

Lunds universitet  
Sociologiska institutionen  
Avdelningen för medie-  
och kommunikationsvetenskap  
MKV 203  
Kandidatuppsats 10 poäng  
VT 2001

# **PROFIL OCH IDENTITET SOM KULTURBÄRARE**

**En fallstudie av överensstämmelsen mellan  
organisationsprofil och organisationsidentitet på  
Ericsson Radio Systems AB Hässleholm**

Författare: Agneta Johansson  
Kim Kasebo  
Examinator: Gunilla Jarlbro  
Handledare: Jesper Falkheimer  
Helena Sandberg

---

## SAMMANFATTNING

---

Författare: Agneta Johansson & Kim Kasebo

Titel: Profil och identitet som kulturbärare  
- En fallstudie av överensställningen mellan organisationsprofil och organisationsidentitet på Ericsson Radio Systems AB Hässleholm

Avdelning: Avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap, Sociologiska institutionen vid Lunds universitet.

Syfte: Uppsatsen behandlar begreppen organisationsprofil och organisationsidentitet. Syftet är att genom en fallstudie undersöka begreppens innebörd och relevans. Följande frågeställningar ligger som grund för undersökningen:

- Vilken bild vill företaget förmedla av sig själv (profil)?
- Vilka är de anställdas bild av företaget (identitet)?
- Vilka likheter och skillnader finns det mellan företagets önskade bild av sig själv och de anställdas (profil och identitet)?

Metod: En kvalitativ studie har genomförts för att söka svar på vad fenomenen profil och identitet är för något. Således har totalt tjugo intervjuer med ledning och anställda på Ericsson Radio Systems AB i Hässleholm genomförts.

Profilen undersöktes genom intervjuer med ledningen, och kompletterades med stöddokument i form utav trycksak avsedd för profilering.

Identiteten undersöktes genom intervjuer med anställda från varje sektion inom kontoret. Det var således de anställdas bild och uppfattning av kontoret vi sökte svar på.

Därefter gjordes en jämförelse mellan kontorets profil och identitet.

Slutsatser: Det råder en relativt god överensstämmelse mellan kontorets profil och identitet. Kontoret betraktas som högteknologiskt, effektivt och kompetent. Profilen utmärks av professionalism, samhällsansvar och uthållighet. Identiteten uppvisar element av ansvars känsla och stabilitet. Samtidigt befinner sig kontoret i en expansiv fas och antalet nyanställningar har medfört vissa interna problem. Även svårigheter med att bibehålla kompetent personal påpekades, faktorer som motsäger profilen. Vår fallstudie visar på en relation mellan överensstämmande med organisationsidentiteten och åsikten kring om profilen refererar till verkligheten. Vår fallstudie belyser hur en organisationsförändring kan påverka relationen mellan organisationsidentitet och organisationsprofil. Utifrån en typologi beskrivs fyra typer av anställda som kan vara viktiga att urskilja vid informationssatsningar för överensstämmelse mellan profil och identitet.

---

## **FÖRORD**

---

Vi vill rikta ett varmt tack till Ericsson Radio Systems AB i Hässleholm vars goda hjälp varit en förutsättning för vår empiriska undersökning. Även all uppmuntran och konstruktiva kritik från våra handledare har varit en god hjälp på vägen.

