknadsföring så avser man den interna kommunikationen som sker i organisationen, vare sig det gäller exempelvis produkter eller värderingar.

Med intern marknadsföring menas att företaget även internt måste marknadsföra exempelvis de produkter, tjänster eller värderingar som man vill marknadsföra externt. Carlzon och Hubendick (1991) menar att den interna marknadsföringen av till exempel organisationens mål har stor potential när det gäller att utveckla och effektivisera företaget. Alvesson (2001) menar att den interna marknadsföringen är en direkt förutsättning för den externa marknadsföringen och Määttä (2002:182) går ett steg längre och menar att ”betydelsen av intern förankring av organisationens olika mål och eventuella förändringar är avgörande för hur framgångsrikt resultatet blir”.

Naturligtvis ökar möjligheterna att genomföra ett internt förändringsarbete om den interna publiken överhuvudtaget är mottaglig för förändring. Det finns ett flertal faktorer som gör att medarbetarna inte är mottagliga för en förändring. Det kan vara så att företagsledningen till exempel vill förändra värderingar eller arbetssätt i företaget men där denna förändring inte stämmer överens med de anställdas värderingar eller arbete. Om nya värderingar ligger långt ifrån, av företagsledningen tänkta, ny-introducerade kan det till och med vara problematiskt att genomföra dess förändringar (Sjöberg, 2002). Således är det viktigt att företaget går ut och informerar alla medarbetare om organisationen planerar några förändringar gällande exempelvis profilen.

En stark profil kan bidra till att en organisation eller ett företag kan göra sig uppmärksammade och attraktiva på marknaden. Ökad konkurrens gör att företagens olika publikerna kan ha svårt att urskilja specifika företags egna tjänster eller produkter som kännetecknar just det företaget eller den organisationen. Eriksson (1992) menar att olika publikers och intressenters kunskap om företagets värderingar blir lika viktiga som kunskap och fakta om de produkter eller tjänster som produceras eller förmedlas.

Lagergren (1998) sammankopplar även företagsprofilen till företagets varumärke och menar att profilprogrammet utgår från de kärnvärden som finns i företaget. Dessa kärnvärden, eller *core values* som de benämns i den engelska nomenklaturen, bildar företagets eller organisationens ”värdegemenskap och varumärkets unika position” (Lagergren, 1998:233). Med dessa värden förmedlar företaget/organisationen vad man tycker är ”/.../ av bestående värde och avgörande för verksamhetens framgång” (Lagergren, 1998:233).

Till exempel beskriver kärnvärdena företagets människosyn, värderingar och moralfrågor. Vi vill poängtera att vår avsikt inte i första hand att undersöka NCCs varumärke i detta arbete men de facto vill NCC profilera sig på ett visst sätt för att på så sätt stärka sitt varumärke.

Nya verktyg – retoriska verktyg

I samband med att företaget eller organisationen vill profilera sig gentemot sin publik så kan de använda sig av olika metoder eller strategier för att skapa uppmärksamhet. Fredriksson (2002) kallar dessa metoder för retoriska strategier:

Den första strategin kallar Fredriksson (2002) för *den nya ledningsretoriken*. Denna form av retorik är bildbaserad och innebär att betydelsen av interpersonell attraktion och identifikation har ökat, till skillnad från den gamla retoriken, där det var returns idéer som var de viktigaste. *Organisatoriskt advokaty* menar Fredriksson (2002) är tendensen att organisationer agerar alltmer proaktivt gentemot sin omgivning genom att använda exempelvis massmedier för att kommunicera med sina publik. Slutligen menar Fredriksson (2002) att företag eller organisationer kan använda sig av så kallade *pseudohändelser* för att skapa uppmärksamhet. Det vill säga konstruerade händelser som iscensätts av organisationer och företag för att väcka uppmärksamhet och intresse hos omgivningen och dess olika publik (Fredriksson, 2002).

Tegel- eller träfasad? – identitetsbärare eller profilbärare?

Inom ett företag finns det en mängd olika medier för kommunikation och information. Det kan vara allt från produkter till kläder och anställda. Hinn och Rossling (1994) kallar dessa medier för identitetsbärare, det vill säga att de förmedlar företagets identitet utåt. Hinn & Rossling (1994:34) nämner tio olika identitetsbärare: *personer, produkter, grafiskt program, reklam, butiker, företagsevenemang, produktionsutrustning, PR, sponsring* samt *teknisk dokumentation*. Enligt vårt sett att se det kan de flesta av dessa identitetsbärare även kommunicera företagets profil och image. Vi anser att företaget kan försöka påverka mottagarens tolkning av budskapet. Påverkan av tolkningen kan bland annat ske med hjälp av olika medier. Vår uppfattning är dock att även om dessa ”bärare” förmedlar de av företaget önskade budskapen så är det alltid mottagaren som slutligen tolkar det ”bäraren” förmedlar.

De identitetsbärare som vi framförallt kommit i kontakt med i vårt arbete med NCC och som vi därför anser är mest relevanta för vårt arbete är:

Personer är viktiga identitetsbärare för organisationen då deras handlingar förmedlar en bild eller profil av företaget för dess olika publik. Såväl som en skicklig och karismatisk ledare kan förmedla värderingar så att de påverkar hela organisationens identitet, så är det vår uppfattning att varje enskild anställd kan spela en stor roll för hur företaget/organisationen profilerar sig gentemot olika publik.

Det *grafiska programmet* synliggör organisationens karaktärsdrag inför dess interna och externa publik. Det kan till exempel vara företagets logotyp, färgval och typografi (Hinn & Rossling, 1994). I NCCs fall rör det sig om bokstäverna NCC och stjärnan till höger om bokstäverna, samt den blå färgen.

Reklamen kan ha såväl interna som externa effekter. Företaget kan marknadsföra sig såväl internt som externt. Effekterna av den extern riktade reklamen kan även få oväntade interna effekter och vice versa (Cheney & Christensen, 2001).

PR kan hjälpa till att förbättra och förankra relationer med företagets olika publiker samt på så sätt förankra företagsidentiteten hos de anställda. PR kan därmed ha både interna och externa effekter (Sandberg, 2002).

Skillnad mellan utvärdigt och invärdigt arbete – *skillnad mellan profil och identitet*

Vad är då skillnaden mellan profil och identitet? Profilen kan sägas vara en del av hela identitetsbegreppet och gränsdragningen är inte alltid helt klar. Hinn & Rossling (1994:14) menar att ett företags eller en organisations profil är:

.../ den uppsättning egenskaper och deras relativa styrka vi vill att bilden skall innehålla. Profilen är målsättningen, egentligen identiteten uttryckt i mätbara termer, och bilden utfallet.

En uppfattning, som vi delar, menar att skillnaden mellan profilen och identiteten är att profilen är det man tydligt uttrycker medan företagsidentiteten kan sägas vara ”summan av allt som företaget säger och gör” (Hinn & Rossling, 1994: 14). Där profilen innehåller endast den planerade kommunikationen innehåller identiteten både den planerade och den oplanerade kommunikationen, eller den formella och informella kommunikationen. Organisationsprofilen kan därmed beskrivas som de egenskaper man försöker lyfta fram och föra ut och därmed profilera organisationen (Lagergren, 1998).

2.2 Invärdigt arbete – organisationers identitet

I sitt latinska ursprung betyder *identitet* ”densamme” och uttrycker då en tillhörighet, det vill säga att man är lik någon och tillhör samma kategori.

Corporate Identity är ett annat begrepp som förekommer i litteraturen. Hinn & Rossling (1994) benämner det som summan av allt företaget/ koncernen säger och gör medan Lagergren (1998) menar att *Corporate Identity* handlar om identiteten på alla nivåer i samhället, från det personliga planet till det nationella. Ursprungligen refererar dock begreppet *Corporate Identity* till hur ett företag uttrycker och särskiljer sig själv i relation till sina aktieägare (Hatch & Schultz, 2000).

Vad är då en organisations identitet? Och har alla organisationer en identitet? (Ind, 1992:19 citerad i Larsson, 2001:98) jämför ett företags identitet med den individuella identiteten och menar att den består av många faktorer:

Identitet formas av en organisations historia, trossatser och filosofi, av dess tekniska karaktär, ägarform, personal och ledarpersonligheter, och av dess etik, kultursyn och strategier. Den kan projiceras eller kommuniceras genom identitetsprogram, men identitet i sig är mycket svårt att förändra.

En organisations identitet är då den djupare helhetsbild företaget har av sig själv, i förhållande till andra organisationer, en bild som både förmedlas medvetet och omedvetet. Eftersom identiteten handlar om hur organisationens medlemmar som

kollektivt uppfattar och uttrycker sin karaktär genom sin självkänedom, är identiteten till skillnad från profilen, svår att styra (Larsson, 2001).

Genom att en organisation utmärker sig och framhäver vissa egenskaper som är specifika för just sin organisation skapar man en identitet. Identiteten är beroende av den kultur och de symboler organisationen nyttjar samt hur de når ut till medarbetarna (Alvesson & Björkman, 1992).

För att kunna skapa en känsla för företagets identitet bland medarbetarna menar Hinn och Rossling (1994) att det i stor utsträckning handlar om att visa upp resultatet av det gemensamma arbetet. Alla skall känna stolthet över produkternas kvalitet, över att ingå i företaget och känna sig delaktiga. De säger vidare att det bästa sättet att göra identiteten tydlig, det är genom företagets agerande i olika situationer samt de fysiska resultaten av detta agerande exempelvis produkter och produkttegenskaper. Vi frågar oss naturligtvis i samband med detta hur NCC har agerat i de speciella situationer som de varit inblandade i under senaste tiden. Har de som organisation agerat så att medarbetarna kan känna stolthet över att ingå i företaget?

Viktigt i sammanhanget är att förtydliga att en organisation inte på samma sätt som individer kan ha *en* identitet. Alvesson och Björkman (1992) menar att det kan existera flera olika identiteter inom en organisation

De talar då om att organisationer kan ha *dualistiska* eller *multipla* identiteter. Ett företag kan bestå av olika verksamheter som skapar egna identiteter parallellt med organisationens, så kallade *dualistiska* identiteter. Skapar sig däremot de olika verksamheterna helt egna identiteter kallar man det för *multipla* identiteter (Alvesson & Björkman, 1992).

Identiteten ofta kan ha osynliga dimensioner på en arbetsplats. Det kan även förekomma värderingar bland personalen som kanske inte alltid är kända hos företagsledningen (Larsson, 2001). En liknande syn har Alvesson och Berg (1988) som menar att det kan förekomma flera olika och konkurrerande identiteter i en organisation. Det tror vi är mycket vanligt och kanske då speciellt i stora organisationer där personalen är spridd på en mängd geografiskt skilda arbetsplatser samt har helt skilda yrkesroller.

Identitet och kultur har många gemensamma beröringspunkter. Vi kommer att redogöra för kulturbegreppet grundligare i nästa kapitel. Schein (1996) menar i samband med detta att det ofta finns tre ”typer” av kulturer inom en organisation. Han delar in ”typerna” i *executive culture* – VD och dennes gelikar, *engineering culture* – ingenjörer, tekniker samt *operator culture* – operatörer, hantverkare. Han menar att dessa tre ”typer” kan ha svårt att förstå varandra, vilket förhindrar utvecklingen av organisationen. Schein (1996) säger vidare att det även kan förekomma gemensamma kulturer utanför organisationens gränser, så kallade yrkesgrupperingar. Han tar exemplen fiskare och gruvarbetare, som känner en gemenskap med varandra världen över. Man har helt enkelt liknande bakgrund vad gäller utbildning, licenser som krävs för att utöva yrket och så vidare. I vårt arbete inom NCCs organisation kan man fundera över om de yrkesgrupper vi valt att undersöka, snickare och betongarbetarna utvecklar denna typ av kultur med andra inom samma yrkeskår.

Andra liknande beröringspunkter mellan organisationers identitet och kultur är exempelvis: helhet, tillhörighet och gemensamma föreställningar. En organisations kultur måste dock liksom organisationsidentiteten förstås som ett kollektivt fenomen (Alvesson & Björkman, 1992). Begreppet identitet kräver däremot att man beaktar den konkreta verksamheten i en organisation mer än vad kulturbegreppet gör. Iden-

titeten förknippas mer än kulturen med vad organisationen gör (uppfattas göra) och dess centrala, grundläggande karaktär (Alvesson & Björkman, 1992).

(Albert & Whetten, 1985 citerade i Alvesson & Björkman, 1992) på tre kriterier som bör vara uppfyllda för att man skall kunna belysa en organisationsidentitet, de är: organisationens grundläggande karaktär, vad som skiljer organisationen från andra liknade organisationer samt förhållanden som visar på kontinuitet över tid.

Har då alla organisationer en identitet? Alvesson och Björkman (1992) menar att så är inte fallet. För att ha en identitet måste organisationen lyckas med att knyta samman olika delar av verksamheten och på så vis skapa en känsla av gemenskap, att man tillhör samma kollektiv. De måste finnas en relation mellan organisationens särart och organisationsmedlemmarnas upplevelse av identifikation med organisationen.

Detta står i motsats till vad Hinn och Rossling (1994) menar. De säger att företagsidentiteten är summan av allt ett företag säger eller gör och att identiteten innehåller organisationens "själ" som den projicerar genom produkter, människor, design, reklam med mera. De säger vidare att: ".../ de mest framgångsrika identiteterna är de som bygger på klara, tydliga, konsekventa och uthålliga budskap, som står i överensstämmelse med företagets målsättning" (Hinn & Rossling, 1994:14).

Att ha en stark företagsidentitet innebär många fördelar enligt Hinn och Rossling (1994), det viktigaste är dock motivationen som identiteten åstadkommer, både externt och internt. De menar att en stark identitet motiverar anställda och arbetspartners samt bidrar till att stärka relationerna till aktieägare, myndigheter och dylikt.

Ett liknande synsätt har Alvesson och Björkman (1992) som menar att ju mera distinkt en organisation framträder ifråga om exempelvis symboliska uttryck (slogans, logotyper), värderingar och så vidare, ju mera framgångsrik upplevs den vara. Ju tydligare den avskiljer sig från omgivningen och ju mer sociala gruppbildningsmekanismer som förekommer, desto mer tenderar organisationen att fungera som en social identitet för personalen. En förutsättning för detta är naturligtvis att organisationen förknippas med något positivt. När man tar till sig och delar värderingar och ideal med en organisation lär man sig snabbare och starkare att identifiera sig med organisationen.

En annan aspekt på identitetsfrågan har Fredriksson (2002). Han säger att identifikationen ibland fungerar som ett kontrollinstrument eftersom den begränsar människors referensramar i en given situation. En organisation skapa kontinuitet i beslut utan att de måste påtalas i alla situationer där beslut fattas. Han säger vidare att eftersom det är svårt för en anställd att motivera sitt val av arbetsplats, både för sig själv och andra, om man inte kan försvara verksamheten, så blir man öppen för påverkan från organisationen.

Sålunda kan organisationen relativt smärtfritt konstruera ramar för hur individen ska förhålla sig till fenomen i organisationens omgivning såväl i relation till hennes arbete som i relation till andra områden. Organisationen initierar en sådan process genom att förmedla värderingar, normer och målsättningar och individen fullbordar den genom att övertala sig själv till identifikation (Thomkins & Cheney 1983:124 citerade i Fredriksson, 2002).

Detta tror vi är rätt vanligt. Alla vill, precis som Fredriksson (2002) säger, kunna motivera sitt val av arbetsplats, både gentemot sig själv och andra. För att kunna göra

det påverkas man av, och identifierar sig med organisationen, dess värderingar och normer.

Några faktorer som påverkar benägenheten att identifiera sig med en viss organisation är enligt (Ashfort & Mael, 1983 citerade i Alvesson & Björkman, 1992). Distinktionen i en grups värderingar, ju mer distinkta, desto tydligare identitet, statusen som förknippas med en grupp, alla vill identifiera sig med en vinnare, hur framträdande andra grupper är, ju starkare medvetenhet om ett ”dom” desto tydligare ”vi” samt om det förekommer sociala förhållanden som underlättar gruppbildning, ju mer uppfattad likhet och gemensamma mål desto mera framträdande identitet.

Enligt Cheney och Christensen (2001) finns två stora problemområden för den interna kommunikationen kring organisationers identitet. Den ena är *gränsdragningen*, dagens organisationer får allt svårare att dra en gräns kring den egna organisationen. Till stor del beror detta på den allt mer omfattande verksamheten kring IT, som exempelvis kan innebära att utomstående har viss tillgång till det interna nätet. Ett annat exempel kan vara när företag har konsulter som är inhyrda från andra företag men som ändå arbetar på samma sätt som de egna anställda, eller tvärtom. Det vill säga företag som har egna konsulter inhyrda hos andra företag. En och samma person kan ju även samtidigt vara anställd, kund, aktieägare och en del av publiken. Det andra problemområdet är enligt Cheney och Christensen (2001) *svårigheten att göra sig hörd* i dagens enorma utbud av information. Det finns allt fler kommunikationskanaler och allt fler aktörer som sänder ut budskap. Mottagarna bli också, på grund av informationsmättnad, allt skickligare på att stänga ute information stället för att ta den till sig.

I vårt arbete med NCC kommer vi att använda begreppet *Identitet* – som de signaler och budskap som organisationen uppfattar och verkligen förmedlar av sig själv, exempelvis genom sina anställda. Vad organisationen *är*. Vi kommer att beskriva identitetsuppfattningen inom vår valda yrkesgrupp inom NCC.

2.3 Olika typer av byggmaterial – organisationers kultur

Eftersom en organisation består av människor med olika bakgrunder, intressen, värderingar och erfarenheter, var och en är en unik person, är det inte förvånande att människors olikheter avspeglas i en organisation. Det som är anmärkningsvärt är att, en organisation trots detta, kan bevara sin stabilitet. Enligt Abrahamsson och Andersen (2000) beror det på organisationens kultur. De menar att när människor arbetar tillsammans för att nå bestämda mål, formas normer och uppfattningar om arbete och samarbete. Dessa normer kan exempelvis vara, vad som är kvalitet, vad som är rätt och fel, vad kunderna kan förvänta sig och så vidare. De säger vidare att dessa värdenormer som alla påverkar organisationen kommer från tre källor; från individen, från organisationen och från samhället. Alla organisationer har sin egen, särpräglade kultur och den påverkar många aktiviteter och processer i organisationen. Alvesson och Björkman (1992:21) definierar kultur som:

/.../ föreställningar och innebörder som är gemensamma för en viss grupp, som ofta uttrycks eller förmedlas i symbolisk form och som vägleder människornas relaterande till sin gemensamma värld.

Organisationskultur representerar ett komplext mönster av uppfattningar, förväntningar, idéer, värden, attityder och beteenden som delas av organisationens medlemmar eller anställda. Kulturen kan beskrivas som en kombination av bland annat: Rutinmässigt beteende i interaktion med andra, såsom ritualer, ceremonier och språkbruk, normer som delas av arbetsgrupper i organisationen, exempelvis rätt kundbemötande, dominerande värderingar eller slagord, filosofin för organisationens personalpolitik och kundorientering, de regler för framgång som finns inom organisationen, "känslan" eller "klimatet" som förmedlas när man stiger in i organisationens lokaler samt sättet som kunder och klienter blir bemötta på (Abrahamsson & Andersen, 2000). Krepes (1990) menar att det i synnerhet är den interna kommunikation som påverkar organisationens kultur eftersom det främst är de anställda som skapar organisationskulturen genom den informella kommunikationen.

Blåkläder och slipsar – subkulturer

Kulturen finns inte i första hand "inuti" människor huvuden utan någonstans "mellan" huvudena på en grupp människor där innebörder och symboler uttrycks öppet till exempel i arbetsgrupper. Kulturen blir en ram inom vilken fenomen som beteenden, sociala företeelse och processer blir begripliga och meningsfulla (Alvesson, 2001).

Liksom det inte existerar enhetliga identiteter inom en organisation (Alvesson och Björkman, 1992) är det viktigt att påpeka att det inte existerar unika och enhetliga kulturer inom en organisation. Det beror på att de flesta organisationer präglas av stora interna skillnader vad gäller värderingar, föreställningsramar och symbolik samt att det i en organisation ryms olika generationer, kön, samhällsklasser och yrkesgrupper och så vidare (Alvesson, 2001). En annan viktig orsak till kulturell differentiering är att det i en organisation oftast finns hierarkiska nivåer, olika divisioner och avdelningar (Alvesson & Björkman, 1992).

Till skillnad mot tidigare betonar idag de flesta forskare förekomsten av subkulturer i organisationerna. Ibland anser man att de samexisterar med organisationsomfattande paraplykulturer, det vill säga att det finns vissa övergripande föreställningar och värderingar som omfattas av "alla" vid sidan av de olika grupp-kulturer (Alvesson, 2001).

Förstärka byggmaterialet – förstärka och förändra kulturen

Hur gör man då för att inarbeta och förstärka en organisations kultur? Schein (1992) nämner fem primära mekanismer för detta. (1) De frågor ledare utvärderar och kontrollerar, (2) ledarens reaktioner på avgörande händelser och kriser i organisationen, (3) ledarens utformning av roller, undervisning och vägledning, (4) kriterier för utdelning av belöningar och status samt (5) kriterier för rekrytering, urval, befordran, pensionering och uppsägningar.

Det finns olika uppfattningar om det går att förändra en organisations kultur eller inte. Rent allmänt anses det att det inte går, kulturer har visat sig vara mycket motståndskraftiga, om det sedan finns subkulturer, gör det inte saken enklare.

De finns dock författare som anser att kulturen kan förändras samt att den ibland måste förändras, till exempel vid en kris. (Dumaine, 1990 citerad i Abrahamsson & Andersen, 2000) säger att det som krävs för att ändra en kultur är:

- ◆ Rejäl förståelse för hur kulturen ser ut idag
- ◆ Stöd från anställda, avdelningar och dylikt som har förslag till en bättre kultur samt är beredda att handla i enlighet med de nya värderingarna
- ◆ Exemplifiering av den mest önskvärda av subkulturerna och använda den vid inarbetning av en ny kultur
- ◆ Undvika att angripa nuvarande kultur och värderingar
- ◆ En ny kultur skall vara en vision, ett riktmärke, inte en mirakelmedicin
- ◆ Insikt om att det tar tid att förändra en kultur, fem till tio år
- ◆ Handlingar i överensstämmelse med de nya värderingarna, handlingar är viktigare än ord

Symboler såsom, nya slagord, nya uniformer och ny logo är enligt Hofstede (1991) bara det ytliga kulturlagret. Han menar att kulturförändringar i ett företag kräver kraft och uthållighet samt att nya symboler och slagord inte får några varaktiga verkningar om det inte finns stöd genom mer grundläggande förändringar på de djupgående nivåerna.

Alvesson (2001) skiljer på tre varianter av kulturförändring: *ett storslaget projekt, en organisk social rörelse* och *ett omgestaltande av vardagen*. *Det storslagna projektet* kännetecknas av en storskalig förvandling från en viss, otillfredsställande kulturell situation till en annan, överlägsen och mer lönsam situation. Alvesson (2001) säger vidare att det finns förståelse för att det inte är lätt samt att det kommer att ta tid. Detta synsätt utgår från att kulturförändring är ett projekt som drivs uppifrån och ner. De högsta cheferna bidrar med dramaturgiska handlingar – offentliga framföranden och synliga handlingar som fäster uppmärksamhet på idealen. De talar om hur de vill att förändra människors sätt att tänka, känna och handla i överensstämmelse med nya ideal och värderingar.

Kulturförändring som en *organisk rörelse* kännetecknas av att förändringen är något som växer fram. Det finns då ingen stark vilja som agerar centralt, inga avsikter och ingen samlad plan. Exempel kan vara när folk inom organisationen märker en förändring hos kunder som även kräver en förändring inom organisationen eller en förändring i samhället i stort. En organisk förändring innebär att grupper inom organisationen följer strömmen av nya idéer som så småningom leder till kulturförändring inom organisationen (Alvesson, 2001).

Den tredje varianten, *ett omgestaltande av vardagen* innebär ofta att en eller några få aktörer genomriver förändringen. Den är ofta spontan och informell och inte förknippad med trender i samhället. Ofta innefattar den ett pedagogiskt ledarskap där aktören eller aktörerna huvudsakligen påverkar människor som han eller hon direkt samspelar med (Alvesson, 2001).

Alvesson (2001) säger vidare att dessa tre varianter inte motsäger varandra utan kan gå hand i hand samt att de flesta fall av kulturförändringar troligen är en kombination av de tre olika varianterna.

En viktig aspekt på kulturförändring handlar om den främst berör värderingarnas och idéerna nivå, eller om den också handlar om handfasta förändringar som strukturella och materiella åtgärder som direkt på verkar beteendet och sedan indirekt, den kulturella nivån (Alvesson, 2001).

När man arbetar med en kulturförändring kan det dels handla om att förändra människors idéer och värderingar för att på så sätt genomföra en verklig förändring. En annan aspekt är att få folk att bete sig annorlunda, sedan kommer kulturförändringarna av sig själva (Alvesson, 2001).

Alvesson (2001) säger vidare att en kulturförändring måste förankras i arbetsprocesser och arbetsvillkor för att kommunicera effektivt. Förändringar av värderingar som inte går ihop med faktiska åtgärder är dömda att misslyckas.

Om man vill förändra en kultur krävs uthållighet och skicklighet. Alvesson (2001) menar att en svårighet i detta samband är att höga chefer ofta stannar endast några år på sina poster. När efterträdaren kommer har den personen andra idéer samt en vilja att försöka sätta sin prägel på rörelsen, vilket kanske innebär något helt annat än vad företrädaren stod för. Ett annat problem hänger ihop med modemedvetenhet och symbolismen som är förknippad med att framstå som dynamisk och förändringsorienterad (Alvesson, 2001).

2.4 Bumerangen – ett nytt verktyg inom byggbranschen? – självrefererande kommunikation

Forskare inom olika fält, såsom sociologi och antropologi, menar att alla samhällen och samfund kommunicerar med sig själva på ett självstärkande sätt om sina mest framträdande värden och intressen (Cheney & Cristensen, 2001). Det räcker egentligen att se på den enskilde individen och tänka efter hur ofta det inte händer att man frågar och förhandlar med sig själv om exempelvis moralfrågor. Gjorde jag nu rätt eller skulle jag ha gjort så eller så? Artistiska och religiösa texter är typiska exempel på texter som är kommunikativt självrefererande, men Broms och Gahmberg (1983) menar att alla typer av texter kan *autokommunicera*. Således kan naturligtvis denna typ av självrefererande kommunikation, som vi har valt att benämna detta begrepp på svenska, även tillämpas på eller i företag och organisationer (Broms & Gahmberg, 1983). Självrefererande kommunikation innebär en organisationsprocess där kommunikatören, på till exempel ett företag eller i en organisation, framkallar och förstärker sina egna värden och koder när man kommunicerar (Broms & Gahmberg, 1983; Lotman, 1990). Christensen och Cheney (2000) menar även de att alla organisationer kommunicerar självrefererande i någon form men att organisationer inom vissa sektorer, såsom till exempel servicesektorn har ett större behov att påminna personalen vad organisationen eller företaget står för. De menar att detta hänger ihop med att dagens organisationer känner ett behov av att omgivningen skall identifiera sig med dem (Christensen & Cheney, 2000). Således kan man se ett samband mellan företagets eller organisationens identitet och självrefererande kommunikation.

Dagens företag och organisationer tenderar att integrera interna och externa dimensioner av sina verksamheter för att verka för eller kommunicera *en* gällande identitet (Cheney & Christensen, 2001). Det bör dock framhållas att en, central, identitet inte alltid räcker för företaget eller organisationen utan att utveckling och förändring av identiteten kan vara nödvändig för att företaget/organisationen skall utvecklas. Detta innebär dock naturligtvis en risk för företaget. En radikal förändring

eller riktning av företagets identitet kan underminera till exempel de anställdas eller företagets kunders identifiering med företaget (Cheney & Christensen, 2001). Däremot kan en stark företagsidentitet öka förtroendet från företagets externa publik, vilket kan stärka de anställdas motivation (van Riel, 1995).

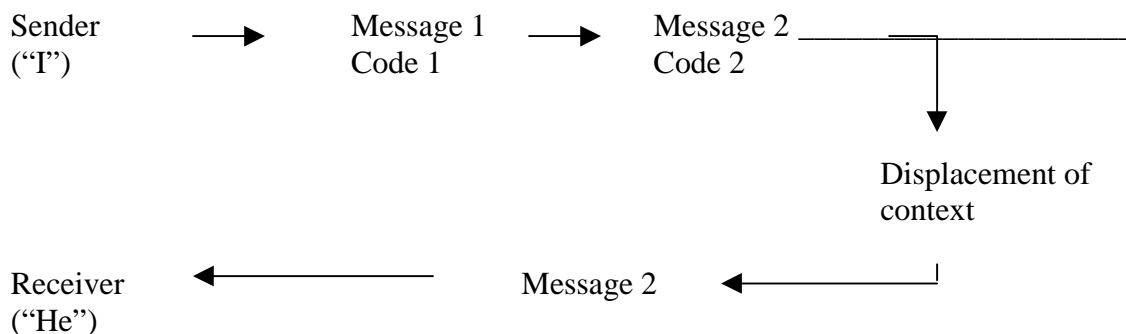
Cheney och Christensen (2001) menar att marknadsrelaterad kommunikation, exempelvis reklamkampanjer, försöker föra samman interna och externa publik kring samma sak: företagets identitet. Det är dock viktigt att ha i åtanke att den kommunikation som är viktig för företaget kan upplevas som onödig repetition av det uppenbara, till exempel en reklamfilm som visas om och om igen (Christensen & Cheney, 2000). De nämner även annan typ av organisationskommunikation som rör sig över de organisatoriska gränserna och försöker föra samman olika publik. Det kan bland annat vara design, arkitektur eller identitetsprogram som gemensamgör företagets identitet för interna och externa publik (Cheney & Christensen, 2001).

Självrefererande kommunikation, inom organisationer eller företag är i de flesta fall en process som sker omedvetet i företagen. Samtidigt kan självrefererande kommunikation *medvetet utövas* när kommunikation, som från början är tänkt i ett externt syfte, verkar internt och/eller vice versa (Cheney & Christensen, 2001). Om mottagaren av ett meddelande själv bilägger en kod eller kodar om meddelandet, uppstår eller utövas självrefererande kommunikation (Creed, Scully & Austin, 2002). När texter kommunicerar självrefererande fungerar de som mantras. De förstärker betydelsen av en text eller ett meddelande (Broms & Gahmberg, 1983). På så sätt omvandlas sändarens tänkta originalmeddelande till ett meddelande med delvis ny innebörd för mottagaren. Broms och Gahmberg (1983: 485) delar in kommunikationen i olika kulturella grupperingar, som exempelvis organisationer, och i två olika typer: den traditionella, gamla sändar – mottagar modellen och den självrefererande kommunikationsmodellen:

The old communication model:



The auto-communication model:



Figurer 2 & 3. Two models of communication, (Broms & Gahmberg, 1983:485).

I sändar-, mottagarmodellen ökar sändaren mottagarens kunskap och den centrala punkten är kvantiteten av information som skickas (Creed, Scully & Austin, 2002). Denna modell representerar de ursprungliga, enkelriktade kommunikationsmodellerna som utvecklades av till exempel Jakobson och Shannon och Weaver.

I den självrefererande kommunikationsmodellen finns en kvalitetsförändring. Denna kvalitetsförändring innebär att mottagaren lägger till en ny kod så att han/hon blir både sändare och mottagare. Införandet av en ny kod leder till att originalmeddelandet blir till ett nytt meddelande, med ny innebörd (Creed, Scully & Austin, 2002). Broms och Gahmberg (1983: 486) talar om olika koder: "the usual code" och "the second code" och vad de olika koderna innebär:

In auto-communication, a piece of information is taken up and a second auto-communicational code is added to it; then the information gets a new content, a mythologically enhancing, make-believe content. The first code, we could call the "usual" one. When someone reads a congressional report and understands it as a congressional report, he then uses the first code. If he starts feeling great about it and relates it to his present situation, then he is using a second code.

... When we use any text as (auto-communicational) code, we say to ourselves, "This touches me, this is meant for me." In fact, we then take up the text as a personal change, or identify ourselves with it... we say, "This could be my life".

I praktiken innebär detta till exempel att i företags- eller organisationsmiljöer kan ett meddelande, till exempel en strategisk plan eller ett styrdokument, skickas från högsta ledningen ut till andra ledningsfunktioner för att implementeras i organisationen. Med hjälp av den vanliga koden, som förmedlas i den traditionella sändar-, mottagarmodellen, informerar sändaren (företaget i vårt fall) mottagaren och försöker berättiga det man menar med det företaget eller organisationen gör eller utför (Creed, Scully & Austin, 2002).

Detta är oftast det vanliga syftet men Broms och Gahmberg (1983) menar även att det finns andra, ofta omedvetna syften också. Dessa kan till exempel innebära att förstärka eller förbättra företagets profil. De menar också att det är vanligt att organisationsplaner utformas och avläses på ett sådant sätt att de skall framställa författarna av dessa dokument som hjältar och profeter, för att få sig själva och andra att känna hur välorganiserat företaget är (Broms & Gahmberg, 1983).

Den självrefererande kommunikationsmodellen kan sägas representera den västerländska kulturen (Broms & Gahmberg, 1983; Lotman, 1990).

Med det menar forskarna att västerlänningar ofta kräver att meddelanden skall vara riktiga och sanna och att mottagarna endast tycker att meddelandena är bra om de tillför något nytt, utöver mottagarens redan existerande kunskap (Broms & Gahmberg, 1983).

Broms och Gahmberg (1983:487) menar att det finns viss karakteristika för den självrefererande kommunikationsprocessen: Självrefererande information är inte kvantitativ utan kvalitativ. Den kan repeteras och den förstärker mottagarens ego. All typ av text kan få en andra kod, om mottagaren anser att "This is meant here and now for me" (Broms & Gahmberg, 1983:487). Vi anser dock att självrefererande kommunikation kan utövas även om texten inte direkt tilltalar mottagaren eller överensstämmer med mottagarens tolkning. En text som till exempel har en negativ innebörd hos mottagaren kan orsaka lika mycket engagemang och uppståndelse som en text

som får mottagaren att känna igen sig på ett positivt sätt. Vår uppfattning är dock att den självrefererande kommunikativa effekten blir större om texten upplevs som positiv av mottagaren.

Inte bara enskilda individer och företag, utan även nationella kulturer kan med hjälp av en andra kod konstatera att uttalanden gäller för hela kulturen. Till exempel kan politiker addera en andra kod i tal som rör nationen. Broms och Gahmberg (1983: 487) ger exemplet med den polske politikern Lech Walesa, vars anföranden alltid började med "This is Poland speaking".

Självrefererande kommunikation är en organisationsprocess där kommunikatören i företaget eller i organisationen framkallar och förbättrar dess egna värderingar, värden eller koder (Lotman, 1990). Således kan mottagaren på sätt och vis både sägas vara sändare och mottagare. Cheney och Christensen (2001) menar att när organisationens externt riktade kommunikation, det vill säga den strategiska kommunikationen gentemot organisationens olika publik och intressenter, integreras i företagets operativa diskurs så kan kommunikationen bli viktigare än själva meddelandet. På så vis kommunicerar företaget med sig själv:

In such cases, organizations are not merely engaging in communication, in the sense of sending or receiving messages, but also auto-communicating, that is, communicating with themselves (Cheney & Christensen, 2001:246).

I moderna organisationer stimuleras självrefererande kommunikation i jakten på identitet, identifikation och tillhörighet hos medarbetarna och/eller de anställda (Cheney & Christensen, 2001). Organisationer kommunicerar även med sig själva när de kommunicerar med publik och intressenter utanför organisationen. I den självrefererande kommunikationsprocessen fungerar den externa miljön snarare som en referenspunkt än en mottagare, eller som en "spegel" åt organisationen snarare än en publik (Christensen & Cheney, 2000). På samma sätt menar Cheney och Christensen (2001) att intern kommunikation och interna kampanjer kan användas för externa syften. Detta hänger samman med den medvetenhet som råder i många av dagens organisationer där agerande och förhållningssätt till interna frågor, exempelvis miljö- och personalfrågor, kan kommunicera starka meddelanden till företagets omvärld och externa intressenter (Cheney & Christensen, 2001). Christensen och Czarniawska (1997) menar att marknadsrelaterad kommunikation, som till exempel reklamkampanjer, platsannonser eller en årsredovisning kommunicerar lika mycket till sändaren som till mottagaren eller mottagarna. I vårt exempel i detta arbete kan frågor som rör kvalitet och värderingar spela en stor roll på hur företaget uppfattas internt och externt.

2.5 Goda grannar – public relations

Det finns en rad olika definitioner av begreppet Public Relations, vi har valt den definition som Grunig och Hunt (1984:6) har. De definierar PR som "... the management of communication between an organization and its publics /.../". Enligt Larsson (2002) kan man dock säga att grundinnebörden av PR, är arbetet med att skapa och

sköta relationer, helst goda relationer, med sin omvärld. Med en organisations omvärld menas då både den interna och externa omvärlden.

Flera forskare, bland andra Heath (2000) och Sandberg (2002), menar att PR-området har förändrats genom åren. Det har gått från att vara kontrollerande och publicitetsskapande till att vara ett verktyg för skapandet av goda och långsiktiga relationer genom ömsesidig förståelse. Att skapa och sköta interna och externa relationer är naturligtvis en mycket viktig och väsentlig del av en organisation. Innan vi går in på den interna kommunikationen kommer vi att göra en kortare presentation av PR.

De mest kända PR-modellerna är framarbetade av ovannämnda James Grunig. Hans fem modeller bidrar till att öka förståelsen över hur PR praktiseras samt beskriver olika kommunikationsrelationer. Grunigs modellkoncept består av: *publicitetsmodellen*, *informationsmodellen*, den *asymmetriska tvåvägsmodellen*, den *symmetriska tvåvägsmodellen* samt *Excellence-modellen* (Eriksson, 2002; Grunig, 2000; Larsson, 2001).

Dessa modeller kan delas in utifrån två saker, dels om kommunikationen är *envägs* eller *tvåvägs*, dels om kommunikationen kännetecknas av *symmetri* eller *asymmetri*.

	envägskommunikation	tvåvägskommunikation
symmetrisk		tvåvägs symmetrisk modell
asymmetrisk	publicitetsmodellen informationsmodellen	tvåvägs asymmetrisk modell

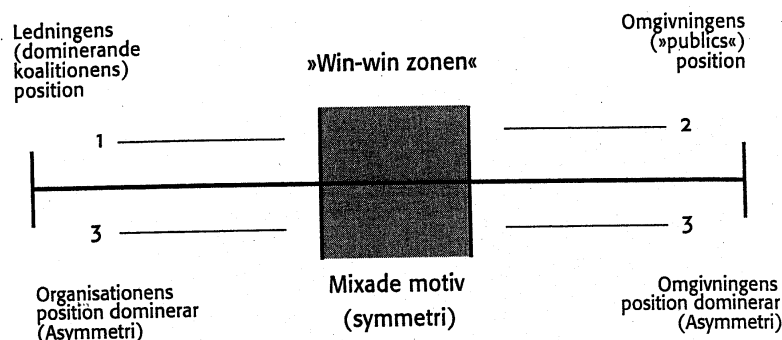
Figur 4. De fyra grundmodellerna för Public Relations.
Fritt efter (Grunig och Hunt 1984:22; Larsson, 2001:47).

- ◆ *Publicitetsmodellen*: Är en modell som använder sig av envägskommunikation, kommunikation från sändare till mottagare. Organisationer som använder sig av denna modell kännetecknas främst av att de vill skapa uppmärksamhet på alla tänkbara sätt, exempelvis vid reklam och säljaktiviteter. Sanningshalten i budskapet behöver inte vara högt utan målet är att vinna mottagarens förtroende, man kan kalla det för en form av propaganda. I denna modell rör det sig snarare om information än om kommunikation (Grunig 2000; Larsson, 2001).
- ◆ *Informationsmodellen*: Är även den ett exempel på envägskommunikation och information snarare än kommunikation. Användare av *informationsmodellen* kännetecknas dock mer av ett journalistiskt inriktat arbete, med högre sanningshalt. Exempel på organisationer som använder sig av informationsmodellen kan vara myndigheter och icke-kommersiella organisationer som vill informera vissa grupper om sin verksamhet och på så vis vinna förtroende (Grunig, 2000; Larsson, 2001).
- ◆ *Asymmetrisk tvåvägsmodell*: Denna modell är till skillnad från de två tidigare, exempel på kommunikation istället för information. Kommunikationen är sändarstyrd och kommunikationen från mottagaren till sändaren sker i form av feedback. Vid användandet av denna modell utnyttjar man vetenskaplig kunskap för att få mottagarna att agera på det sätt sändaren önskar. Detta kan exempelvis ske

genom information som får mottagarna att acceptera organisationen samt även till viss del ändra attityd och beteende. Man kan säga att sändaren är överordnad mottagarna och att kommunikationsprocessen därför är obalanserad (Grunig, 2000; Larsson, 2001).