*Ett varmt tack!*

Agneta Johansson  
Kim Kasebo

Lund den 12 augusti 2001

Förord .....	3
<b>1 INLEDNING.....</b>	<b>6</b>
Bakgrund till ämnesval.....	6
1.2 Motivering till val av företag .....	8
1.2.1 Företagspresentation .....	8
1.3 Problemformulering.....	9
1.3.1 Syfte och Frågeställningar.....	9
1.4 Avgränsningar.....	9
1.5 Begreppsdefinitioner .....	9
1.6 Disposition.....	10
<b>2 TEORI .....</b>	<b>11</b>
2.1 Social konstruktionism.....	11
2.1.1 Kritik mot Social konstruktionism.....	12
2.2 Begreppsdiskussion.....	12
2.2.1 Organisationsidentitet .....	13
2.2.2 Personlighet .....	14
2.2.3 Organisationsprofil.....	15
2.2.4 Image och anseende .....	15
2.2.5 Relationen mellan identitet, profil och image.....	16
2.3 Organisationskommunikation.....	16
2.3.1 Extern och intern kommunikation.....	17
2.3.2 Formell och informell kommunikation .....	17
2.4 PR – att bygga goda relationer .....	18
2.4.1 Profilen och den interna publiken.....	18
2.4.2 Förutsättningar för effektiv PR.....	19
2.4.3 Ett tillitsfullt klimat.....	20
2.4.4 Är information en problemlösare?.....	21
2.4.5 Hinder för effektiv PR .....	21
2.5 Identitet och profil i relation till kultur.....	21
2.5.1 Kulturteori enligt Schein.....	22
2.5.2 Nivåer i en organisationskultur.....	22
2.5.3 Externa anpassningssvårigheter.....	24
2.5.4 Interna integrationssvårigheter .....	25
2.5.5 Kritik mot Schein och kulturbegreppet.....	26
2.5.6 Avslutande ord till teorin.....	27
<b>3 METOD .....</b>	<b>28</b>
3.1 Vårt problems karaktär.....	28
3.2 Varför en fallstudie?.....	28
3.3 Den ändamålsenliga gruppen .....	28
3.4 Tillträde till organisationen.....	29
3.5 Intervjuguidens utformning.....	30
3.6 Intervjusituation och utskriftsarbete .....	30
3.7 Analysmetod .....	31
3.8 På en högre nivå.....	32
3.9 Giltighet och tillförlitlighet i undersökningen .....	32
3.10 Avslutande kritik .....	33
<b>4 RESULTAT OCH ANALYS.....</b>	<b>35</b>
4.1 Inledande ord.....	35
4.2 Koncernens profil.....	35
4.3 Kontorets profil .....	35
4.3.1 En attraktiv arbetsgivare .....	35
4.3.2 It och Samhällsansvar.....	38
4.3.3 ”Gränslöst nära” .....	39
4.3.4 Kontorets Värderingar .....	39

4.3.5	En ny anda.....	40
4.3.6	Två avdelningar = två kulturer?.....	41
4.3.7	En ”Platt” organisation.....	42
4.3.8	Kommunikativa normer .....	42
4.4	Avslutande ord om profilen .....	44
4.5	Identitet – ett kontors kunskap om sig själv? .....	45
4.5.1	Hur beskrivs Ericsson Radio System AB? .....	45
4.5.2	”Grundandet – en bortglömd historia” .....	47
4.5.3	”Sociala aktiviteter skapar gemenskap” .....	47
4.5.4	Uttalade värderingar och normer .....	48
4.5.5	Kontorets anda.....	50
4.5.6	Ansvarsfördelning.....	52
4.5.7	Lojalitet och sökandet efter ny kunskap.....	52
4.5.8	Vart är Ericsson Hässleholm på väg? .....	53
4.5.9	Avslutande ord om identiteten .....	54
4.6	Sammanfattning profil och identitet .....	54
4.6.1	Personalen – kontorets kunskapskälla .....	54
4.6.2	Lojalitet - en fråga om framtidsutsikter.....	55
4.6.3	Öppenhet som riktmärke.....	56
4.6.4	Samhällsansvar – en värdering som kan överlappa olikheter? .....	56
4.6.5	Teknisk och strategisk kunskap sprider information.....	57
4.6.6	Att förena två avdelningar .....	57
4.7	Studiens allmängiltighet.....	57
<b>5</b>	<b>AVSLUTANDE DISKUSSION .....</b>	<b>60</b>
5.1	Reflektioner.....	60
5.2	Framtida forskning .....	61

## Litteraturförteckning

- Bilaga 1- Intervjuguide för ledning
- Bilaga 2- Intervjuguide för anställda
- Bilaga 3- Företagsbroschyr

# 1 INLEDNING

---

Uppsatsens introduktion presenterar en bakgrundsbeskrivning till varför vi valt att studera organisationsprofil och organisationsidentitet inom ämnet medie- och kommunikationsvetenskap. Vår fallstudie gäller Ericsson Radio Systems AB i Hässleholm som vi närmare redogör för. Problemformulering, syfte och frågeställningar beskrivs liksom avgränsningar och begreppsdefinitioner. Innan vårt teoriavsnitt tar sin början presenteras en kort disposition av uppsatsens upplägg för våra läsare.