- ◆ *Symmetrisk tvåvägsmodell*: Denna modell strävar efter dialog och ömsesidig förståelse mellan sändare och mottagare samt efter att skapa en långvarig relation mellan dessa två parter. Kommunikationen sker på lika villkor, vilket innebär att påverkan kan ske från båda håll. Sändare och mottagare ligger därmed på i stort sett samma nivå. Målet med modellen är att båda parter skall finna förståelse för varandras beteenden utan att därför ändra sitt eget beteende (Grunig & Hunt, 1984; Larsson, 2001).

Grunig har fått kritik för sina modeller och då framförallt för den symmetriska tvåvägsmodellen. Forskare anser att den är ett ouppnåeligt ideal och en utförbar tanke som inte fungerade ute i verkligheten (Eriksson, 2002). Till följd av detta skapades en kombination av de asymmetriska och symmetriska tvåvägsmodellerna, den så kallade *mixed-motive modellen* (se fig. 4). I *mixed-motive modellen* försöker organisationen tillgodose sina egna intressen samtidigt som de hjälper publikerna att tillgodose sina intressen. Kommunikationen sker då genom dialog och när organisationen och publiken är överens och har uppnått sina respektive mål, har de hamnat i den så kallade *win-win zonen*, vilket ger det bästa resultatet (Eriksson, 2002). För att nå konsensus avstår båda parter lite av sina intressen. Följden blir att båda parter upplever att de inte har förlorat någonting (Grunig, 2000). Mixed motive modellen illustreras i nedanstående modell.



Fullständig ASYMMETRISK MODELL: kommunikation för att dominera omgivningen ("public"), för att få dem att acceptera organisationsledningens perspektiv

Fullständig SAMARBETSMODELL: kommunikation för att övertyga organisationsledningen att inta omgivningens perspektiv.

TVÅVÄGS MODELL/MIXED-MOTIVE-MODELL: Kommunikation för att hitta en acceptabel lösning för båda parter i win-win-zonen.

Figur 5. Illustration av Excellence-modellen (Eriksson, 2002:57).

Förståelse är ett viktigt ord i dom symmetriska modellerna. För att uppnå förståelse och den så kallade win-win zonen krävs det dialog. Sandberg (2002) menar att

dialogen är central för organisationen i dess relation till omvärlden. Vi menar att dialogen även är central för arbetet med en organisations profil och identitet. Genom dialog kan man bättre ta tillvara medarbetarnas kompetens, utveckla lärandet, genomdriva förändringar och lösa konflikter (Tufvesson, 2002). Vi har då kommit in på den interna kommunikationen som vi kommer att utveckla närmare i kommande avsnitt.

2.6 Vem gör vad på bygget? – intern kommunikation

Kreps (1990) säger att de interna kommunikationskanalerna inom en organisation används för att förmedla meddelanden till de anställda om organisationens mål, arbetsuppgifter, aktiviteter och problem. Han säger vidare att dessa meddelanden hjälper de anställda att förstå sin egen roll inom organisationen samt att de används för att ge de anställda drivkraft till att uppfylla organisationens mål. Kreps (1990:20) definierar intern kommunikation enligt följande:

Internal communication is the pattern of messages shared among organisation members; it is human interaction that occurs within organisations and among organisation members.

Byggstrategier –strategier för intern förankring av varumärke

Allt fler företag idag arbetar medvetet med att stärka och förändra sitt varumärke. Syftet med det är, enligt Sjöberg (2002) att genom kommunikation med omvärlden om vem man är och vad man står för, lyckas bättre som företag. Hon säger vidare att eftersom många företag förbiser den viktiga interna förankringen av varumärket, märker den egna personalen ofta ingen större skillnad på det ”nya” och ”gamla” företaget.

NCC arbetar för närvarande hårt med den interna förankringen av varumärket, eller i deras fall, värderingarna som skall förknippas med varumärket. De har genomfört och kommer fortlöpande att genomföra stora interna insatser för att stärka värderingarna inom organisationen.

Sjöberg (2002) skiljer på två ”typstrategier” för att genomföra det interna arbetet, dels den traditionella interna förankringen, dels den nya dialogbaserade interna förankringen.

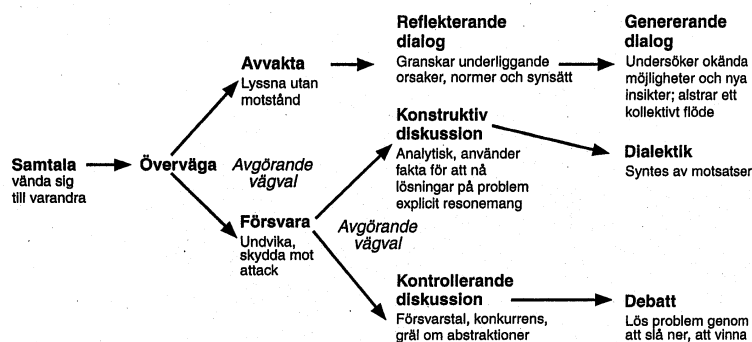
Den traditionella interna förankringen bygger på en *top-down* strategi. Den ”nya” har då bestämts på ledningsnivå och medarbetarna får ofta informationen genom någon typ av intern kampanj, OH-material och via det interna nätet (Sjöberg, 2002). Problemet med denna ”typ” är att det inte finns någon förankring ute bland medarbetarna om det ”nya”, det kan därför kännas irrelevant för många. Centralt framtaget material blir ofta också mer beskrivande, än förklarande och meningsbildande, vilket även det medför att genomslaget bland personalen blir sämre än väntat (Sjöberg, 2002).

Den nya dialogbaserade ”typstrategin” innebär att medarbetarna själva är med och ger input till vilket det nya varumärket skall vara. Detta kan naturligtvis vara

svårt i stora organisationer, som exempelvis NCC, men det kan lösas med hjälp av referensgrupper av olika slag (Sjöberg, 2002). Genom att arbeta på detta sätt vinner organisationen redan från start en bättre acceptans för varumärket samt för hur det skall "levas". Hon säger vidare att det då blir en kärnuppgift för chefer och ledare att få medarbetarna att ta ansvar för att det önskade varumärket också blir verklighet. Detta kan endast ske genom dialog och samtal mellan ledare och medarbetare. Ledningen måste arbeta med att skapa ett företag som medarbetarna känner sig stolta över, ett viktigt steg i det arbetet är företagets agerande (Sjöberg, 2002).

Nya samtalsformer – dialog som intern samtalsform

Hur kan man då använda dialogen som samtalsform för att utveckla organisationen? Tufvesson (2002) menar att det krävs en utveckling av de viktigaste interna kanalerna, nämligen cheferna. Genom en utveckling av chefernas dialogkompetens skulle den interna kommunikationen förbättras avsevärt. Vad är då dialog? Tufvesson (2002) skiljer på begreppen *diskussion*, *debatt* och *dialog* se figur 4. I en *diskussion* argumenterar vi för att driva igenom vår åsikt, diskussioner slutar ofta i någon form av kompromiss. I en *debatt* däremot är det den ena parten som "vinner". *Dialog* handlar om att konsten att tänka tillsammans. Parterna avvaktar och lyssnar in varandra för att på så sätt söka en gemensam grund och därmed nå det "högsta gemensamma" (Tufvesson, 2002).



Figur 6. Debatt, diskussion, dialektik. Figuren illustrerar vad som händer under ett samtal mellan två eller flera personer. (Isaacs 2000:59) i (Tufvesson, 2002:207).

På dagens arbetsplatser förekommer det allt för mycket debatt istället för dialog. Var och en tänker för sig själv och argumenterar för sin ståndpunkt (Tufvesson, 2002). Naturligtvis behövs både diskussionen och dialogen men Tufvesson (2002) menar att det gäller göra medvetna samtalsval utifrån önskat resultat.

I dialogen finns det fyra grundläggande tillämpningar: *lyssna*, *respektera*, *avvakta* och *tala oförställt*. Det handlar då om att *lyssna* på sig själv och andra, att lära sig att uppfatta hur andra upplever världen. Att *respektera* sig själv och sin samtalspartner,

att *avvakta* med sina egna åsikter samt att våga uttrycka det man verkligen tänker och känner, inte det som förväntas att man säger – *tala oförställt* (Tufvesson, 2002).

Genom att kommunicera till och med organisationens olika publikar, med hjälp exempelvis dialog förmedlar företaget sin önskade bild av organisationen för dess olika publikar, det vill säga dess profil.

2.7 En fast grund att stå på – organisationskommunikation

Inom en organisation finns olika typer av kommunikation, exempelvis Public Relations (PR), marknadsföring, relationsmarknadsföring och social marknadsföring. Larsson (2001:66) menar att ”.../ organisationskommunikation inbegriper företags, myndigheters och intresseorgans *alla* kommunikativa handlingar och interaktioner”. Till skillnad från Larsson (2001) menar Dalfelt, Heide och Simonsson (2001) att det finns väsentliga skillnader mellan dessa närbesläktade forskningsområden. En stor skillnad, enligt dem, är vem som inom en organisation utövar de olika verksamheterna. PR samt de olika ”marknads-begreppen”, menar de, utövas främst av professionella kommunikatörer (informatörer, PR-utövare, marknadsförare) medan organisationskommunikation främst utövas av icke-professionella kommunikatörer (”vanliga” chefer och medarbetare). Dalfelt, Heide och Simonsson (2001) menar dock, vilket vi håller med om, att även en så kallad ”vanlig” chef kan, utan hjälp av professionella kommunikatörer, lyckas att skapa goda relationer till ett företags olika publikar.

Formell och *informell* kommunikation är en annan aspekt som skiljer de olika områdena åt. Organisationskommunikation inkluderar såväl formell som informell kommunikation, medan PR och olika former av marknadsföring främst refererar till formell kommunikation (Dalfelt, Heide & Simonsson, 2001). *Formell* kommunikation kan betecknas som all den planerade kommunikation som utgår från ledningen till de anställda (Larsson, 2001; Kreps, 1990). Den *informella* kommunikationen däremot skapas av de anställda vid sidan av den formella och kan exempelvis bestå av samtal, rykten och berättelser (Larsson, 2001; Kreps, 1990). Kreps (1990) benämner den informella kommunikationen som en ”vinranka” som skapas av de anställda för att samla intressant information som de inte får genom de formella kanalerna. Ju mindre relevant information de formella kommunikationskanalerna ger de anställda, desto mer förlitar de sig på ”vinrankans” information och desto starkare blir ”vinrankan”, och tvärtom.

En tredje aspekt som skiljer de olika områdena åt är dess *syften* och *publiker*. Marknadsföring som kommunikation syftar till att sälja en produkt eller tjänst på en marknad. Publikerna i det fallet blir då främst en organisations kunder (Larsson, 2001). PR däremot syftar till att skapa goda relationer mellan en organisation och dess publikar. PR vänder sig därmed inte enbart till kunderna utan till alla intressenter som påverkas eller påverkar av organisationen (Grunig & Hunt, 1984).

Det finns olika synsätt på huruvida man kan dela in organisationskommunikation i *intern* och *extern* kommunikation. En del forskare förespråkar att organisationskommunikation enbart inkluderar intern kommunikation medan andra forskare anser att organisationskommunikation står för såväl intern som extern kommunikation (Dalfelt, Heide & Simonsson, 2001).

Att gränserna mellan den interna och externa kommunikationen på senare år har blivit allt diffusare och kommit allt närmare varandra är dock många överens om (Cheney & Christensen 2001; Dalfelt, Heide & Simonsson, 2001; Larsson, 2001). Detta beror enligt Cheney och Christensen (2001) till stor del på att en organisations meddelanden ofta har mer än ett syfte och mer än en publik. Dalfelt, Heide och Simonsson (2001) menar också att en bidragande orsak till att gränserna mellan intern och extern kommunikation blir allt diffusare, är den nya informationstekniken som inneburit att nya organisationsformer vuxit fram, exempelvis nätverksorganisationer och virtuella organisationer.

Följande modell illustrerar *formell* och *informell* kommunikation i relation till *intern* och *extern* kommunikation.

	intern	extern
formell	Mål och policy Regler och riktlinjer Producerad information	Producerad information Relationsaktiviteter Interorganisatorisk kontakt Presskontakter
informell	Samtal och diskussion Spontana gruppmöten Berättelser Rykten etc.	Informella avtal Underhandskontakter Spontana möten externt Informella mediekontakter

Figur 7. Översikt över formell och informell kommunikation i relation till extern och intern kommunikation (Larsson, 2001:67).

Inom vår studie som fokuserar på profil, identitet och självrefererade kommunikation inom NCC finner man exempel på alla dessa ”typer”. Exempel på *intern formell* kommunikation inom ramen för detta arbete kan vara materialet för det interna arbetet med värderingar inom NCC. Exempel på *extern formell* kommunikation kan vara den pågående varumärkeskampanjen och pressreleaser från NCC. Vad gäller *intern informell* kommunikation så kan den exempelvis bestå av berättelser och historier som florerar bland de anställda medan den *externa informella* kommunikationen exempelvis kan bestå av informella mediekontakter.

Larhed (2002) menar att ett företag, som i vårt fall NCC, som investerar, för att bygga värdegemenskap med varumärket som garant, måste skapa delaktighet om en rad olika synsätt. Först och främst måste man skapa *insikt* om att ett företags varumärke samverkar med olika grupper: *medarbetare*, *kunder*, *samhälle* och *ägare*, som var och en representerar ett värde för företaget. Han säger vidare att det är viktigt för företaget, i vårt fall NCC, att acceptera att de motiv, behov och intressen som ligger till grund för de olika grupperna är olika. Det är därför viktigt att anpassa kommunikationsstrategin så att den bygger värdegemenskap och stimulerar samverkan mellan dessa fyra grupper:

- ◆ Medarbetare – Motivationsinriktad kommunikation
- ◆ Kunder – Relationsinriktad kommunikation
- ◆ Samhälle – Acceptansorienterad kommunikation
- ◆ Ägare – Resultatorienterad kommunikation

Tydlighet är nästa viktiga synsätt enligt Larhed (2002). Han menar att man gemensamt skall identifiera de värderingar som starkast bygger motivation, relation och acceptans och att man skall se värdeskapande som en samverkan mellan medarbetare, kunder och samhälle.

Det tredje viktiga synsättet enligt Larhed (2002) är att *göra skillnad*. De valda värderingarna skall påverka utformningen av allt, både internt och externt. Han menar att man måste testa värderingarna mot exempelvis affärsidé, vision, policies, etiskt regelverk, prissättning, kvalitet med mera. Det som inte gestaltar de valda värderingarna skall rensas bort.

För att NCCs profil och de nya värderingar som de arbetar med att införa i organisationen skall bli effektiva fordras det att de anställda delar dessa värderingar. En av målgrupperna för företagsledningen blir då de anställda inom NCC.

2.8 Vad tycker grannarna? – image

Begreppen profil och image är egentligen sammanvävda på så vis att de samverkar med varandra. Då företagets profil är den bild företaget vill ge av sig själv kan företagets image sägas vara den önskade tolkningen av profilen. Imagen är publikens tolkningar av den bild företaget eller organisationen försöker förmedla av sig själv. Naturligtvis kan det förhålla sig på det sättet att imagen kan skilja sig avsevärt från företagets eller organisationens tänkta profil: ”/.../ viewed corporate image as a degree between the organization and its audiences and agreed that images are in the individual and often are quite independent of the intended corporate image” (Moffitt, 2001:348). Imagen kan ha stor betydelse för företaget då den hjälper till att avgöra hur en människa kommer att bete sig visavi ett företag eller en organisation.

En image, bild, har kraft. Den hjälper till att avgöra hur en människa kommer att bete sig visavi ett företag. Hur detta företag uppfattas, som starkt eller svagt, öppet eller förrädiskt, varmt eller kallt, stelt eller flexibelt etcetera, avgör personens inställning, hans benägenhet att köpa företagets produkter, tro på vad det säger, berömma dess handlande, köpa dess aktier eller söka anställning hos det (Bernstein, 1985:25).

En image är bunden till en specifik sociokulturell kontext och till specifika situationer och förhållanden (Alvesson 1990), det vill säga den kan uppfattas, men framför allt tolkas olika av olika människor och i olika sammanhang. Alvesson (1990) har identifierat *olika aspekter för imageskapande*:

Sociokulturella förändringar och gränsöverskridande kan sägas skapa nya och mer flexibla förhållanden för individers identitetsskapande. Individens behov av att känna mening, tillhörighet och mental tillfredsställelse har ökat vilket medför att individen blir mer mottaglig för influenser från omgivningen. Alvesson (1990) menar även att dessa sociokulturella förändringar medför att *vår verklighet blir mer komplex och turbulent*. Interaktion, informationsöverflöd och gränsöverskridande och diffusa roller i arbetslivet och i samhället bidrar till att individen distanserar sig till intryck och influenser och får svårigheter att finna eller skapa mening i sin tillvaro.

Expansionen av servicesektorn har gjort att företagets kunder eller publik i förväg inte kan prova serviceföretagets mer subtila och ogripbara produkter eller tjäns-

ter jämfört med rent fysiska produkter. Därför blir imagen ett viktigt verktyg för att etikettera och konkretisera produkten eller tjänsten så att kunden eller användaren får förtroende för den (Alvesson, 1990).

Slutligen menar Alvesson (1990) att *massmedieexpansionen* bidragit till att företag och organisationer använder sig av dess genomslagskraft och starka roll för att föra ut sina budskap och sin image.

Moffitt (2001) menar även att andra faktorer spelar in och påverkar publiken tolkning av företagets eller organisationens profil, det vill säga imagen. Han talar bland annat om att olika organisations-, kulturella, historiska och individuella faktorer påverkar publikens tolkningar.

Imagen blir en konkret, begriplig bild av en annars komplex organisation, produkt eller tjänst. Och vad en image gör är att bjuda in mottagaren till att anpassa sitt beteende till det som upplevs lockande för mottagaren (Boorstin 1961/1985). Naturligtvis är det inte endast den externa publiken som skaffar sig en image av organisationen eller företaget. Även den interna publiken skapar sig en bild av företaget man arbetar på och har någon samhörighet med. Vår uppfattning är att man i dagens samhälle mer och mer som till exempel anställd, kund eller konsument funderar över och vill veta vad olika företag och organisationer står för, för att se om de i så fall kan erbjuda individen något tillfredsställande.

3. Val av verktyg – metod

Metodkapitlet presenterar och ger läsaren en inblick i hur vi rent praktisk gått till väga när vi genomfört vår kvalitativa studie samt vilka teorier vi grundar detta på. Kapitlet tar bland annat upp den kvalitativa intervjun, urval av intervjupersoner, utformning av intervjuguide, intervjusituationen och reflektioner kring den.

3.1 Snickeriet kan börja – kvalitativ metod

Vilken metod är då bäst att använda för att få svar på våra frågeställningar? Kvale (1997) säger att metoden är ett verktyg och dess användning beror på vilka forskningsfrågor som ställs och vad syftet med undersökningen är. Backman (1998) säger vidare att den kvalitativa studien inriktar sig på individen, hur individen tolkar, upplever och formar sin verklighet medan den kvantitativa studien lägger fokus på den objektiva verkligheten. Syftet med vår uppsats är att undersöka relationen mellan profil och identitet inom NCC, samt att ta reda på om självrefererande kommunikation existerar inom NCC, och i så fall om den påverkar identiteten. Dessa frågeställningar är starkt kopplade till den enskilda individen och hur individen tolkar och upplever NCC, därför anser vi det mest lämpligt att använda oss av kvalitativ metod.

En annan anledning är att den kvalitativa metodens syfte kan sägas vara att söka efter den kvalitet eller de kvaliteter som är typisk/typiska för en specifik företeelse (Jarlbro, 2000). I kvalitativa studier är man inte intresserad av så kallade gradskillnader. Sådana gradskillnader hör hemma hos den kvantitativa metoden och kan till exempel besvara frågor som hur ofta eller hur mycket.

Det finns tre stycken datainsamlingsmetoder inom den kvalitativa forskningen. Dessa är intervju, observation och dokumentanalys (Bengtsson, Hjort, Sandberg & Thelander, 1998). Bengtsson (2000) säger att det inte finns några givna mallar att följa i den kvalitativa forskningsprocessen, utan att den bygger på att ta vara på det oförutsedda och att vara flexibel i sitt val av metoder.

För att skaffa oss förkunskaper om NCC som organisation samt för att studera deras profil, samlade vi in och läste in oss på olika dokument, såsom informationsmaterial, den pågående varumärkeskampanjen samt pressbevakning av företaget. För att få en djupare kunskap om NCCs profil och den pågående varumärkeskampanjen genomförde vi kvalitativa intervjuer med informanter. För att sedan undersöka NCCs identitet samt förekomsten av självrefererande kommunikation genomförde vi enskilda kvalitativa intervjuer med respondenter.

Vi kommer att utgå från ett hermeneutiskt, tolkande perspektiv i uppsatsen. Det innebär att man sätter förståelse, reflektion och tolkning i fokus, till skillnad från det positivistiska synsättet där man i stället försöker förklara, förutsäga, kontrollera och hypotespröva (Deacon, 2002). För den hermeneutiske forskaren är det viktigt att ställa helheten i relation till delarna och att pendla mellan del och helhet, och på så vis nå fram till en så fullständig förståelse som möjligt (Patel & Davidson, 1994).

Kvale (1997) säger vidare att forskningsintervjun är ett samtal om den mänskliga livsvärlden, där samtalet förvandlas till texter som skall tolkas. Syftet med den her-

meneutiska tolkningen är sedan att vinna en giltig och gemensam förståelse för textens mening.

Lärlingar och lagbasar – *vår bakgrund*

Inom hermeneutiken ses forskarens förförståelse om forskningsobjektet som en tillgång för själva tolkningen, inte som ett hinder. Eftersom forskaren är en del av forskningsverktyget, som påverkar analysen och tolkningen av materialet är det viktigt att läsaren får en uppfattning om forskarens bakgrund.

Vi har båda en bakgrund av studier i medie- och kommunikationsvetenskap samt egna erfarenheter av yrkesarbete, dock inte inom byggbranschen. Vi har med andra ord själva upplevt organisationers identitet på nära håll och kan därmed sätta oss in i rollen som arbetstagare.

Planeringsmöte – *kvalitativ intervju*

Avsikten med en intervju kan sägas vara att samla in information genom att den som intervjuar har ett syfte eller en avsikt med utfrågningen. Lantz (1993) menar att intervjun kan beskrivas som en situation där samspel sker mellan två personer med olika och icke jämställda roller. Detta samspel bygger på frivillighet och kommunikationen mellan intervjuare och intervjuperson blir föremål för analys. Kvale (1997) menar att forskningsintervjun karakteriseras av dynamiska samspel mellan intervjuare och intervjuperson. Dessutom säger han att metodologisk medvetenhet om frågeformer och en kritisk uppmärksamhet på det som sägs karakteriserar forskningsintervjun.

Den kvalitativa intervjun är en unikt känslig och kraftfull metod för att fånga erfarenheter och innebörder ur undersökningspersonernas vardagsvärld (Kvale, 1997:70).

I vårt fall ville vi ut i NCCs organisation och ta reda på vad och hur medarbetarna längst ut i organisationen upplever organisationen utifrån sina egna erfarenheter. Vi ville ta reda på begreppen profil och identitet och om det fanns något samband mellan dessa och om självrefererande kommunikation finns och i så fall påverkar identiteten hos de anställda i NCC.

Lantz (1993) menar att det finns olika typer av intervjuer. Det kan exempelvis röra sig om typ av struktureringsgrad på intervjun. Antingen kan intervjun vara helt öppen, vilket innebär att intervjuaren ställer en vid fråga kring vilken den tillfrågade kan fritt resonera och utveckla tankar.

Deacon (2002) menar att den öppna, informella intervjun främjar interaktiv dialog mellan intervjuare och intervjuperson. Intervjun kan också vara helt strukturerad vilket innebär att intervjuaren ställer i förväg formulerade frågor i förutbestämd ordning och där intervjupersonen ges olika svarsalternativ. Syftet med den strukturerade intervjun är att begränsa den mänskliga faktorn, det vill säga intervjupersonens egna tolkningar och ”svarsutrymme”, när intervjuaren samlar in data.

Intervjun kan även vara mer eller mindre standardiserad. Graden av standardisering innebär i vilken grad intervjufrågorna är desamma och i vilken grad intervjusituationen är densamma för alla intervjuade (Bengtsson, Hjort, Sandberg & Thelander, 1998).

3.2 På med snickarbältet! – praktiskt tillvägagångssätt

Vi kommer nedan beskriva vårt tillvägagångssätt i undersökningen, hur vi utformade intervjuguiden, gjorde urval samt genomförde intervjuerna.

Dags att kontrollera ritningarna igen – *intervjuguide*

När vi utformade intervjuguiden var vår tanke att intervjuerna i så hög grad som möjligt skulle genomföras som naturliga samtal kring hur det är att arbeta inom NCC. Eftersom vi sökte olika information beroende på om intervjupersonen var informant eller respondent, valde vi att utforma två intervjuguides.

Vi ville genomföra diskuterande, halvstrukturerade intervjuer. Kvale (1997) säger då, att intervjuguiden kan innehålla dels en översikt över de ämnen som ska täckas, dels förslag till frågor. Han säger vidare att ju spontanare intervjuprocessen är, desto mer spontana, livliga och oväntade svar erhåller man.

För att ha möjlighet att skapa en bra atmosfär och ett bra klimat mellan oss intervjuare och intervjupersonen inledde vi intervjuguiden med övergripande och enkla frågor. Lantz (1993) menar att frågor av denna karaktär ofta gör att både intervjuaren och intervjupersonen slappnar av, och därför är lämpliga att inleda intervjuer med. Vi fortsatte sedan intervjuguiden med inledande, övergripande frågor.

Enligt Kvale (1997) kan den typen av frågor ge spontana beskrivningar som återger det intervjupersonen upplever som viktigast i ämnet man undersöker. Intervjuaren kan sedan fortsätta intervjun med uppföljningsfrågor rörande intervjupersonens svar. Vi ville helt enkelt inte vara bundna till intervjuguiden utan istället ha möjlighet att hela tiden ställa fölfrågor relaterade till intervjupersonens tidigare svar. Detta för att få så uttömmande svar som möjligt och för att intervjupersonerna skulle dela med sig av sina egna tankar och åsikter i så hög grad som möjligt.

Vi var även noga med att undvika ledande frågor samt att anpassa språket till intervjupersonen i intervjuguiden.

Spik eller skruv? – *urval av intervju personer*

Vilka personer på NCC skulle vi då intervjua och hur skulle vi välja ut dem? Eftersom NCC är ett världsomspännande företag fanns det många att välja på, dessutom var vi intresserade av två områden, profil och identitet. Vi insåg att vi behövde två typer av intervjuer dels informantintervjuer som kunde ge oss de sak- och bakgrundsupplysningar vi önskade, dels respondentintervjuer som kunde avge sin personliga syn och sina uppfattningar kring våra frågeställningar (Larsson, 2000).

Efter kontakt och klartecken från informationschefen för NCC Construction Company Sverige AB på NCCs huvudkontor i Stockholm bestämde vi oss för att begränsa oss till just affärsområdet NCC Construction Sverige AB. Rent geografiskt begränsade vi oss till Malmö regionen samt till en viss yrkesgrupp inom NCC. Eftersom yrkesarbetarna är de personer som befinner sig ”längst ut” i organisationen tyckte vi att de var de mest intressanta att undersöka med tanke på våra frågeställningar. Informationschefen för NCC Construction Sverige AB var även han av samma uppfattning.

För respondentintervjuerna valde vi att göra ett kriteriumurval, vilket innebär att intervjupersonerna man väljer ut skall ha en viss typ av erfarenhet (Bengtsson, Hjort, Sandberg & Thelander, 1998). Kriterierna vi ställde upp var:

- ◆ att man var anställd inom NCC
- ◆ att man var yrkesarbetare av något slag
- ◆ att man hade arbetat en tid, för att kunna ha en uppfattning om frågor kring identitet och kultur
- ◆ att man för närvarande befann sig på en arbetsplats i Malmöregionen

Efter att ha kontaktat två platschefer i Malmö bestämde vi oss för att även intervjua dem. Platscheferna befann sig i någon slags mellanställning, dels var de ansvariga för personalen på sin arbetsplats, dels befann de sig långt ifrån själva företagsledningen. Larsson (2000) säger att ibland kan en och samma person ha både rollen som informant och respondent, detta tyckte vi stämde överens på platscheferna.

Vi genomförde två informantintervjuer, en med informationschefen NCC Construction Company Sverige AB samt en med informationschefen i region syd. Vad gäller dessa intervjuer hade vi inga kriterier förutom att det skulle vara de personer som var mest kunniga på området och därför kunde ge oss mest sak- och bakgrundsinformation.

Två av de intervjuade yrkesarbetarna valdes ut av respektive platschef, de andra två valdes ut av den först intervjuade yrkesarbetaren på varje arbetsplats. Vi hade ingen möjlighet att råda över det eftersom de arbetar inom ett inhägnat område dit vi inte hade tillträde. Vi tror dock inte att det har påverkat vår undersökning eftersom intervjupersonerna inte på något sätt var informerade om vårt besök eller undersökningen syfte innan själva intervjun.

Vi hamrar på! **– *intervjusituationen***

Efter kontakt med platschefer per telefon valde vi att genomföra majoriteten av intervjuerna med personalen på NCC ute på olika arbetsplatser. Vi valde detta tillvägagångssätt beroende på ett flertal faktorer. För det första av rent praktiska skäl då det var lättillgängligare att få tid att intervjua de anställda på arbetsplatsen under arbetstid. För det andra gav det oss en möjlighet att även genomföra observationer i den faktiska miljö där de anställda arbetade. För det tredje verkade vi i en miljö där de anställda kände sig trygga och avspända, vilket underlättade intervjusituationen.

Deacon (2002) betonar vikten av att intervjupersonen skall känna sig trygg och avslappnad. En bekväm och trygg miljö bidrar till att intervjupersonen känner sig

avslappnad och på så sätt kan utveckla sitt resonemang på ett bättre sätt än om han/hon känner sig stressad och obekvämt.

Platsen för själva intervjun kan öka eller minska asymmetrin mellan intervjuare och respondent. Med en asymmetrisk relation menas att det är individen som utfrågas som befinner sig i ett underläge gentemot intervjuaren. Intervjuaren är den som ställer frågorna och styr intervjun. Även andra faktorer, som till exempel ålder och kön kan påverka relationen mellan intervjuare och respondent på olika sätt (Bengtsson, Hjort, Sandberg & Thelander, 1998).

Vid intervjutillfällena deltog båda uppsatsförfattarna. Vi valde att genomföra intervjuerna på så vis att en av oss styrde intervjun medan den andra förde kompletterande anteckningar och inflikade frågor under intervjun. Det faktum att vi var en man och en kvinna ser vi som en fördel vid intervjuarbete på mansdominerade arbetsplatser eftersom det ger ökade nyansmöjligheter i intervjusituationen att belysa saker och ting ur både ett manligt och ett kvinnligt perspektiv. Dessutom kan det gynna tillförlitligheten om ytterligare en person, utöver intervjuaren, var närvarande och registrerar intervjuvaren (Patel & Davidson, 1994).

En av informantintervjuerna genomfördes i en lokal vi ordnat för ändamålet. Detta berodde på att respondenten kom från en annan stad och således inte hade någon eget kontor eller lokal i Malmö. Vi valde denna miljö för att få en neutral plats att genomföra intervjun på och för att slippa de störande moment som kan uppstå om man genomfört intervjun i hemmet.

Lantz (1993) talar om betydelsen av två olika utrymmen som skall främja utrymmet mellan intervjuare och intervjuperson. För det första nämner hon det psykologiska utrymmet. Det innebär att det skall finnas tillräckligt med tid avsatt så att både intervjuare och intervjuperson har tid att tänka till och reflektera. Det är viktigt med ett ”psykologiskt andrum” innan intervjun börjar för att skapa god kontakt och goda förutsättningar för intervjun. För det andra betonar hon den rumsliga utformningens betydelse för intervjusituationen. Med det menas att rummet eller platsen där intervjun genomförs bör vara befriad från störande faktorer som exempelvis intrång, telefoner och störande ljud.

Antalet intervjuer var tämligen begränsat och som alltid vid kvalitativa undersökningar kan man ställa sig frågan om antalet var tillräckligt? När man undersöker en organisation med tiotusentals anställda är avgränsningar naturligtvis en nödvändighet om man vill undersöka kvalitativt och inte kvantitativt. Av naturliga skäl skulle en allt för omfattande undersökning försvåra arbetet med att tolka och analysera intervjuerna. Kvale (1997) menar att om antalet intervjuer är för stort går det inte att ingående tolka dessa.

Vi har genomfört totalt åtta stycken intervjuer, varav två var informantintervjuer och fyra var respondentintervjuer. Intervjuerna med de två arbetsledarna definierar vi som ett mellanting mellan informant-och respondentintervju.

Ett vanligt förekommande svar när det gäller att ta reda på när man utfört ett tillräckligt antal intervjuer är när det uppstår en så kallad teoretisk mättnad. Det innebär när man som forskare inte längre upptäcker eller ser nya aspekter av det man studerar (Bengtsson, 2000). Naturligtvis är det svårt att sätta en specifik gräns när man anser sig vara teoretiskt mätt eftersom det hela tiden skulle kunna tillföras och dyka upp flera och annorlunda perspektiv om intervjuantalet hade utökats. Vi ansåg oss dock se vissa mönster i undersökningsmaterialet från de åtta genomförda intervjuer.

Med informanterna genomförde vi intervjuer vars längd varierade från 45 minuter till en timme. Detta var den tid de hade avsatt för intervjun och således fick vi utforma frågeguide och upplägg för intervju efter dessa förutsättningar.

Respondentintervjuerna genomfördes under något kortare tidsmarginal. Eftersom respondenterna utgjordes av yrkesarbetare vid NCC hade inte heller de obegränsad tid att avsätta till intervjuer. Vid genomförandet av intervjuerna var dock aldrig tidsaspekten något problem för oss utan vi kunde genomföra intervjuerna utan tidspress.

Snickrade vi rätt nu?

– reflektioner kring intervjusituationen

Vi anser att våra intervjuer över lag har gått mycket bra. Vi har lärt oss mycket och träffat trevliga personer. Vissa personer var naturligtvis mer talföra än andra, som trots våra ihärdiga försök att få dom att utveckla sina svar, svarade mycket kortfattat. Vi fick dock många utförliga svar, vilka ofta svarade på fler frågor än den specifika fråga vi precis hade ställt, vilket medförde att vi fick ”hoppa” i vår intervjuguide och koncentrera oss på följdfrågor.

Eftersom intervjuerna genomfördes på respektive arbetsplats var vi naturligtvis tvungna att rätta oss efter de förhållanden som rådde just på dessa arbetsplatser. Intervjuerna med informanterna förlöpte inte helt utan komplikationer för intervjusituationen. Till exempel ringde telefoner, människor kom in på de kontor där vi genomförde intervjuerna och vid ett tillfälle havererade inspelningsapparaturen tillfälligt. Detta skapade naturligtvis ingen optimal intervjusituation men det var premisser vi var införstådda med innan intervjuerna påbörjades och därför arbetade efter.

Vid flera tillfällen använde vi oss av tystnad för som Kvale (1997) säger få intervjupersonen att reflektera och ytterligare utveckla sitt svar. Det fungerade mycket bra i de flesta fall. Tystnaden gjorde att intervjupersonen vidareutvecklade sitt resonemang och fördjupade sitt svar.

Ett alternativ till enskilda intervjuer kunde i vårt fall ha varit en form av gruppintervju med yrkesarbetare. Nackdelen med det hade varit att vi varit tvingade att utföra intervjuerna utanför arbetstid, för att inte arbetet skulle avstanna helt. Det hade då troligtvis varit svårare att få tag på intervjupersoner som var villiga att ställa upp.

3.3 Inget byggfusk här inte!

– tillförlitlighet, generaliserbarhet och trovärdighet

Dagligen inhämtar vi information om olika saker och ting. Vi måste veta hur säkert eller tillförlitlig informationen eller det insamlade materialet är. Till skillnad från kvantitativa metoder som till exempel enkätundersökningar, finns det ingen mätskala för tillförlitlighet inom kvalitativa intervjuer. Tillförlitligheten är istället i hög grad kopplad till intervjuarens förmåga att tolka, bedöma och analysera intervjupersonens svar och resonemang (Patel & Davidson, 1994).

För att öka tillförlitligheten när det gäller kvalitativa intervjuer är ett sätt att registrera eller ”lagra” verkligheten. Under våra intervjuer med personal på NCC använde vi oss av bandspelare och spelade in hela intervjuerna. Användandet av bandspelare och att spela in hela intervjun ger oss möjlighet att reprisera och återgå till olika delar av intervjun när det kommer till analysen av undersökningsmaterialet. Genom

att ha hela och alla intervjuer inspelade på band har vi möjlighet att kontrollera att vi har uppfattat intervjupersonens svar och resonemang korrekt. Naturligtvis ger det oss även möjlighet att se och uppfatta nya nyanser och tolkningar av svar och resonemang som kanske inte uppstod under själva intervjutillfället. Det kan naturligtvis även tänkas att använda bandspelare som hjälpmedel vid intervjuer kan innebära att intervjuaren eller respondenten känner sig hämmad i sina svar och kanske ställer sig misstänksam till intervjuarens egentliga avsikter och undrar över syftet med att bända intervjun. I vårt fall var det dock ingen av intervjupersonerna som gav intryck av att vara besvärad av bandinspelningen.

Intervjuns tillförlitlighet är även beroende på den så kallade intervjuareffekt som kan uppstå. Genom att till exempel uppträda eller styra intervjupersonen eller respondenten på ett visst sätt, medvetet eller omedvetet, kan intervjuaren påverka svaren eller resonemangen från intervjupersonen (Patel & Davidson, 1994).

Lantz (1993) menar att den professionellt genomförda intervjun ger upphov till data som uppfyller särskilda krav på användbarhet. Enligt Lantz (1993:13) är dessa krav:

- ◆ *Metoden måste ge tillförlitliga resultat*
- ◆ *Resultaten måste vara giltiga*
- ◆ *Det skall vara möjligt för andra att kritiskt granska slutsatserna*

Lantz menar att detta är krav som ställs på alla metoder för datainsamling och att materialet från den genomförda intervjun utgör data som efter bearbetning och analys ligger till grund för någon slutsats eller beslut. Resultaten av intervjun måste vara användbara.

En professionellt genomförd intervju skall möjliggöra resultat som är tillräckligt tillförlitliga och giltiga för att vara nyttiga och användbara för andra och komma andra till del (Lantz, 1993:13).

Vidare är det viktigt att intervjupersonen och dennes svar kan ses som trovärdiga. Det faktum att vi informerade intervjupersonerna om att de var anonyma ökade enligt vår mening trovärdigheten i deras svar. Vi fick överhuvudtaget en känsla under intervjutillfällena att intervjupersonerna uppträdde trovärdigt och gav trovärdiga svar.

Avsikten med vår undersökning är inte att kunna generalisera resultaten på fler företag än NCC. Vår ambition är istället att öka förståelsen för sambandet mellan profil och identitet och självrefererande kommunikation. Utifrån vårt val av metod, undersökningens urval och underlag är det naturligtvis inte möjligt att dra generaliserande slutsatser.

Genom vårt resultat ser vi denna undersökning som meningsfull för det viktiga sambandet mellan profil och identitet. Resultaten av vår undersökning är naturligtvis intressantare om de kan tillämpas på företag eller organisationer som verkar inom samma bransch, med liknande organisationsstruktur och övriga liknande förutsättningar som NCC.