---

## 1.1 BAKGRUND TILL ÄMNESVAL

Denna uppsats behandlar begreppen organisationsprofil och organisationsidentitet. I fortsättningen benämnt som profil och identitet. Begreppen har förankring såväl i teoretiska studier som i ett praktiskt yrkesutövande. Profil är ett begrepp som främst har berört ett företags externa kommunikationsaktiviteter, såsom PR och marknadsföring. Identitet är ett mer svärfångat fenomen, som den senaste tiden har vunnit allt mer uppmärksamhet inom den akademiska världen och bland praktiker.

Uppsatsen avser att redogöra för begreppens komplexitet och innebörder, dels utifrån ett teoretiskt perspektiv, dels utifrån en fallstudie. Syftet med fallstudien, är att belysa hur profil och identitet kommer till uttryck på ett företag, hur det kommuniceras ut, samt att peka på begreppens relevans för dagens organisationer. Vad är det då som gör profil och identitet till två intressanta och aktuella begrepp? Låt oss börja med att se till organisationsprofilen.

“A shipwrecked woman stranded on a remote island puts a message in a bottle. As she sets out to throw the bottle into the sea, she realizes that she cannot see the water. It is covered with messages in bottles.”

(Cheney & Christensen, 2001b: 240)

Citatet visar på en problematik som många av dagens organisationer ställs inför, nämligen svårigheten att bli uppmärksammad och göra sig hörd i en belamrande omgivning. En omgivning som redan är fylld av konkurrerande budskap, varumärken och produkter. En distinkt och igenkännbar profil, som sticker ut, är således en nödvändig uppgift för dagens organisationer, om de vill göra sig hörda (van Riel, 1995; Birkigt, Stadler & Funck, 1998; Cheney & Christensen, 2001b). Men ett företags profil avser inte enbart dess externa kommunikationsaktiviteter, utan berör även företagets interna kommunikationsaktiviteter.

En anledning till detta är att många av dagens organisationer har börjat inse svårigheterna med att kunna övertyga externa publikerna om deras budskap och handlande, om inte den interna publiken, d.v.s. de anställda delar den bild som organisationen önskar förmedla av sig själv (Cheney & Christensen, 2001b). Att anställda spelar en central roll i detta sammanhang kan härledas till resonemanget att deras attityder och agerande utgör en stark påverkansfaktor på hur externa publikerna uppfattar ett företag. Det är de anställdas dagliga kommunikation och interaktion med t.ex. kunder, konsumenter, leverantörer, köpare och investerare som har betydelse för omgivningens image, den bild som omgivningen har av organisationen (Ind, 1992). Vi anser således att de egna medarbetarna utgör en av de viktigaste publikerna för ett företag. En organisation bör följaktligen inte enbart kommunicera ut sin profil externt, utan även internt till de anställda, så att en överensstämmelse föreligger mellan företagets önskade bild av sig själv och de anställdas bild av företaget.

Genom ovanstående resonemang har vi berört innebörden av identitetsbegreppet. Denna uppsats behandlar organisationsidentitet som de anställdas självkännet och kunskap om organisationen, vilket kommer till uttryck i bl.a. kommunikationen med olika publikerna. Många av dagens organisationer inser således vikten av att kunna tala med en enad röst för att undvika att motsägelsefulla budskap kommuniceras ut.

Det innebär dock en viss problematik i detta åtagande, vilket kan härledas till att anställda inte kan betraktas som en homogen grupp. Dagens organisationer består ofta av komplexa nätverk. Anställda har kontakter på olika nivåer och mellan olika avdelningar inom en organisation, som ibland också sträcker sig utanför organisationen. Att tala med en enad röst innebär således egentligen, att flera röster eller identiteter, kulturer och intressen kommer till uttryck eller förtrycks (Cheney & Christensen, 2001b).

En annan bidragande faktor till problematiken med att skapa och bibehålla en samstämmig identitet är att dagens organisationsgränser blir alltmer flytande. Organisationer har många gånger mindre kontor, filialer eller dotterbolag placerade på olika orter i hemlandet eller runt om i världen. Detta innebär att organisationer agerar både på ett globalt och ett lokalt plan. Dagens moderna teknik gör det även möjligt för anställda att arbeta hemifrån eller utifrån andra orter. Med organisationsgränser som inte är klara, kan det uppstå en viss problematik i att förmedla organisationens profil samt att skapa en enhällig identitet. Således har begreppet organisationsidentitet kommit att intressera allt fler organisationsteoretiker, men även praktiker.