3.4 Stämmer ritningarna?

– källkritik

För att få inblick i NCC som organisation och dess profil tog vi del av olika dokument såsom personaltidning, omvärldsredovisning, intern videokassett, underlag för personalutbildning angående NCCs profil, med mera. Man kan säga att vi har gjort en ytlig dokumentanalys. När dokumenten syftar till att vara kompletterande datakällor till intervjuerna behöver de inte vara djupgående utan kan vara mer ytliga (Bengtsson, 2000).

Materialet vi studerat är producerat av NCC. Bengtsson (2000) säger att den typen av produkter kan ses som sociala produkter, som säger något om rådande normer inom organisationen, vilken typ av vokabulär som används och så vidare. Genom att studera dessa dokument har fått en god inblick i NCC som organisation, dess värderingar och profil. Dessa dokument har dock inte legat till grund för analysen av vår undersökning och vi anser det därför inte relevant att analysera produkternas tillförlitlighet.

Man kan alltid diskutera uppriktigheten i intervjumaterialet. Vi har dock upplevt att intervjupersonerna varit mycket spontana i samtalen med oss. Vi anser också att det har varit lättare för intervjupersonerna att ge uppriktiga svar eftersom alla respondents svar är anonyma. Vad gäller intervjuerna med informanterna är vi medvetna om att de, i egenskap av sin yrkesroll, har framställt NCC i mycket positiva ordalag. Informanterna har inte varit anonyma, vilket ytterligare kan ha medfört att de inte har givit oss en helt uppriktig bild av företaget.

4. Besiktning – empirisk redovisning och analys

I detta kapitel redogör vi för vårt insamlade material samt tolkar och analyserar det. Här knyter vi även an resultaten och analysen till vår teoridel. Vi kommer även att genomföra en analys om hur NCCs profil och identitet ser ut samt undersöka relationen mellan profilen och identiteten samt om de överensstämmer eller om det finns några skillnader. Vi undersöker även om det förekommer självrefererande kommunikation inom NCC, och i så fall om den påverkar identiteten.

4.1 Grunden ser bra ut – NCCs värderingar

Under 2001 skedde ett omfattande internt arbete om vilka värderingar som skall gälla för hela NCC-koncernen. NCCs vision är att kunden skall kunna förvänta sig lite mer av företaget i att utveckla framtidens miljöer för boende, arbete och kommunikation. För att uppnå detta har NCC bestämt sig för att arbeta utefter tre grundläggande värderingar för lönsamhet:

- ◆ *Fokus* - Med *fokus* menar NCC att man skall fokusera på kunden och dennes önskemål och behov.
- ◆ *Ansvar* - *Ansvar* innebär att NCC skall ta och känna ansvar för de kunder, miljöer eller produkter de bygger, eller medverkar till att bygga. Ansvarstagande kan även handla om att se till att något händer och att själv agera.
- ◆ *Enkelhet* - Med *enkelhet* menar NCC att man skall bli ”smalare men vassare” och därmed minimera all byråkrati inom organisationen som hindrar affärer. Enkelhet skall öka effektiviteten, det skall bli enklare att göra affärer med NCC (NCC Årsredovisning, 2001).

Dessa värderingar skall fungera som ledord för varje NCC anställd när det gäller arbetet med att öka lönsamheten. Utöver dessa ”lönsamhetsvärderingar” har NCC under våren 2001 tagit fram tre grundläggande värderingar som man vill skall genomsyra hela organisationen:

- ◆ *Ärlighet* - Med *ärlighet* menar NCC bland annat att man som anställd i företaget skall göra affärer på ett korrekt sätt, att chefer och ledare inte döljer fakta och att alla inom organisationen skall våga och ha möjlighet säga sin mening.
- ◆ *Respekt* - Begreppet *respekt* innebär bland annat att respektera åsikter och beslut och att kunna skilja på person och åsikt.

- ◆ *Tillit* - Med *tillit* vill NCC få alla anställda att ställa upp på företagets värderingar, att våga lita på varandra och att göra det man säger sig göra (*Omvärldsredovisning*, 2001).

Sjöberg (2002) menar att det är viktigt att medarbetarna själva är med från början i arbetet med exempelvis nya värderingar. På så vis vinner organisationen redan från start en bättre acceptans för de nya värderingarna samt för hur de ska "levas". Informationschefen för NCC Construction Sverige AB (2002) var inte helt nöjd med hur NCC hade arbetat med denna fråga. De nya värderingarna bestämdes på ledningsnivå istället för att diskuteras fram i hela företaget. Han säger med anledning av detta:

Det skedde på ledningsgrupps nivå. Och det, menar jag, är den stora bristen. När man nu åker ut till en arbetsplats i Malmö och frågar: "vad tycker du om de här värderingarna?"... så kan jag tänka mig..."det är väl ok, det är väl självklart, klart vi skall vara ärliga och ta ansvar." Men på vilket sätt har du fått vara med och diskutera fram det här? Så om de nu svarar rätt så ska de svara: inte alls. Ingen människa har frågat mig. Och där var bristen. Vi har ett bättre företag just nu, än vad vi hade då. Och vi skulle göra det annorlunda om vi kunde börja om igen.

Vi anser att företaget genom dialog och medbestämmande från yrkesarbetarna ökar chansen att förankra värderingar och förändringar och därmed stärka identiteten. Vi tror även att de anställda inte har fått någon information om *varför* företaget inför nya värderingar och policys. Vi upplever att de tror att det är en kortsiktig åtgärd som genomförs i samband med att företaget varit inblandat i en kartell och när stormen är över så fortsätter allt som vanligt igen. Respondent 1 säger i samband med detta: "Det verkar lite skenheligt, va?"

Vi är medvetna om att NCCs arbete med att implementera värderingarna inom organisationen är en pågående process som nyligen har påbörjats. Man vill att dessa värderingar skall genomsyra och diskuteras i all verksamhet, både internt och externt, "värderingarna skall leva i vardagen... Det här är någonting som vi ska samtala om /.../ vad betyder de här värderingarna för vårt sätt att jobba på den här arbetsplatsen?" (Informationschef NCC Construction Sverige AB).

Vi upplever att det interna värderingsarbetet har i högre grad nått ut till platscheferna än ända ut till yrkesarbetarna. I huvudsak kommer vi att redogöra utifrån yrkesarbetarnas perspektiv. Företaget ger mycket utbildning och kurser för högre tjänstemän, chefer, arbetsledare och platschefer i bland annat värderingsfrågor medan yrkesarbetarna (dock inte alla) hittills endast har haft en dag där de informerades om och diskuterade värderingsfrågorna. Dessa informationstillfällen är utformade som större sammankomster där många anställda samlas under en hel dag för att diskutera dessa begrepp. NCCs förhoppning är att dessa möten och sammankomster skall fungera som en dialog mellan företaget och dess medarbetare.

Eftersom yrkesarbetarna hade dålig kunskap om företagets värderingar tolkar vi det som om dessa möten inte har haft den önskade effekten. Hur mycket *diskuteras* det egentligen på dessa möten? Förekommer det *dialog* eller fungerar de mer som informationsproppning? Yrkesarbetarnas dåliga kunskap tyder på att de inte varit speciellt involverade i mötet. Vi är dock medvetna om att andra faktorer kan spela in på vad man uppfattar, exempelvis bristande intresse eller bristande kunskap.

Enligt den interna informationspolicyn är det platscheferna som ansvarar för att informationen om NCCs värderingar skall förmedlas och diskuteras på arbetsplatsen

(NCC informerar, 2001). Som vi tidigare nämnt hade platscheferna bättre kunskap än yrkesarbetarna om vad dessa värderingar innefattar för företagets räkning.

Det finns naturligtvis en rad olika faktorer som gör att denna information inte når ut på arbetsplatserna. Vi tror att en viktig faktor är bristen på tid. Platschefen har ofta inte tid att avsätta för att diskutera dessa värderingar eftersom arbetsplatsen inte kan avstanna för detta syfte. En annan faktor tror vi är att platscheferna har individuella och olika erfarenheter och kunskap om informationsarbete och det kan således tänkas att man prioriterar denna typ av verksamhet olika. Ett sätt är att försöka se denna diskussion som en del i det dagliga samtalet på arbetsplatsen. Informationschefen NCC Construction Sverige AB säger dock att:

”Skall det här funka så måste cheferna brinna för det, det får inte bli någon förändringskugga uppifrån och ner för då kommer inte arbetsplatsen att fungera”.

/.../ vår dröm är ju att varje arbetsplats, alltså att varje anställd skall få en rättighet, att få delta i ett samtal om vad värderingarna betyder i vardagen. Och att varje anställd på varje arbetsplats skall få vara med i en diskussion om vad betyder ”Förvänta lite mer”. Det är ju enorma krav vi ställer på oss själva (Informationschef NCC Construction Sverige AB).

Ytterligare en faktor som spelar in i detta sammanhang är att det interna värderingsarbetet är ganska nystartat. Förändringsprocessen är ett långsiktigt arbete som tar tid att implementera i alla nivåer i organisationen.

De flesta fall av kulturförändringar är enligt Alvesson (2001) troligen en kombination av tre olika varianterna han nämner. Enligt vår åsikt så är NCCs försök till kulturförändring en variation av dessa tre modeller med ett övervägande till *det stor-slagna projektet*.

4.2 Dags att putsa fasaden – ”förvänta lite mer” av NCC

Den fjärde oktober 2002 startade NCC en koncernövergripande varumärkeskampanj i de fyra nordiska länderna, som utgör NCC huvudsakliga marknad. 25 miljoner har satsats och målet med kampanjen är att bygga en ny kultur inom NCC där värderingarna ansvarstagande, fokusering och enkelhet ska etableras både internt och externt. De vill även bättra på ett skamfilat anseende och övertyga kunderna om att de kan ”förvänta lite mer” av NCC. Kampanjen kommer att synas i rikstäckande dagspress samt i TV, NCC vill därmed nå den breda allmänheten med kampanjen (NCC i media, 2002).

Kampanjen innehåller dels en reklamfilm på 45 sekunder, dels en förkortad version på 20 sekunder. I dagspressen kommer fem olika annonser att synas, alla med var sitt huvudbudskap. De fem huvudbudskapen är: *Hemlängtan*, *Körglädje*, *Arbetsglädje*, *Upplevelser* och *Partnering* (Förvänta lite mer, 2002). Informationschefen NCC Construction Sverige AB säger så här om kampanjens huvudbudskap:

/.../ om vi tar budskapet först. Så är ju det egentligen tre beståndsdelar kan man säga. Alla annonser med variation på temat: Vi vill bygga en ny kultur i byggbranschen. Vi har våra värderingar. Av oss kan du förvänta lite mer /.../.

Innan kampanjen påbörjades gjordes en kundundersökning bland allmänheten om hur man såg på NCC. Hur man såg på NCC jämfört med konkurrenterna, deras förståelse att ta ansvar, vilken kännedom man hade om företaget, hur de levde upp till ”förvänta lite mer” och så vidare. Undersökningen gjordes via telefonintervjuer. Efter kampanjens slut kommer man att genomföra en likadan undersökning för att på så sätt mäta effekten av kampanjen.

4.3 Skjutdörrar och öppna ytor – NCCs informationspolicy

För att uppnå god lönsamhet inom koncernen är NCCs officiella uppfattning att det måste finnas en effektiv samverkan mot gemensamma mål. En förutsättning för att en effektiv samverkan skall finnas är enligt NCC en väl fungerande kommunikation. De menar även att kraven på god kommunikation ökar i takt med den allt snabbare förändringen i omvärlden (*NCC Informerar*, 2001).

NCC använder begreppen informationspolicy och informationshandbok som termer för de kommunikationsinsatser från företagets sida som har som främsta mål att få till stånd givande kommunikationsprocesser inom organisationen och mellan NCC och externa intressenter.

NCCs informationspolicy säger att NCC är ett öppet företag där kommunikation och information är en väsentlig del av företagskulturen. Med hjälp av öppen kommunikation skall engagemang, motivation och erfarenheter öka inom koncernen. Öppen information och dialog skall förstärka NCCs anseende och trovärdighet ytterligare gentemot omvärlden. NCCs varumärke skall långsiktigt byggas upp till en av de viktigaste tillgångarna för organisationen (*NCC Informerar*, 2001).

Informationspolicyn har arbetats fram för att underlätta för medarbetare i arbetsledande ställning och chefer på alla nivåer att fatta beslut gällande informationsfrågor samt handskas med information om NCC. Informationspolicyn uttrycker också krav som medarbetarna kan ställa på företaget, till exempel om information om verksamheten och vice versa.

Internt är informationsarbetets syfte att förmedla kunskap, skapa motivation och gemenskap. Det externa syftet är att förstärka NCCs trovärdighet, anseende samt att förmedla kunskap om företaget. Externt skall företagets arbetsinsatser även medverka till att profilera NCC som det mest kompetenta och intressanta företaget i byggbranschen (*NCC Informerar*, 2001).

Informationsverksamheten i NCC skall bedrivas så att goda relationer skapas och vidmakthålls med koncernens interna och externa intressenter. De informationsansvariga skall verka för ökad förståelse för medarbetarnas behov av snabb och korrekt information. Öppenhet, trovärdighet, snabbhet och helhetssyn är nyckelord för NCCs informationsarbete (*NCC Informerar*, 2001).

Vem skall man vända sig till? – NCCs interna kommunikation

Enligt NCC informationspolicy så har den interna informationen högsta prioritet. En informerad medarbetare känner delaktighet. En delaktig medarbetare känner ansvar, ansvar skapar motivation. En motiverad medarbetare utför ett bättre arbete (*NCC Informerar*, 2001). Alla medarbetare skall ha tillgång till likvärdig information. Syftet och målet är att medarbetarna skall genom väl fungerande muntlig och skriftlig information ha:

- ◆ kännedom om NCCs mål, uppgifter och roll i samhället
- ◆ ingående kännedom om den egna enhetens mål, uppgifter och roll i koncernen (*NCC Informerar*, 2001).

För att få kunskap om hur NCC förmedlar den önskade profilen och sina ”nya” värderingar internt anser vi det viktigt att känna till de interna informationskanalerna inom företaget. Det finns naturligtvis en stor mängd informationskanaler inom NCC. Vi kommer dock att koncentrera oss på de interna kanaler som är relevanta för vårt arbete, det vill säga de kanaler som finns till och från vår utvalda grupp, yrkesarbetarna.

NCC Nyheter: En svensk personaltidning som går ut till all personal 6 gånger per år. NCC Nyheter är från företagsledningens sida den ”.../mest spridda och viktiga/.../” (Informationschef NCC Construction Company Sverige AB) kanalen för informationsspridning. Det framkom dock i våra intervjuer att även om man känner till tidningen så läser men den inte regelbundet, ofta ”.../ hamnar den i högen direkt, nästan” (Respondent 1).

Regionnytt: Regionblad som går ut till all personal inom samma region 6 gånger per år. Regionchefens interna nyhetskanal till medarbetarna. Enligt informationschefen region syd, så ”.../ skildrar (regionnytt) det vardagliga livet, på en region”. Innehållet i dessa tidningar är därmed mer lokalt och arbetsplatserna får själva skicka in material. Således borde innehållet i Regionnytt vara mer intressant för läsarna än den rikstäckande tidningen. Respondent 4 säger ”Dom är väldigt bra faktiskt, dom kan va lite tunna ibland men det är klart /.../”.

Starnet: Är ett internt nät främst för tjänstemännen där nyheter, pressmeddelanden och så vidare finns utlagt, nätet uppdateras flera gånger per dag. Yrkesarbetarna kan ha tillgång till nätet om de lånar en dator av platschefen, de har dock inte fått någon utbildning på detta.

Mötesforum: Det är enligt NCC informationspolicy varje chefs skyldighet att regelbundet ha informationsträffar med sina medarbetare. De menar att muntlig information är den mest effektiva kanalen samt att tryggheten i gruppen skapar goda förutsättningar för diskussion och delaktighet. Information blir kommunikation. (*NCC Informerar*, 2001). Beroende på var i företaget man befinner sig, finns det olika typer av mötesforum. För yrkesarbetarna skall det vara planeringsmöte var 14:e dag, platscheferna har platschefsmöten var 14:e dag samt ett större platschefsmöte varannan månad där även avdelningschefer medverkar. Enligt yrkesarbetarna fungerar inte

deras möten speciellt bra. Ofta blir dom helt enkelt inte av vilket kan bero på tidsbrist.

"/.../ planeringsmöte skall vi ha en gång i veckan, då på fredagen innan man åker hem till helgen va. Skall vi sitta ner och dricka kaffe och berätta vad som skall hända och så skall allihopa vara med och så skall vi då berätta om vad som skall hända först nästa vecka, vad som är mest brått och så va. Det klickar va, det gör det ... Och det är ju rätt viktigt faktiskt (Respondent 3).

Utvecklingssamtal: Enligt NCCs policy skall personliga samtal hållas med närmaste chefen en gång per år. Det framkom tyvärr inte i våra intervjuer hur detta efterlevs och vad yrkesarbetarna får ut av dem.

Muntlig information: ”Den viktigaste informationskanalen, det är ju egentligen det muntliga ledarskapet” (Informationschef NCC Construction Company Sverige AB). NCC menar även att det är den mest effektiva kanalen för informations spridning (*NCC Informerar*, 2001). Yrkesarbetarna tyckte att den vardagliga kommunikation med cheferna överlag fungerade bra, dom var däremot som vi tidigare nämnt missnöjda med hur mötena fungerade. På frågan om hur och när man blir informerad svarar respondent 1: ”Ja, det får man ju efter hand av arbetsledaren... Ja dom går fram till oss och berättar lite när det blir aktuellt så att säga”. Respondent 3 säger: ”Ja är det nåt, så kommer han in och berättar det därinne eller ut, där ute”. Vår uppfattning är att yrkesarbetarna är mest intresserade av information som rör det dagliga praktiska arbetet, annan information är inte lika viktigt för dom.

UVA-möte: Utvecklingsmöte, en möteskanal som framkommit ur ett utvecklingsavtal mellan Byggarbetsförbundet och Byggarbetsgivarna. Utvecklingsmöte skall hållas fyra timmar per år.

Möten om värderingar: Alla yrkesarbetare skall under hösten 2002, medverka i ett möte med närmaste chef och medarbetare där man skall diskutera företagets värderingar. Ofta är även en övergripande chef med på mötet.

Specialpaket angående den kommande varumärkeskampanjen: Alla anställda fick i samband med att den externa varumärkeskampanjen lanserades hemskickat en låda. Den innehöll en T-shirt, en broschyr, ett brev från VD samt en videokassett där VD Alf Göransson berättar vad han menar med de nya värderingarna och vad han vill med det kommande arbetet inom företaget. Detta var en strategi från företagsledningens sida för att få alla medarbetare att förstå visionerna. ”/.../med jämna mellanrum så gör man riktade material som man ibland också skickar till de anställda...vid vissa speciella tillfällen så är det ju särskilda material och sånt här till arbetsplatserna /.../” (Informationschef NCC Construction Company Sverige AB). Precis som med NCC Nyheter så fick inte detta paket något större respons bland yrkesarbetarna, det framkom att man inte har tittat på videofilmen. ”/.../ ja ärligt talat så har jag inte tittat på videobandet, man arbetar och får sina pengar, sen får det vara bra” (Respondent 2). Vi tror att anledningen till att man inte är intresserad är återigen att det handlar om information som inte rör det dagliga praktiska arbetet, därför bryr man sig inte.

HKI (Human Kapital Index)-enkät: En stor enkätundersökning som går ut till alla anställda en gång per år. Där får man fylla i frågor som bland annat handlar om hur den anställda upplever hur det fungerar på arbetsplatsen, hur den närmaste chefen fungerar och vad man generellt tycker om företaget. Huvuddelen av frågorna i HKI-enkäten berör dock hur de anställda upplever sin arbetsplats ur en mängd olika perspektiv, som är förankrade i företagets värderingar. Med hjälp av denna enkätundersökning vill NCC skapa sig en bild om hur man inom företaget lever upp till sina egna värderingar.