Det finns fler anledningar som bör nämnas till varför just ett företags identitet är av intresse och bör uppmärksammas. Att ständigt behöva skapa nya bilder av sig själv och ibland t.o.m. felaktiga sådana, för att kunna göra sina budskap hörda, kan leda till förvirring mellan de anställdas erfarenheter av företaget och den skapade bilden. Detta kan leda till att de anställdas känsla för företaget undermineras och hur de identifierar sig med det (van Riel, 1995). Att kommunicera ut en samstämmig bild av organisationen är således inte enbart meningsfullt för att kunna övertyga konsumenter och kunder om företagets budskap, utan är även av vikt för att kunna övertyga anställda om att verksamheten fungerar (Cheney & Christensen, 2001b). Identitet utgör således en förutsättning för medarbetarnas integration och tillfredsställelse i organisationen och är med andra ord av vikt för de anställdas självkänsla och lojalitet (Hinn & Rossling, 1994; Bartels 1998 ur Birkigt, Stadler & Funck, 1998). Följaktligen har organisationsidentitet blivit en fråga även för ett företags personalpolitik. Att kunna attrahera och bibehålla kvalificerade medarbetare är en viktig och betydelsefull funktion för ett företags fortbestånd (Bartels 1998 ur Birkigt, Stadler & Funck, 1998).

Ytterligare en orsak till varför identitetsbegreppet är relevant är att en klar organisationsidentitet anses öka motivationen hos de anställda, eftersom det skapar en "vilkänsla" och möjliggör att de anställda identifierar sig med företaget. Ett ökat engagemang hos de anställda påverkar deras beteende, vilket i sin tur kommer att ha effekter på den externa publiken (van Riel, 1995).

Slutligen vill vi uppmärksamma att externa och interna förändringar kan påverka en organisations identitet och medföra att den önskade profilen inte överensstämmer med identiteten och imagen, d.v.s. den bild som omgivningen har av organisationen. Förändringarna kan t.ex. gälla att en ny ledning tillsätts, att organisationen innefattar verksamheter med olika inriktningar eller att omvärldens efterfrågan på en produkt minskar eller ökar drastiskt (Birkigt, Stadler & Funck, 1998).

Följaktligen kan vi konstatera att profil- och identitetsstudier är av intresse på grund av att dagens företag ställs inför följande problem:

- a) att kunna kommunicera ut sina budskap på en marknad med konkurrerande varumärken, tjänster och produkter
- b) svårigheten att kunna övertyga en extern publik om företagets handlande om inte den interna publiken, d.v.s. de anställda är övertygade
- c) företag är komplexa nätverk som består av flera olika röster, intressen och kulturer, som inte alltid låter sig enas i en samstämmig identitet
- d) ett fortsatt problem för organisationer att dra klara gränser mellan dem själva och vad som betraktas som en yttre värld, vilket medför att externa och interna kommunikationsaktiviteter går in i varandra
- e) ett företags identitet har betydelse för de anställdas självkänsla och lojalitet
- f) förändringar i den miljö som organisationen verkar i

## 1.2 MOTIVERING TILL VAL AV FÖRETAG

Företaget som ligger som grund för vår fallstudie är Ericsson Radio Systems AB i Hässleholm. Kontoret är en delorganisation inom Ericsson Radio Systems AB. Det finns två anledningar till varför vi anser detta kontor vara av intresse för vår uppsats. Dels kan kontoret betraktas som ett kunskapsföretag, d.v.s. ett företag där personalen sägs vara den viktigaste källan till företagets fortbestånd. Dels är företaget intressant på grund av den mediala uppmärksamhet som Ericsson (koncernen) har fått det senaste året. Vi menar att dessa två faktorer är intressanta i relation till begreppen profil och identitet och relevansen av dem för dagens organisationer.

Utifrån Alvessons (2000a; 2000b) resonemang kring kunskapsföretag vill vi kort redogöra för den problematik som dessa ofta ställs inför. Alvesson menar att kunskapsföretag kan karakteriseras genom att det arbete som utförs oftast kan beskrivas vara av intellektuell natur och där anställda med hög utbildning och höga kvalifikationer utgör den största delen av arbetskraften. Kunskapsföretag hävdar oftast att de producerar kvalificerade objekt eller tjänster, där de anställdas kunskap är den största tillgången. Detta bekräftas i sin tur genom grupper utanför företaget som t.ex. uppdragsgivare, klienter och allmänheten. Även expansion anses visa på kunnskap (Alvesson, 2000a, 2000b). Typiska kunskapsföretag är t.ex. datorkonsultföretag, rekryteringsföretag och s.k. högteknologiska företag (Alvesson, 2000a). Dessa ställs ofta inför vissa gemensamma problem och som ökar relevansen för en samstämmig identitet. Alvesson (2000a) redogör för följande problematik:

- Personalen är den viktigaste källan till företagets fortbestånd, men personalomsättningen är oftast hög.
- Lojalitet bland medarbetarna - anställda slutar och försöker grunda egna företag, och tar då med sig gamla klienter, eller värdefull kompetens.
- Svårt att bibehålla anställda som en "enhetlig" kategori, multipla identiteter.
- Rekrytering av kompetent personal.
- Stressande arbetsmiljöer, övertid, utbrändhet.

Vi vill även visa på den uppmärksamhet medier har ägnat Ericsson och de rubriker som kan inverka på de anställdas bild. Ericsson har fått kritik för att ha en ledning utan kunskap om verksamheten (Augustsson SvD 010324; Olsson DN 010424; Björkman DN 010601). Det har dessutom rapporterats om personalnedskärningar med siffror som varierat (Expressen 010420).

### 1.2.1 FÖRETAGSPRESENTATION

Informationen som vi väljer att presentera kring Ericsson Radio Systems AB i Hässleholm är från källor såsom platschef, personalchef och avdelningschef. Ericsson Hässleholm är ett utvecklingskontor inom telekombolaget Ericsson. Kontoret utvecklar mjukvarudelar till GSM-system samt har ett totalansvar för all support och underhåll av NMT-systemet runt om i världen. Sedan år 2000 har kontoret vuxit med 40 personer och är idag ca 140 anställda. Medelåldern på kontoret är 34 år.

Ericsson Radio Systems AB i Hässleholm har sitt ursprung i Svenska Radiobolaget. Kontoret i Hässleholm startades 1967 och arbetade då med internkonsulting inom Ericsson. Under årens lopp har kontoret bytt namn ett flertal gånger, men det har hela tiden varit Ericsson. Mellan åren 1987-1999 var kontoret ett konsultföretag. Kontoret löd senast under Linköping, men är sedan årsskiftet 2000/2001 ett självständigt kontor inom Ericsson Radio Systems AB.

Det innebär att kontoret sedan årsskiftet har en egen platschef, personalchef, utbildningsansvarig och ekonomiansvarig. Dessutom har kontoret eget ansvar för inköp, infrastruktur och säkerhet. Detta har bl.a. medfört att rapporteringsvägen till huvudkontoret i Stockholm har blivit kortare. Kontoret saknar emellertid en informatör, men det finns dock planer på att rekrytera en. Kontoret har nyligen genomgått en omorganisering och en stor ombyggnad pågår för att ge större utrymme i de nu alltför trånga lokalerna. Armands och Josephson (1995), menar att en omorganisering ofta beror på chefsbyte inom Ericsson.



## 1.3 PROBLEMFÖRMULERING

Denna uppsats behandlar begreppen profil och identitet utifrån ett kommunikativt perspektiv. Vi menar att utan kommunikation hade begreppen inte haft någon praktisk förankring. En organisations profil är något som medvetet kommuniceras ut till olika målgrupper. En organisations identitet kan sägas uppstå i interaktion mellan människor, där anställdas bilder av företaget tolkas, legitimeras, ges mening eller förhandlas fram både medvetet och omedvetet.

Vår utgångspunkt för denna uppsats är att kulturen på ett företag samt det sociala samspelet mellan människor är två viktiga faktorer som kan påverka ett företags profil och identitet och hur dessa begrepp kommer till uttryck och formas ute på ett företag. Vi kommer således att koppla begreppen till framförallt Edgar H. Scheins teori om företagskultur. Hans teori är ledarskapsorienterad och Bang (1999) menar att ledningen rönt störst uppmärksamhet av forskare när det gäller de faktorer som påverkar kulturens innehåll. Andra faktorer som studerats är marknadens påverkan och samhällskulturen, annars har det varit tämligen tunnsätt. Bang menar att svårigheten med forskningen kring detta tema är avsaknaden på syntes. Olika synvinklar har presenterats, men få har försökt att knyta ihop teorierna. Vi har därför valt att problematisera formlandet av kulturen utifrån social konstruktionism, eftersom denna teori visar på betydelsen av det sociala samspelet mellan människor (Burr, 1995).