Hur fungerar då dessa interna kanaler till och från yrkesarbetarna enligt dom själva? Yrkesarbetarna anser att de får den mesta och viktigaste informationen dagligen och muntligt från närmaste cheferna, det vill säga lagbasen och platschefen. De planeringsmöten som skall finnas på alla byggen var 14:e dag var dock missnöjda med eftersom de i själva verket sällan blev av. Vi upplevde att det fanns ett missnöje hos yrkesarbetarna angående detta eftersom man ansåg att dessa möten var viktiga inför bland annat nästkommande veckas arbete.

Vår uppfattning är att yrkesarbetarna endast utnyttjar en bråkdel av de tillgängliga kanalerna men att de trots det anser att de får tillräcklig information för att utföra sitt dagliga arbete.

En stor del av NCCs interna informationskanaler (tidningarna, specialpaketen) till yrkesarbetarna är enligt oss en form av asymmetrisk envägs kommunikation som faller inom ramen för informationsmodellen (Grunig, 2000; Larsson, 2001). Det framkom i vår undersökning att det är just den typen av information som yrkesarbetarna är minst intresserade av.

De olika mötesformerna och den muntliga informationen placerar vi under den asymmetriska tvåvägsmodellen (Grunig, 2000; Larsson, 2001). Det är enligt vår uppfattning denna typ av information som yrkesarbetarna är missnöjda med och efterlyser i högre grad.

Vi anser att NCC bör sträva efter dialog enligt Excellence-modellen (Grunig, 2000) mellan yrkesarbetarna och organisationen. Genom dialog med medarbetarna försöker då organisationen att tillgodose både sina egna och medarbetarnas intressen.

4.4 NCCs fönster mot världen – NCCs profil

Som vi tidigare nämnt är en organisations profil de budskap en organisation medvetet sänder ut genom planerad kommunikation. En organisations profil kan då sägas stå för den bild organisationen vill ha av sig själv, det vill säga det sätt man vill att den interna och den externa publiken skall uppfatta organisationen ifråga (Larsson, 2001). Vilken är då NCCs profil? Vad vill de vara? Hur vill de uppfattas, internt och externt?

Vi har studerat olika interna och externa dokument för att på så sätt undersöka NCCs profil. Dokumenten har bland andra varit *NCC Årsredovisning 2001* och *NCC Omvärldsredovisning 2001* och NCCs varumärkeskampanj som har pågått under hösten 2002. Vi har även i detta sammanhang intervjuat informationschefen för NCC Construction Sverige AB samt informationschefen för NCC Construction Sverige AB, region Syd.

NCC vill vara ett ungt, spännande företag som välkomnar konkurrensen, inte upphäver den. Ledorden *ansvar, fokus* och *enkelhet* säger i korthet hur NCC som företag ska uppträda gentemot kunder, anställda och alla andra intressenter. Kunden skall kunna *förvänta lite mer* av NCC i att utveckla framtidens miljöer, boende och kommunikation (NCC Årsredovisning, 2001).

NCC vill vara ett företag som sätter kunden i centrum. De vill tillfredställa kundens förväntningar och agera öppet och ärligt gentemot kunderna (NCC Omvärldsredovisning, 2001). NCC erbjuder därför sina kunder en ny samarbetsform som de kallar för Partnering, där principen bygger på fullständig ärlighet och öppenhet.

/.../och jag skulle också vilja säga att vi är ett bolag som är väldigt, väldigt nära våra kunder, vi har väldigt många lokala etableringar, ute bland våra kunder i kommunerna, vilket ju gör att vi är kundnära helt enkelt /.../ (Informationschef Syd).

NCC menar också att rätt kompetens hos personalen skapar kundvärde. Därför vill NCC vara ett företag som står för hög kompetens och kontinuerlig vidareutveckling av personalen (NCC Omvärldsredovisning, 2001).

Jag skulle beskriva NCC som ett synnerligen, tycker jag, kompetent, högkompetent företag när det gäller att lösa bygg, byggtkniska produkter /.../ när det gäller byggrelaterade tjänster så skulle jag göra det va, det finns väldigt mycket kompetens i företaget /.../ (Informationschef Syd).

Informationschefen NCC Construction Company Sverige AB beskriver NCC som ett företag som är lite traditionellt, manligt, konservativt, liksom många andra företag inom byggbranschen. Han menar dock att NCC är på väg att förändras, till ett företag som tänker mer i termer av ansvar och ärlighet. Han menar också att genom att förändra sig själva kommer de också att förändra byggbranschen som helhet.

Vi står ju liksom inför en gigantisk utmaning. Men om vi nu tittar på NCC, de där andra delarna, så är det väl också ett erfaret, lite gammalt företag. Som ändå brinner av, om man skall uttrycka sig lite högtidligt, ambitionen av att förändras. Att förändra branschen... mot mer av ärlighet och ansvarstagande om man skall prata i sådana termer. Och om vi förändrar oss själva, vilket vi verkligen håller på att göra men det tar tid va, så förändrar vi också byggbranschen. Och därmed synen på byggbranschen som människor har. Så jag, skulle vi vara riktigt högtidliga, så tror jag nästan att vi har en liten uppgift och en mission, för att uttrycka sig ännu högtidligare. I Sverige, där byggsektorn är stark, har bra traditioner men där synen på byggbranschen just nu inte är så bra. Det där visar att vi inte bara snackar utan gör någonting också (Informationschef NCC Construction Company Sverige AB).

Rent praktiskt visade sig detta ute på en av de arbetsplatser där vi genomförde intervjuer där platschefen menade att han kunde se en förändring hos de anställda i deras attityder till deras arbete. Platschef 2 menade att yrkesarbetarna tar mer ansvar nuförtiden jämfört med tidigare då de hade en helt annan attityd till sitt arbete. Han menar att ansvaret ute bland yrkesarbetarna har ökat. De täcker över saker bättre än tidigare, de lämnar inte utrustning och materiel kvar på arbetsplatsen och så vidare.

Frågan är dock om denna förändring hos yrkesarbetarna enbart beror på NCCs värderingsarbete? Eftersom NCCs interna värderingsarbete är en relativt ny företeelse är det vår uppfattning att även andra faktorer spelar in på denna positiva tendens av inställningen hos de anställda yrkesarbetarna inom NCC. Vi tror till exempel på ett samband mellan sviktande konjunktur och att man ”snäpper upp” sin arbetsinsats. Konjunkturen inom byggsektorn har förändrats kraftigt under de två senaste decennierna och som en följd av detta är det svårare att få och behålla ett bra jobb inom byggsektorn. Det är viktigt att vara rädd om det arbete man har eftersom man i nuläget inte kan välja och vraka på arbetsmarknaden.

Det framkom även i våra intervjuer att de yngre medarbetarna som idag anställs inom NCC i många fall redan har bildat familj, köpt hus och kanske studerat, med lån och högre levnadskostnader som följd. Även det kan vara en faktor som bidrar till att attityden håller på att förändras hos de anställda att vilja prestera ett bra jobb så att chansen för fortsatt arbete och anställning ökar.

Ytterligare en faktor som kan spela in är att företaget bedriver en bättre personalpolitik nu för tiden. Man kan inte längre avskeda eller entlediga anställda som slitit ut ryggar eller råkat ut för något tillbud på arbetsplatsen. Nu för tiden ger NCC de anställda en chans att vidareutbilda sig eller omplaceras till en annan avdelning med andra arbetsuppgifter (Respondent 3). Enligt vår mening bidrar detta i sin tur till att de anställda känner en ökad trygghet och välvilja gentemot arbetsgivaren och därmed ökar även sannolikheten för att de utför ett bättre jobb.

NCC vill även vara ett företag som, bland annat, skall vara attraktivt för kvinnliga medarbetare och kunder och då är det synnerligen viktigt att man lyckas förankra sina grundläggande värderingar hos de anställda. Det vill säga att internt marknadsföra sina värderingar och idéer om vad som anses vara i linje med företags/organisationens bästa och främsta intressen.

Det framkom i intervjuerna att man externt fått positiv respons på sina insatser för det interna värderingsarbetet. Som vi nämnde tidigare har man även prisats av Sveriges Informationsförening för sitt värderingsarbete gentemot företagets olika publikar. Det framkom tydligt i våra intervjuer att yrkesarbetarna ser företagets värderings- och profilarbete som något som man sysslar med på ledningsnivå och som inte direkt involverar arbetarna ute på byggena. Detta kan vara ett fenomen som har att göra med att man på ledningsnivå inte alls har samma ingångsvärden gällande syn på företaget som yrkesarbetarna har, det vill säga de som arbetar längst ut i organisationen. Därför kan det vara ett problem för företaget att implementera nya värderingar och idéer om vad företaget står för om man inte lyckas få de anställda, yrkesarbetarna i vårt fall, att överensstämma med den linje företaget skall arbeta efter. Detta är dock inget ”problem” som vi anser vara signifikativt för NCC utan som säkerligen förekommer i någon form i flera större företag.

Vi är av samma uppfattning som Sjöberg (2002) och Määttä (2002) som menar att förändringsarbete inom organisationen måste vara förankrad internt för att för att det ska bli så framgångsrik som möjligt. För NCC är det viktigt att arbeta med de nya värderingarna även gentemot externa publikar som exempelvis leverantörer. Naturligtvis finns det även undantagsfall gällande NCCs olika publikar. Det finns både externa och interna publikar som överhuvudtaget inte håller med om NCCs nuvarande värderingar gällande exempelvis porrdiskussionen. Enligt informationschef NCC Construction Company Sverige AB (2002) uttryckte sig en leverantör så här om NCCs porrförbud i tidningen Byggnadsarbetaren: ”Jävla kärringfasoner! Det är ju nästan som ett jävla nördföretag som tillverkar strumpor. Det är ju för fan i bygg-

sektorn!”. Även internt har byggnadsarbetarna svårt att övertygas av ledningens nya regler och policy: ”Det är ju inga större grejor tycker jag. Om där hänger en almanacka, jag vet inte... Det hör till i en byggarbetsbod!” (Respondent 3). Liksom Lundquist (1986) menar så är det vår uppfattning att detta kan bero på att företagsledningens vision inte har nått ut till de anställda och därmed får NCC svårare att få gehör internt för sin nya profil. Precis som Sjöberg (2002) menar så är det vår uppfattning att faktumet att NCCs framtagna material för dess profilarbete har utformats på central nivå i organisationen, bidrar till att yrkesarbetarnas något svala inställning. Vi anser även att de avslöjanden som gjordes i massmedierna, framför allt under våren 2002, om olagliga asfaltskarteller och andra avtal inom byggbranschen kan bidra till att påverka de anställdas attityder gentemot företagets försök att profilera om sina värderingar. Vi upplevde att de anställda inte såg helhetsbilden vad företaget försöker uppnå med de nya värderingarna. NCC vill ju bland annat med hjälp av de nya värderingarna skapa en ny kultur inom företaget och byggbranschen i stort.

4.5 Ett företag som alla andra? – NCCs identitet och kultur

Till skillnad från profilen så är en organisations identitet de signaler och budskap som *verkliga* sänds ut till omvärlden (Larsson, 2001). Vad är då NCCs identitet? Eftersom NCC är ett stort företag med många anställda som har skilda yrkesroller och är verksamma i många länder är vår uppfattning precis som Alvesson och Berg (1988) att det finns olika identiteter inom företaget. Vi kommer att redovisa hur yrkesarbetarna identifierar sig med NCC samt hur identiteten överensstämmer med NCCs önskade profil.

Vår uppfattning är att det finns en rad aspekter som spelar in på identiteten och kulturen, exempelvis arbetsförhållanden på den specifika arbetsplatsen, ledarskap och antal år inom företaget. Schein (1996) säger att det kan förekomma gemensamma kulturer utanför organisationens gränser, så kallade yrkesgrupperingar, då identifierar man sig mer med sin yrkesroll än med det företag man arbetar på.

I våra intervjuer framkom det mycket tydligt att det, dels finns en mycket stark yrkesstolthet inom byggbranschen, dels finns det en stolthet över att arbeta på ett stort och resursstarkt företag.

Jag hade vart stolt även om jag hade arbetat på, stolt? över vilket arbete som helst /.../ Det kan man väl säga, stolt över att ha ett arbete? Och att man får utföra något, alltså som syns (Respondent 2).

Det är ett bra företag. Välorganiserat, det är det faktiskt. Stabilt, är det säkert det tror jag. Det känns tryggt att jobba här alltså. Det är inte som på en mindre, ja man behöver ju inte gå längre än till PNB. Där vet man ju inte om man får lön nästa månad. Nä, det är bra NCC, helt klart (Respondent 3).

Det framkom att det var viktigt för våra respondenter att arbeta på ett företag där saker och ting fungerade. Respondent 4 nämner bland annat ”/.../ man får grejor, man får kläder när man behöver det, alltid fräscha bodar och sånt, så det tycker jag är väldigt bra /.../”. De var också nöjda över att få utöva sitt yrke på ett professionellt sätt, eller som respondent 4 sa, ”/.../ man slipper att göra skitjobb”. Detta

kopplar vi till (Ashfort & Mael, 1983 citerade i Alvesson & Björkman, 1992) och deras faktorer som påverkar benägenheten till identifikation.

Vi upplevde att yrkesarbetarna mest var intresserade av faktorer som rörde praktiska frågor och problem på arbetsplatsen. Detta kopplar vi både till deras yrkesstolt-het och yrkesidentitet samt företagsidentiteten. Trots att byggtider och projektplaner har förändrats i takt med samhället i övrigt, allt skall gå betydligt fortare än tidigare, är yrkesarbetarna måna om att göra ett bra jobb samt att jobbet skall vara klart i tid. Detta gäller både på det personliga planet och för företagets räkning. Respondent 3 säger med anledning av detta ”/.../ stressigt och snålt och...ja, det var roligare förr i alla fall. /.../ ja ja, byggtiderna är ju helt kass”. Respondent 4 säger /.../där jag har varit, har det blivit bra. [Det är viktigt] Dels för en själv, att man gör ett bra jobb, för då vet man kanske att han är duktig på det och liksom, han fuskar inte eller /.../ därför man får det i nacken sen /.../ och då får dom [NCC] ju svårare att få jobb där igen för att man inte har gjort ett bra jobb”.

Vi tolkar det som att yrkes- och företagsidentiteten är starka var och en för sig. Det finns även en koppling mellan yrkes- och företagsidentitet hos yrkesarbetarna inom NCC. Detta, menar vi, innebär att yrkes- och företagsidentiteten stärker varandra. Man vill känna sig tillfredsställd både över sitt yrkesutövande och det arbete företaget som helhet utför.

Alvesson och Björkman (1992) menar att en viktig orsak till att det förekommer kulturella differentieringar inom en organisation är att det oftast finns hierarkiska nivåer, olika divisioner och avdelningar. Detta framkom i våra intervjuer då vi förstod att det finns en stor klyfta mellan yrkesarbetare och tjänstemän, åtminstone från yrkesarbetarnas sida. En så kallad ”vi och dom” känsla. Från ledningsnivå och neråt i organisationen ser man sig som en hel grupp som skall utföra ett gemensamt arbete, medan man nerifrån arbetarnivå och uppåt har uppfattningen att det är ”vi” och ”dom”. Platschef 1 säger:

Nej, så ser vi det inte. Eller jag ser inte det så i alla fall. Vi är ju ett gäng här som skall göra ett jobb va. Och det är, var och en som är här är i princip precis lika mycket med i det här va. Så det där dom och vi, det vill jag inte höra tänkte jag säga. Det finns ju några som kanske tänker så men det är...nääee inte på en sådan här arbetsplats utan här är det ju, vi skall ju hjälpas åt att göra detta jobbet. Jag menar det är...det kvittar ju vem det är, alla är precis lika viktiga så det är, det är ingen skillnad som jag ser det /.../.

Medan en yrkesarbetare, respondent 4 säger: ”Ja, dom vill ju... arbetsgivarföreningar, eller dom, eller våra arbetsgivare NCC och dom. De vill ju ha igenom det här med månadslön, slopa ackord, bara månadslön /.../”.

En avgörande faktor, utifrån yrkesarbetarnas perspektiv, som bidrar till denna klyfta är lönefrågan. Yrkesarbetarna arbetar efter ett ackordlönesystem som innebär att en del av lönen bestäms genom förhandlingar var tolfte vecka. Detta innebär att det med jämna mellanrum blir motsättningar mellan yrkesarbetarna och arbetsgiva-ren, eller som respondent 3 uttrycker det:

Ja, det är pengar som det alltid skall kivas om. Vad vi skall tjäna och...så är det ju. Vi vill ju ha så mycket så möjligt, men det skall ju ändå vara rimligt. Men de försöker hela tiden: någon krona där och hit och dit... Så har det alltid varit i alla år...

Detta är dock ingen ny företeelse enligt yrkesarbetarna, utan ”så har det alltid varit och så kommer det alltid att va” (Respondent 1). Från tjänstemannasidan har man dock en annorlunda syn på ackordslönesystemet och man tänker även i andra faktorer än rent ekonomiska:

Nej, alltså ett problem är lönesystemet, dom som jobbar på ackordslön /.../ det är inte bra för hälsan, det är inte bra för dom som vill ta det lugnt, dom som vill ha trygghet. Och framför allt så lönar det sig inte att utbilda sig, man går i arbetslag, och ett arbetslag som lämnar en arbetsplats med 100 fel tjänar lika mycket som ett arbetslag som lämnar en arbetsplats med 0 fel, det är fullständigt sanslöst, naturligtvis (Informationschef NCC Construction Company Sverige AB).

Yrkesarbetarna, såväl som tjänstemännen, menar att dessa ständiga lönediskussioner och lönekonflikter bidrar till att det blir dålig stämning på arbetsplatsen, ”/.../ vid en ackordsförhandling, om den har gått åt helvete, så kan det va dålig stämning /.../” (Respondent 4).

Vi anser att dålig stämning på arbetsplatserna och i organisationen bidrar till att arbetsresultaten blir sämre. Vi anser även att det späder på ”vi och dom” känslan och den dominerande, traditionella kulturen inom byggbranschen som NCC arbetar för att förändra. Dålig stämning minskar även förutsättningarna för god kommunikation angående gemensamma värderingar, visioner och idéer vilket i sin tur leder till framgång för företaget (Cheney & Christensen, 2001).

Det framkommer tydligt i våra intervjuer att det finns olika typer av yrkesarbetare, som värdesätter olika saker olika högt i sitt arbete inom NCC. Vi upplever att pengar är det absolut viktigaste men även saker som trygghet, variation, materiella resurser och arbetskamrater är viktiga.

Vi såg ett tydligt samband mellan antal år inom organisationen och hög lojalitet gentemot företaget men det fanns även hög lojalitet hos nyanställda som strävat efter att komma in i organisationen. Det finns även en annan sida hos de med kort tid inom företaget, där lojaliteten är låg eftersom man upplever att företaget inte heller är lojalt gentemot sina anställda.

För att få en överblick över de olika ”typerna” har vi valt att illustrera dem med fyrfältsmodell där variablerna är antal år inom NCC samt om man enligt oss har hög eller låg lojalitet gentemot företaget.

Antal år inom NCC

		mer än 5 år	mindre än 5 år
Lojalitet	hög	<p>TROFASTA TURE 25 år inom NCC, det var bättre förr, NCC är ett bra företag att arbeta i, nöjd, inget behov av att byta arbete</p> <p>LOJALA LENNART 13 år inom NCC, NCC är ett bra företag att arbeta i, därför stannar han, kan dock tänka sig ett annat arbete</p>	<p>VETGIRIGE VIKTOR 2 år inom NCC, nyanställd inom affärsområdet Construction, vill visa vad han går för, kan tänka sig att arbeta utomlands inom NCC, intresserad av vad som händer i företaget</p>
	låg		<p>PENGASUGNE PER 2 år inom NCC, hoppar gärna från bygge till bygge för att tjäna snabba pengar, lågt förtroende för NCCs personalpolitik, ser sig själv som en slit och slängprodukt från företagets sida</p>

Figur 8. Fyra typer av yrkesarbetare inom NCC (Lindskog & Munther, 2002).

Sammanfattningsvis upplever vi att yrkesidentiteten är starkare än organisationsidentiteten hos yrkesarbetarna inom NCC. En stark bidragande orsak till det anser vi är den, ”vi och dom” känsla, som finns hos yrkesarbetarna och som framförallt förstärks av de ständiga lönekonflikterna mellan yrkesarbetarna och arbetsgivaren. ”Vi och dom” känslan anser vi är en bidragande orsak till att yrkesarbetarna inte är intresserad av så mycket annat i företaget än att utföra sitt dagliga arbete och tjäna sina pengar.

4.6 Bumerangen – så fungerar det nya verktyget – självrefererande kommunikation inom NCC

NCCs externa varumärkeskampanj om vilka värderingar företaget står för och att man kan ”förvänta lite mer” av företaget kan även ha en självrefererande kommunikativ ambition, från företagsledningen sida. Kampanjen adresserar sig såväl till konsumenter och kunder till NCCs tjänster och produkter som till företagets anställda och medarbetare. Budskapet man vill föra ut är att man skall kunna ”Förvänta sig lite mer” av NCC. Genom att förmedla detta budskap vill NCC få dess interna och externa publik att se den kompetens som företaget besitter, inom alla led inom organisationen - från VD till yrkesarbetare. I en skamfilad bransch vill NCC stå för att vara det seriösa företaget som erbjuder de bästa produkterna och tjänsterna för kunderna.

Vi anser att NCC till viss del har en medveten självrefererande kommunikativ tanke med varumärkeskampanjen men att den externa effekten och responsen varit omedveten. Vi upplevde att denna tanke är att medarbetarna skall känna identifika-

tion och stolthet över att arbeta på ett företag med kundfokus och god kompetens. De skall känna att de arbetar på ett företag som verkar för en ny kultur i byggbranschen. Informationschef NCC Construction Company Sverige AB säger också att kampanjen är ett sätt att öka pressen internt på arbetet med att få ut värderingsbudskapet. Han menar att det är omöjligt för organisationen att vänta på att alla medarbetarna kan eller förstår det officiella budskapet.

"/.../men genom att ge sig ut, förvänta lite mer, så bygger vi upp förväntningar hos kunderna som ökar trycket på vår organisation. Det gör vi medvetet. Allt annat skulle ju vara en lögn och en förbannad dikt. Och skall man vänta på att varje människa av de 10 000 eller 9 000 hos oss kan rabbla vad betyder förvänta lite mer som ett rinnande vatten, och dessutom verkställa det som yrkesroll. Skall vi vänta på att den 9 000:e blir klar med den hemläxan så kan vi ju aldrig säga det. Och därför måste man ge sig ut, även om organisationen inte direkt är förberedd. Det här leder ju till att kraven ökar på oss... Så vi gör ju kampanjen ytterligare för att öka trycket internt på oss. För att känna att ha krav på oss. Folk kommer att kräva saker av oss va. Och vi måste upp till bevis (Informationschef NCC Construction Company Sverige AB).

Hur stämmer då företagsledningens ambition om att utöva självrefererande kommunikation i sin pågående kampanj? Vi upplevde att yrkesarbetarna inte tyckte att reklamfilmen i NCCs profilkampanj tillförde något nytt för deras syn på företaget. Därför tyckte de heller inte att filmen var särskilt bra eller att det var någonting som man la på minnet. Reklamkampanjen stämde inte överens med deras värderingar och därmed försvåras den självrefererande kommunikativa processen. Ingen av yrkesarbetarna hade uppmärksammat annonserna i dagspressen som ingår i profilkampanjen. Respondent 1 säger: ”/.../ jag kommer inte ens ihåg va den handla om” och när vi undrade om respondent 2 känner igen sig i filmen svarade han: ”Näe, inte ett dugg, inte ett dugg, alltså i själva budskapet? Nu har jag nog glömt...”.

Viktigt att nämna i sammanhanget är att när vi genomförde intervjuerna hade varumärkeskampanjen pågått i cirka en av totalt tre månader. Ju längre kampanjen pågår ökar sannolikheten för repetition hos yrkesarbetarna och därmed kan även den självrefererande kommunikativa effekten öka (Broms & Gahmberg, 1983). Således är det vår uppfattning att NCCs profilkampanj ännu inte fått en självrefererande kommunikativ effekt. Tvärtom utgångspunkten om att självrefererande kommunikation fungerar bäst om meddelanden tillför något nytt utöver mottagarens redan existerande kunskap (Broms & Gahmberg, 1983) så menar vi att den självrefererande kommunikativa effekten förstärks om meddelandet stämmer överens med mottagarens redan existerande kunskap. Vi håller med Alvesson och Björkman (1992) som menar att ju mera distinkt en organisation framträder ifråga om exempelvis symboliska uttryck (slogans, logotyper), värderingar och så vidare, ju mera framgångsrik upplevs den vara. Dock är det vår uppfattning att dessa framträdanden måste stämma överens med publikernas egna värderingar för att få en så framgångsrik effekt så möjligt. Däremot finns det exempel, utöver den nuvarande kampanjen, på händelser med anknytning till NCCs värderingsarbete som har fått självrefererande kommunikativa effekter.

Självrefererande kommunikation kan även fungera tvärtom, det vill säga att internt riktad kommunikation får externa effekter (Cheney & Christensen, 2001). Det kan naturligtvis handla om både planerade och oplanerade effekter.

Ett tydligt exempel är när NCC under våren 2002 som vi tidigare nämnt, förbjöd bilder av pornografisk karaktär i arbetsbodar och på kontor. Detta förbud uppmärksammades av medier och allmänhet. Det internt riktade budskapet fick då extern uppmärksamhet och respons. Fån NCCs sida var man inte fullt medveten om den stora genomslagskraften förbudet skulle få externt. Informationschefen för region Syd säger med anledning av detta: ”/.../ och det blev ju en väldig fokus på också i media, mycket positivt faktiskt, vi har fått *väldigt* många brev, väldigt många mail och så vidare... från allsköns människor faktiskt /.../”. Genom att det externa genomslaget har varit positivt har den självrefererande kommunikativa effekten varit lyckad anser vi.

I samband med att asfaltkartellerna inom byggbranschen nystades upp i massmedia valde NCC att öppet gå ut och erkänna sin inblandning. NCC hann då inte informera alla sina anställda innan media fick informationen om erkännandet. Detta innebar att merparten av de anställda fick reda på det genom medierna. Det förefaller naturligtvis vara en mer eller mindre omöjlig uppgift för ett stort företag som NCC att internt informera alla anställda innan uppgifter presenteras i medierna. Därför använde man sig av en annan taktik och gick ut, lade korten på bordet och erkände sin inblandning. Denna handling i sig, det vill säga att företaget erkände, har uppskattats av yrkesarbetarna. De menar att det var rakryggat gjort av företaget och att det var bättre att förekomma än att förekommas av de andra inblandade parterna. Även utifrån detta perspektiv är det vår uppfattning att NCC har kommunicerat självrefererande på ett, för företaget, fördelaktigt vis.

Vår uppfattning är att information som förmedlas av eller om NCC uppfattas olika av yrkesarbetarna beroende på om den är positiv eller negativ. Den negativa publiciteten har yrkesarbetarna lättare för att skaka bort. ”/.../ jag bryr mig inte om så mycket om där står nåt negativt, det bryr jag mig inte så mycket om” (Respondent 4). De menar att det inte berör dem samt att till exempel kartellbildningar inte är signifikativt för NCC utan att det förekommer överallt. Därför tar man inte heller illa vid sig. De anser att de skyldiga till kartellhistorien är de *personer* i fråga som har sysslat med den sortens verksamhet, inte företaget i stort.

Nä, jag tycker att det är människorna, det är liksom inte NCC Asfalt som har skitit ut sig utan det är den personen som gjorde det... Det är personen som, det är en sakfråga egentligen. Lyfter man bort den människan så funkar det igen. Så måste man se det. Det är liksom inte nåt ruttet inom företaget utan det är ruttna personer så att säga. Som slängs ut va (Platschef 2).

Däremot identifierar man sig mer med information som förmedlar en positiv syn på företaget. Respondent 4 svarar på frågan: /.../nu läste jag att dom hade fått ett jobb i Norge...och då tänker jag att det var ju bra att dom har fått jobb där och, alltså det är ju bra för företaget /.../. Vi anser därför att negativ kommunikation inte fungerar som självrefererande i lika hög grad som positiv kommunikation.

Påverkar då den självrefererande kommunikationen identiteten inom NCC? Vi anser att det finns ett starkt samband mellan självrefererande kommunikation och identiteten och att den självrefererande kommunikationen påverkar identiteten i högre grad när det gäller positiva saker. Om yrkesarbetarna känner att det företaget gör eller står för speglar deras egna värderingar och vad de står för ökar även deras identifiering med företaget. Den pågående varumärkeskampanjen var dock något som yrkesarbetarna var ganska negativa till, vad gäller själva utformningen av kampan-

jen. Även om yrkesarbetarna inte tyckte att den var särskilt bra så gav den upphov till viss diskussion på arbetsplatserna. Genom att den tas upp och diskuteras ute på arbetsplatserna påverkar den även dem som pratar om den i viss grad och därmed anser vi att den på så vis påverkar identiteten. Vi instämmer även med Christensen och Cheney (2000) som menar att dagens organisationer känner ett behov av att omgivningen skall identifiera sig med dem. Detta tycker vi även stämmer överens med NCC som med sina nya värderingar försöker få bort en inrotad och förlegad kultur i byggbranschen. Genom att ha tagit fram värderingar som ligger ”rätt i tiden” och som många olika publikationer kan relatera till underlättar NCC den självrefererande kommunikativa processen.

4.7 Går det verkligen att titta in och ut ur fönstren? – överensstämmelse mellan profil & identitet inom NCC

Stämmer då den kommunicerade profilen överens med identiteten hos yrkesarbetarna inom NCC?

Inom vissa frågor är det vår uppfattning att NCCs profil inte alltid stämmer överens med de anställdas identitet. Framförallt gäller detta värderingsdiskussionen om porr inom NCC som uppmärksammades i medierna. NCCs nuvarande VD, Alf Göransson, proklamerade efter sitt tillträde på VD-posten att alla pornografiska bilder skulle bort från bodar och kontor. Att det helt enkelt skulle råda porrförbud inom NCC. Genom att förbjuda pornografiska bilder handlade NCC utifrån sina grundläggande värderingar.

Precis som Hinn och Rosling (1994) menar, att det bästa sättet att göra identiteten tydlig är genom företagets agerande i olika situationer, så menar informationschefen NCC Construction Company Sverige AB att det är oerhört viktigt för NCC att stå för sina värderingar och ta sitt ansvar. Genom att göra det är det lättare att föra värderingarna vidare ut i organisationen. Han säger i samband med bland annat byggfusk, kartellbildning och porrdiskussion att:

/.../ det är tragiskt, vi får taskigt förtroende, men det leder också till en diskussion om vilket ansvar skall vi ta? Skall vi skylla på andra eller säga, ok det här vårt fel? Så just den här med kartellerna, vilket var din fråga, porrbilderna, det underlättar värderingsdiskussionen. Man måste kunna se själv i spegeln och kan inte ha ärlighet och tillit och ansvar bland värderingarna och sedan fortsätta med kartellverksamhet.

NCCs ledning ser porrfrågan som en mycket viktig del i värderingsarbetet, bland annat i fråga om respekt. Från ledningens sida är det en självklarhet att respektera kvinnliga medarbetare och kunder genom att inte låta anställda och företrädare för företaget exponera bilder och material av pornografisk karaktär.

Yrkesarbetarna anser att det är en bra åtgärd men att denna diskussion är lite småaktig från ledningens sida. De menar att det aldrig funnits pornografiska bilder uppsatta i någon större utsträckning på arbetsplatserna och att ”det hör till i en byggarbetsbod” (Respondent 3). Yrkesarbetarna ser det inte heller som ett problem. Respondent 4 uttalar följande åsikter i fråga om porrförbudet:

Ja, jag tycker egentligen det är löjligt, va faan, om där sitter kärringar, som jobbar på ett äldreboende och dom har sitt kaffe, med en massa nakna brandmän eller, ja men alltså, det är ju ingen porr, utan det är ju kanske tjejer som visar bröstet, så därför tycker jag det är rätt så löjligt alltså, det tycker jag. För att jag menar att killarna skulle inte bli sura om tjejerna haft nakna killar eller sånt på sina kalendrar, så därför tycker jag det är lite löjligt faktisk.

Vi upplever därför att ledningen inom NCC och yrkesarbetarna inte har samma syn på begreppet och värderingen respekt, i vissa frågor. Vi håller med Sjöberg (2002) som menar att åtskillnaden mellan företagsledningens och de anställdas syn på värderingar kan skapa konflikter och därmed försämra den interna kommunikationen. De anställda kopplar till exempel inte porrförbud eller förbud att dricka mellanöl på arbetsplatsen till ordet respekt. Eftersom respekt är ett av de budskap som NCC använder för att profilera sig anser vi att den kommunicerade profilen och yrkesarbetarnas identitet inte stämmer överens i detta avseende.

Vi menar att det finns flera faktorer som bidrar till att yrkesarbetarna inte identifierar sig med företagets kommunicerade profil i detta fall. En faktor kan enligt oss vara att porrförbudet inte har någon direkt anknytning till deras praktiska arbete och därför är mindre viktigt för dem.

Däremot upplevde vi att det även finns värderingsfrågor och företagspolicy där företagets profil överensstämmer med yrkesarbetarnas identitet. Vi anser att själva orden (värderingsbegreppen inom NCC) som sådana upplevs som självklara och något som yrkesarbetarna arbetar efter. Exempelvis ser de det som självklart att inte stjåla från arbetsplatsen (ärlighet). Det framkommer även tydligt att det finns stort utrymme inom NCC att uttrycka egna åsikter, att det är ”högt i tak” (tillit) samt att man litat på sina arbetskamrater och chefer. Däremot verkar de inte som vi tidigare nämnt förstå de underliggande aspekterna på dessa begrepp.

Vi är medvetna om att NCC ligger i startgroparna vad gäller det interna arbetet med de nya värderingarna. Det är naturligtvis en orsak till att yrkesarbetarna inte identifierar sig med värderingarna i alla aspekter. Ledningen inom NCC är medveten om att detta förändringsarbete är en mångårig process som kommer att ta tid och man vill att det skall bli en diskussion och dialog inom företaget (informationschef NCC Construction Company Sverige AB, 2002).

5. Inflyttningsdags! – sammanfattande slutdiskussion

I det avslutande kapitlet för vi en sammanfattande diskussion om våra slutsatser och svarar mer konkret på våra frågeställningar. I detta kapitel ger vi även förslag och synpunkter till NCC hur de kan arbeta vidare samt förslag till vidare forskning.

Sammanfattningsvis vill vi än en gång återknyta till vårt syfte med undersökningen som var att undersöka relationen mellan den kommunicerade profilen och den rådande identiteten inom NCC, samt att undersöka om självrefererande kommunikation existerar inom NCC, och i så fall om den påverkar identiteten.

Vad har vi då kommit fram till i vår undersökning? Vad är den kommunicerade profilen? Vad säger yrkesarbetarna, identifierar sig dom med den kommunicerade profilen?

NCCs önskade profil är utarbetad efter de grundläggande värderingar man håller på att implementera i företaget, det vill säga *fokus, ansvar, enkelhet, ärlighet, tillit* och *respekt*. I samband med varumärkeskampanjen under hösten 2002 profilerar sig NCC med en slogan som lyder: *Förvänta lite mer*. Denna slogan är utarbetad efter NCCs grundläggande värderingar. Processen med att föra in dessa värderingar har nyligen påbörjats och är fortlöpande och långsiktig. Från NCCs sida är man väl medveten om att detta kommer att ta sin tid. Det verkar dock som om man inte riktigt har kommit på en tillfredsställande lösning eller tillvägagångssätt för att på ett effektivt sätt föra ut dessa budskap till de anställda längst ut i organisationen, yrkesarbetarna. Vi anser att NCC har försvårat denna implementeringsprocess genom att man inte har låtit sina medarbetare varit med och diskutera vilka värderingar som skall gälla och vad NCC skall stå för.

Externt har NCC redan fått en positiv respons för sitt pågående värderings- och förändringsarbete. Vår uppfattning är dock att NCCs ”nya” värderingar var dåligt implementerade internt, hos yrkesarbetarna. När vi nämnde värderingsorden var de i och för sig självklara för yrkesarbetarna att arbeta utefter. Vi upplever dock att de inte förstår de bakomliggande aspekterna på värderingarna. Enligt vår uppfattning är värderingarna inte heller något som de upplever är speciellt för NCC som organisation. De anser även att värderingsdiskussionen inte ligger på deras ”nivå”, att den inte är relevant för dem i deras dagliga arbete

Utifrån de resultat som vi redogjort för i kapitel 4 är vår slutsats att det råder en viss överensstämmelse mellan NCCs profil och identitet men att det kan förbättras betydligt.

5.1 Invändigt arbete – utvändigt arbete – företagsidentitet – yrkesidentitet

Förutom att det finns en viss företagsidentitet framkom det att yrkesidentiteten bland yrkesarbetarna var mycket stark. Det var enligt vår uppfattning viktigt för yrkesarbetarna att både de själva som personer och NCC som företag utförde ett bra jobb. Att yrkesarbetarna såg sig som en egen grupp inom företaget, de hade en så kallad

”vi och dom” känsla gentemot tjänstemännen, förstärker bilden om att yrkesidentiteten var starkare hos dom än vad företagsidentiteten var.

Vi tolkar våra resultat till varför yrkesarbetarna har en starkare yrkesidentitet än organisationsidentitet till den starka ”vi och dom” känsla som finns hos yrkesarbetarna. En orsak till att denna känsla hela tiden förstärks hos yrkesarbetarna är de ständigt återkommande lönediskussionerna. Dessa diskussioner leder ofta till dålig stämning på arbetsplatsen, vilket i sin tur leder vidare till sämre prestationer och sämre resultat. Vi menar att eftersom det hela tiden finns en konflikt gällande lönefrågan påverkar denna konflikt även den interna kommunikationsprocessen. Eftersom yrkesarbetarna lägger ned mycket energi vid förhandlingar om sina löner vid mer eller mindre varje byggprojekt, så bryr man sig inte om den andra, för företagsledningen så viktiga, interna kommunikationen. Därför anser vi att en lösning av lönefrågan avsevärt skulle förbättra NCCs ambitioner att genomföra interna förändringar, som till exempel att implementera nya värderingar. Vi anser dock inte att problemet med lönerna är utmärkande för NCC utan en fråga som förekommer i hela byggbranschen och även i andra branscher. Lönefrågan är därför ett stort problem för NCC och byggbranschen i stort. Det framkom även i våra intervjuer att NCC arbetar långsiktigt för en förändring av lönesystemet. Denna förändring anser vi är ett viktigt steg i förändringen av kulturen inom byggbranschen.

Vi upplevde att ”vi och dom” känslan även förkom mellan olika avdelningar hos yrkesarbetarna. Till exempel identifierade man sig inte med andra delar av företaget när de förekom i skandaler eller i massmediala sammanhang som upplevdes som negativa av yrkesarbetarna. Vi menar att saker som skildrar företaget negativt, till exempel de asfaltkarteller som det rapporterades flitigt om i massmedierna, bidrar till att förstärka denna klyfta. Det var alltså inte bara en klyfta mellan tjänstemän och kollektivanställda utan det förekom också en klyfta mellan de olika avdelningarna inom företaget. Vi anser att detta bland annat har att göra med att NCC är en stor organisation som därmed är svår för de anställda att ha någon god inblick i.

För att skapa en företagsidentitet som överensstämmer med företagets profil så måste man från företagsledningens sida ha en god intern förankring av företagets profil. Profilen skall inte vara något som ”dom håller på med där uppe”, utan något som hela företaget är engagerat i.

5.2 Trofasta Ture, Lojala Lennart, Vetgirige Viktor & Pengasugne Per – fyra typer av yrkesarbetare

Vi fann fyra typer av yrkesarbetare inom NCC. Vi upptäckte ett ganska naturligt samband mellan antalet år som anställd i organisationen och lojaliteten. Det fanns dock en typ som motsatte sig detta mönster. Vi kallar honom för Vetgirige Viktor, han är rätt så nyanställd och är ivrig att visa vad han går för, han kan tänka sig att arbeta utomlands inom NCC, och han är framförallt intresserad av vad som händer i företaget. Vi anser att Vetgirige Viktor är den typ av yrkesarbetare som NCC bör hitta när de nyanställer personal.

5.3 Bumerangen – det nya verktyget – självrefererande kommunikation inom NCC

Förekommer det då självrefererande kommunikation inom NCC? Hur påverkar den i så fall identiteten? Självrefererande kommunikation förekommer någon gång och i någon form i alla organisationer och företag. Naturligtvis gäller detta även NCC. Enligt vår undersökning gäller detta internt såväl som externt för NCC. Vad man kan säga är dock att under den period vi genomförde vår undersökning hade den självrefererande effekten inom NCC fått ett större genomslag externt än internt. Ett exempel på detta är den debatt som förekom i medier och bland allmänheten efter NCCs uppmärksammade porrförbud. Att det förhåller sig på detta sättet härleder vi till att yrkesarbetarnas attityder inte stämmer överens med vissa av de åtgärder som NCC tillgripit för att förändra den rådande företagskulturen.

I de fall där yrkesarbetarnas attityder inte överensstämmer med NCCs profil kan man inte heller påstå att den självrefererande kommunikationen påverkar yrkesarbetarnas identifiering med företaget. Däremot menar vi att i de frågor där yrkesarbetarna håller med företagsledningen om vad NCC står för, har en självrefererande kommunikativ effekt som även leder till ökad identifiering med organisationen.

Den självrefererande kommunikativa effekten förekommer paradoxalt nog omedvetet i många fall hos yrkesarbetarna eftersom yrkesarbetarnas och NCCs grundläggande värderingar överensstämmer. Däremot så överensstämmer yrkesarbetarnas åsikter och attityder med organisationens åtgärder för att ”leva som man lär”. Enligt vår uppfattning har detta att göra med att yrkesarbetarna inte verkar se kopplingen mellan värderingarna och de åtgärder företaget anser sig behöva genomföra för att efterleva dessa värderingar i praktiken.

5.4 Vem gör vad på bygget? – intern kommunikation – förslag till förbättringar

Den interna kommunikationen till och från yrkesarbetarna var enligt oss mycket god för ett företag i NCCs storlek. Problemet för NCC är dock att yrkesarbetarna inte är intresserade av så mycket annan information förutom den som rör det dagliga praktiska arbetet. De använder sig helt enkelt inte av de kanaler som är tillgängliga. Vi anser att det beror på att yrkesidentiteten är starkare än organisationsidentiteten.

Vad kan då NCC göra för att få yrkesarbetarna intresserade av företaget som helhet och på så sätt stärka organisationsidentiteten? Vi anser att företaget genom dialog och medbestämmande från yrkesarbetarna ökar chansen att förankra värderingar och förändringar och därmed stärka identiteten. Vi inser dock problematiken kring att alla i ett så stort företag som NCC skall kunna få vara med och diskutera dessa frågor. Vi tror dock att det kunde genomföras med hjälp av olika referensgrupper där representanter från de olika yrkesgrupperna för deras talan. Yrkesarbetarna har redan sådana representanter i form av förtroendevalda nämndemän som för deras talan i andra frågor exempelvis vid uppsägningar. Dessa nämndemän kunde ha ingått i referensgrupper där de nya värderingarna diskuterades fram.

En annan åtgärd inom detta område kan vara att förbättra kvaliteten och framförallt förekomsten av de möten som skall hållas var 14:e dag på varje arbetsplats. Det framkom i vår undersökning att det finns ett missnöje över att dessa möten sällan blir

av. Vi anser att dessa möten är ett ypperligt tillfälle för NCC att skapa dialog med yrkesarbetarna bland annat om värderingsfrågorna. Mötena kan på så sätt användas för att dryfta andra viktiga frågor inom organisationen förutom specifika byggnadstekniska frågor. Vi anser även att ansvaret för dessa diskussioner skall ligga på någon annan än platschefen. Platschefen har så pass många andra, mer prioriterade arbetsuppgifter, att han eller hon inte har mycket tid över att genomföra dessa diskussioner. Kanske kan det vara en uppgift för den regionala informatören eller ännu hellre någon annan person som har en genuin förankring hos yrkesarbetarna, till exempel nämndemännen?

Att skapa dialog på en arbetsplats är kanske inte alltid så lätt, vi tror därför att det är viktigt för NCC att ständigt vidareutbilda framförallt chefer och representanter för olika yrkesgrupper inom organisationen i dialog.

Andra förslag till att förbättra yrkesarbetarnas intresse för företaget är att företaget utvecklar personaltidningarna och då framförallt den lokala personaltidningen Regionnytt. Ett annat mer långsiktigt förslag är att det skall finnas tillgång till datorer i arbetsbodarna för att yrkesarbetarna på så vis skall få en mer naturlig tillgång till det interna nätet.

5.5 Mot nya byggprojekt – vidare forskning

Vi tycker att det har varit väldigt givande och intressant att arbeta med denna uppsats och ämnet har lett in oss på olika tankar och spår som även de vore intressanta att undersöka. NCC är enligt oss en spännande organisation som visar prov på nytänkande i en traditionstyngd, konventionell bransch. Eftersom vår undersökning har genomförts under startskedet av en förändringsprocess anser vi att det skulle vara intressant att följa upp våra resultat i ett senare skede i förändringsprocessen. Hur ser det ut i NCC om ett par år? Har förändringsarbetet lett till förbättringar för de anställda eller har företagsledningen förgäves försökt att förändra företagskulturen?

Ett annat intressant projekt skulle vara att jämföra olika yrkesgrupper internt inom NCC. Detta för att se om det finns skillnader eller likheter i sambandet mellan profil, identitet och självrefererande kommunikation. Vad beror i så fall de skillnaderna eller likheterna på?

Man skulle även kunna genomföra en liknande undersökning inom NCC i ett annat land för att sedan jämföra hur eller om organisationen skiljer sig åt i olika länder och om olika nationella kulturer spelar in för identifieringen med företaget.

Istället för NCCs profil vore det synnerligen intressant att undersöka företagets image i förhållande till de externa publikerna. Har den önskade profilen fått någon genomslagskraft hos NCCs olika publikerna? Vad tycker kunder, leverantörer och tillverkare om NCC?

Vi tycker även att en komparativ studie mellan konkurrerande företag i byggbranschen vore intressant. Har NCCs förändringsarbete skaffat dom fördelar jämfört med andra liknande företag? Vilken roll spelar de mjuka värdena i jakten på lönsamhet?

Andra intressanta forskningsområden kan till exempel vara att undersöka vad som hänt i byggbranschen om ett par år? Har NCCs vision om att förändra byggbranschen överhuvudtaget slagit igenom? Finns det några skillnader mellan mansdomine-

rande yrkesområden som byggbranschen och kvinnodominerande yrkesområden, som till exempel vården, när det gäller yrkes- och organisationsidentitet?

Litteratur:

- Abrahamsson, B., Andersen, J. A. (2000). *Organisation. – Att beskriva och förstå organisationer.* (3:e uppl.). Malmö: Liber Ekonomi.
- Albert, S. & Whetten, D. (1985). Organizational Identity. I L. L. Cummings & B. M. Staw (red.) *Research in Organizational Behavior.* Vol 7. Greenwich: JAI Press.
- Alvesson, M. (1990) Organization: From Substance to Image? *Organization Studies.* 11:3 (pp373–392).
- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning.* Malmö: Liber Ekonomi.
- Alvesson, M. & Berg, P-O. (1988). *Företagskultur och organisationssymbolism: Utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt.* Studentlitteratur: Lund.
- Alvesson, M., & Björkman, I. (1992). *Organisationsidentitet och organisationsbyggande. En studie av ett industriföretag.* Lund: Studentlitteratur.
- Arvidsson, P. (2000). ”Måste vi läsa metod”? I G. Jarlbro (red.) *Vilken metod är bäst – ingen eller alla? Metodtillämpning i medie- och kommunikationsvetenskap* (s. 12–30). Lund: Studentlitteratur.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser.* Lund: Studentlitteratur.
- Bengtsson, C. (2000). Hur hittar man en bra väg? Att utforma ett kvalitativt forskningsprojekt. I G. Jarlbro (red.) *Vilken metod är bäst – ingen eller alla? Metodtillämpning i medie- och kommunikationsvetenskap* (s. 33-54). Lund: Studentlitteratur.
- Bengtsson, C., Hjort, M., Sandberg, H. & Thelander, Å. (1998). *Möten på fältet. Kvalitativ metod i teori och praktik.* Lund: Informationsenheten, Sociologiska Institutionen.
- Bernstein, D. (1985). *Image och verklighet – om företagskommunikation.* Borgå: Svenska Dagbladets Förlag.
- Boorstin, D. (1961/1985). *The Image: A Guide to Pseudo-Events in America* (s.181–197).
- Broms, H. & Gahmberg, H. (1983). Communication to Self in Organizations and Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28, 482–495.
- Carlzon, J. & Hubendick, U. (1991). Intern marknadsföring som ett ledningsinstrument vid stora förändringar. I J. Arndt, & J. Friman, (red.) *Intern marknadsföring* (s. 96–110). Malmö: Liber Ekonomi.
- Cheney, G. & Christensen, L.T. (2001). Organizational Identity. Linkages Between Internal and External Communication. I M. Jablin, & L. Putman, (red.) *The New Handbook of Organizational Communication* (s. 231–264). Thousand Oaks: Sage.

- Christensen, L.T. & Cheney, G. (2000). Self-Absorption and Self-Seduction in the Corporate Identity Game. I. I M. Schultz, M. J. Hatch, M. H. Larsen (red.) *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand* (s.246–270). Oxford: University Press.
- Christensen, L.T. & Czarniawska, B. (1997). *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*. Chicago: University of Chicago Press.
- Creed, W. E. D. Scully, M. A., & Austin, J. R. (2002). Clothes make the person? The Tailoring of Legitimizing Accounts and the Social Construction of Identity. *Organization Science*, Vol. 13, No. 5, 475–496.
- Dalfelt, S., Heide, M. & Simonsson, C. (2001). Organisationskommunikation. Ett forskningsfält på framväxt. *Nordicom Information*, 23 (2), 77–86.
- Deacon, D. (2002). *Research Communications. A Practical Guide To Methods In Media And Cultural Analysis*. London: Arnold.
- Dumaine, B. (1990). *Creating a new company culture*. Fortune.
- Eriksson, M. (2002). Public Relations á la Grunig – en exposé och analys. I L-Å Larsson (red.) *PR på svenska. Teori, strategi och kritisk analys* (s. 35–62). Lund: Studentlitteratur.
- Erikson, P. W. (1992). *Planerad kommunikation – om information som konkurrensmedel*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Fredriksson, B. (1991). Att arbeta med hotellföretags profil. I J. Arndt, & J. Friman, (red.) *Intern marknadsföring* (s. 171–177). Malmö: Liber Ekonomi.
- Fredriksson, M. (2002). Organisationens (re)presentation. Public relations ur ett kritiskt retoriskt perspektiv. I L. Larsson, (red.) *PR på svenska. Teori, strategi och kritisk analys* (s.63–82). Lund: Studentlitteratur.
- Grunig, J. E. (2000). Two-Way Symmetrical Public Relations. I R. L. Heath (red.) *Handbook of Public Relations* (s. 11–30). Thousands Oaks: Sage Publications.
- Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Orlando: Holt, Rinehart and Winston.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2000). Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image, and Culture in Organizations. I M. Schultz, M. J. Hatch, M. H. Larsen (red.) *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand* (s.11–35). Oxford: University Press.
- Heath, R. L. (2000). Shifting Foundations: Public Relations as Relationship Building. I R. L. Heath (red.) *Handbook of Public Relations* (s.1–9). Thousands Oaks: Sage Publications.

- Hinn, L. & Rossling, G. (1994). *Företagsidentitet. Från corporate identity till praktisk företagsprofilering*. Malmö: Liber– Hermods.
- Hofstede, G. (1991). *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse* (C. G Ljungman övers.). Lund: Studentlitteratur.
- Ind, N. (1992). *The Corporate Image*. London: Kogan Page.
- Isaacs, W. (2000). *Dialogen och konsten att tänka tillsammans* (M. Poletto Andersson övers.). Stockholm: Bookhouse.
- Jarlbro, G. (2000). *Vilken metod är bäst – ingen eller alla? Metodtillämpning i medie- och kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Kreps, G. L. (1990). *Organizational Communication*. (2:nd ed.) New York: Longman.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lagergren, H. (1998). *Varumärkens inre värden*. Göteborg: ICT Education HB.
- Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Larhed, P. (2002). Värdefulla varumärken eller dyra illusioner. I H. Rawet, M. Dahl & K. Flinck (red.) *Allt kommunicerar. PR-konsulterna visar vägen* (s. 34–46). Stockholm: Ekerlids förlag.
- Larsson, L-Å. (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L-Å. (2002). *PR på svenska. Teori, Strategi och kritisk analys*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L-Å. (2000). Personliga intervjuer. I L-Å. Larsson (red.) *Metoder i kommunikationsvetenskap* (s. 49–77). Lund: Studentlitteratur.
- Lippmann, W. (1947). *Public Opinion* (s. 79–94). New York: The Macmillian Company.
- Lotman, Y.M. (1990) *Universe of the mind: A Semiotic Theory of Culture*. London: I.B. Tauris.
- Lundquist, L. (1986). *Kommunikation som styrmedel: en bok om PR i dagens företag*. Malmö: Liber.
- Moffitt, M.A. (2001). Using the Collapse Model of corporate Image for Campaign Message Design, I R. L. Heath (red.) *Handbook of Public Relations* (s. 347–355). Thousand Oaks: Sage.
- Määttä, M. (2002). Intern kommunikation i förändringsarbete. I H. Rawet, M. Dahl, & K. Flick, (red) *Allt kommunicerar. PR-konsulterna visar vägen* (s.180–188). Stockholm: Ekerlids Förlag.

- Palm, L. & Windah, I S. (1989). *Kommunikation – teorin i praktiken*. Uppsala: Konsultförlaget.
- Patel, R. & Davidsson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg, H. (2002). Publiken – formar målgrupp eller kritisk dialogpartner? I L-Å Larsson (red.) *PR på svenska. Teori, strategi och kritisk analys* (s. 107–130). Lund: Studentlitteratur.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, vol 38, Nr 1, 9–21.
- Sjöberg, A. (2002). Den glömda målgruppen i varumärkesarbetet. I H. Rawet, M. Dahl, & K. Flick, (red) *Allt kommunicerar. PR-konsulterna visar vägen* (s.169–179). Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Thomkins, P. K. & Cheney, G. (1983). Account Analysis of Organizations. Decision Making and Identification. I L. Putnam & M. Pacanowsky (red.) *Communication and Organizations. An Interpretive Approach*. Beverly Hills. Sage.
- Tufvesson, A. (2002). Dialog som utvecklingsverktyg i det interna arbetet. I L-Å Larsson (red.) *PR på svenska. Teori, strategi och kritisk analys* (s. 205–220). Lund: Studentlitteratur.
- van Riel, C. B. M. (1995). *Principles of corporate communication*. London: Prentice Hall.

Företagsmaterial:

- Trycksak (2001). *NCC Informerar*
- Trycksak (2001). *NCC Årsredovisning*
- Trycksak (2001). *NCC Omvärldsredovisning*

Elektroniska källor:

- NCC i korthet*, <http://www.ncc.se>, 2002-11-18.
- NCC Construction Sverige*, <http://www.ncc.se>, 2002-11-18.
- NCC i media*, <http://www.ncc.se>, 2002-12-02.
- Förvänta lite mer*, <http://www.ncc.se>, 2002-12-02.

Muntliga källor:

Samtalsintervju med informationschef NCC Construction Sverige AB, 2002-11-20.

Samtalsintervju med informationschef region syd, 2002-11-11

Samtalsintervju med yrkesarbetare, respondent 1, 2002-11-08

Samtalsintervju med yrkesarbetare, respondent 2, 2002-11-08

Samtalsintervju med yrkesarbetare, respondent 3, 2002-11-12

Samtalsintervju med yrkesarbetare, respondent 4, 2002-11-12

Samtalsintervju med Platschef 1, 2002-11-08

Samtalsintervju med Platschef 2, 2002-11-12

Intervjuguide - Informanter

Ålder

Kön

År i yrket

År i organisationen

Befattning

1. Kan du berätta vad du arbetar med?
2. Hur skulle du beskriva NCC för en utomstående?
3. Vad är NCC för dig?
4. Vad anser du skiljer NCC från andra likartade företag?
5. Om du skulle beskriva NCC med tre ord, vad skulle det då vara?
6. Vad är enligt dig NCC:s profil?
7. Anser du att profilen stämmer överens med verkligheten?
8. Har profilen förändrats med tiden, hur och varför?
9. Kan du kortfattat berätta om NCC:s pågående varumärkeskampanj?
(syfte, mål, omfattning, vilka kanaler, varför de kanalerna)
10. Vi har läst om en teori som säger att en extern kampanj kan påverka internt.
Är det något ni har tänkt på?
Åtgärder för det?
11. Kan du redan nu se några konkreta resultat av kampanjen?
12. Är varumärkeskampanjen en långsiktig strategi inom organisationen?
(kommer det fler)
13. Kan du berätta om NCC:s grundläggande värderingar?
(respekt, tillit, ärlighet, varför har ni valt de orden)
14. Kan du berätta om NCC:s värderingar gällande lönsamhet?
(fokus, ansvar, enkelhet, varför har ni valt de orden)
15. Vilka kanaler använder sig organisationen av vid intern information?
Har de olika kanalerna olika syften, i så fall vilka syften?
16. Hur anser du att den interna kommunikationen fungerar?
(när ni fram, förstår mottagarna budskapen)
17. Företag kan ha ”historier” av olika slag, om något speciellt som har hänt tidigare och som berättas vidare, känner du till någon sådan historia?

18. Finns det olika subkulturer/grupperingar inom organisationen?
Påverkar det i så fall kulturen?
19. Finns det enligt dig motsättningar och problem inom organisationen?
20. Pratar du om NCC med familj och vänner?
Hur ser de i så fall på företaget?
21. Hur ser du på NCC:s ledarstil?
(klara, tydliga, ödmjukt men krävande, modigt, tryggt, energigivande)
22. Vad känner du när du läser eller hör om NCC i medier av olika slag?
23. Är du stolt över att arbeta på NCC?

Intervjuguide respondenter

Ålder

Kön

År i yrket

År i organisationen

Befattning

1. Kan du berätta om vad du arbetar med?
2. Hur skulle du beskriva NCC för en utomstående?
3. Vad är NCC för dig?
4. Vad anser du skiljer NCC från andra likartade företag?
5. Om du skulle beskriva NCC med tre ord, vad skulle det då vara?
6. Har NCC enligt dig en profil?
7. Vad är enligt dig NCC:s profil?
8. Vilka värderingar anser du vara starkast hos NCC?
9. Anser du att profilen stämmer överens med verkligheten?
10. Säger begreppen ärlighet, tillit och respekt dig någonting?
Respekt - Vågar du säga din mening på arbetsplatsen? Ärlighet – Stöder på arbetsplatsen, reseräkningar, Tillit – Känner du att din chef litar på dig, tar du egna initiativ?
11. Säger begreppen fokus, ansvar och enkelhet dig någonting?
12. Kan du berätta om vad man som nyanställd får lära sig att NCC står för?
Hur går det till?
13. Förekommer det kontinuerlig intern information om vad NCC står för?
14. Anser du dig vara en NCC:are eller en?
15. Hur får du intern information? (personaltidning, intranät, möten)
16. Vad anser du om den interna informationen? (tillräcklig, otillräcklig)
17. Kan du själv ge intern information? Hur? Till vem?

18. Hur anser du att NCC ser på kompetensutveckling?
19. Företag kan ha "historier" av olika slag, om något speciellt som har hänt tidigare och som berättas vidare, känner du till någon sådan historia?
20. Hur är stämningen på din arbetsplats?
21. Förekommer det sociala aktiviteter inom NCC?
(personalfester, sportaktiviteter, studiebesök)
22. Hur ser du på NCC:s ledarstil?
(tydlig, klara, ödmjuk men krävande, modig, trygg)
23. Har du uppmärksammat NCC:s pågående kampanj i tidningar och TV?
Om ja - hur går snacket på jobbet om den?
24. Kan du känna igen dig i den?
25. Finns det enligt dig några subkulturer/grupperingar inom NCC?
Påverkar det i så fall kulturen?
26. Vad känner du när du läser eller hör om NCC i medier av olika slag?
27. Pratar du om NCC med familj och vänner?
Hur ser de i så fall på företaget?
28. Finns det motsättningar och problem inom företaget, enligt dig?
29. Är du stolt över att arbeta på NCC?