### 1.3.1 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

Syftet med uppsatsen är att undersöka och analysera ett företags profil och identitet, samt att se huruvida dessa två begrepp överensstämmer med varandra. Vi avser att redovisa vilka kommunikativa förutsättningar vi anser bör råda, för att ett företag ska kunna skapa eller förbättra en samstämmig identitet som överensstämmer med profilen. För detta ändamål använder vi oss av teorier kring PR. Våra frågeställningar lyder som följer:

- Vilken bild vill företaget förmedla av sig själv (profil)?
- Vilken är de anställdas bild av företaget (identitet)?
- Vilka likheter och skillnader finns det mellan företags önskade bild av sig själv och de anställdas (profil och identitet)?

## 1.4 AVGRÄNSNINGAR

Vi har medvetet valt att redogöra för begreppet image i vårt teorikapitel då vi anser att ett företags uppfattning om dess image kan påverka identiteten. Anledningen till detta är att Grönroos nämner att det kan ha en intern påverkan (se avsnitt 2.2.4). Vi vill dock påpeka att uppsatsens fokus är riktat mot profil och identitet. Under vårt uppsatsarbete och genomförande av fallstudien, uppvisade Ericsson Hässleholm ett komplicerat nätverk av kontakter och relationer mellan anställda och övriga kontor inom Ericssonkoncernen, som verkade ha stor betydelse för de anställdas förutsättningar att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Vi har inte haft möjlighet att genomföra en studie som omfattar relevanta relationer utanför kontorets gränser. Uppsatsen avser endast omfatta ledning och anställda på Ericsson Radio Systems AB i Hässleholm.

## 1.5 BEGREPPSDEFINITIONER

Vi har valt att kort presentera de definitioner av begreppen identitet, profil och image, som bildar den teoretiska utgångspunkten i uppsatsen. Vi är medvetna om att definitionerna inte speglar begreppens komplexitet. Således redovisar vi närmare för detta i teorikapitlet (se 2.2-2.2.5). Följande definitioner har gjorts baserade på Larssons (2001):

*Identitet* är hur organisationens medlemmar som kollektiv uppfattar och uttrycker sin karaktär genom just sin självkänedom.

*Profil* är den bild som organisationen önskar förmedla av sig själv till sin publik (externa och interna).

*Image* är omgivningens bild av organisationen.

## 1.6 DISPOSITION

Uppsatsen har fått följande struktur:

I **kapitel 1** redogörs det för uppsatsens relevans och syfte. Bakgrundsfakta om val av företag, problemformulering och avgränsningar presenteras.

I **kapitel 2** redovisas relevant teori. Här presenteras och diskuteras social konstruktionism, begreppen, samt PR- och kulturteorier. Syftet är att ge läsaren en förståelse för hur vi behandlar vårt ämne, samtidigt som vi vill bekanta läsaren med de teorier som tillämpas i resultat- och analyskapitlet.

I **kapitel 3** läggs val av metod och tillvägagångssätt fram. Läsaren får på så vis en möjlighet att bilda sig en uppfattning om undersökningens tillvägagångssätt och resultatens tillförlitlighet. Även den valda metodens för- samt nackdelar presenteras.

I **kapitel 4** presenteras resultaten från den empiriska undersökningen. Resultaten illustreras med citat, vars syfte är att framhäva och förtydliga ett visst förhållningssätt. Med hjälp av lämplig teori analyseras intervjuresultaten.

Uppsatsen avslutas med en redogörelse för de slutsatser som har vuxit fram under analysens gång, samt en friare diskussion i **kapitel 5**. Syftet är att reflektera över den empiriska undersökningen. Slutligen presenteras förslag till fortsatt forskning.

## 2 TEORI

---

Detta kapitel redogör inledningsvis för social konstruktionism som är vår utgångspunkt av hur människor skapar sig en bild av verkligheten. Sedan presenterar vi olika synsätt gällande identitet, profil och image. Vi presenterar begreppet personlighet i relation till identitetsbegreppet, samt beskriver även begreppet anseende som har blivit alltmer betydelsefullt i debatten. Därefter framläggs begreppen identitet och profil i förhållande till internkommunikation, Public Relations, Scheins kulturteori. Syftet är att ge läsaren en inblick i den teori som ligger som grund för vårt teoretiska resonemang i analysdelen.

---

### 2.1 SOCIAL KONSTRUKTIONISM

Vi har valt att inleda vårt teorikapitel med att kort redogöra för social konstruktionism. Detta eftersom vårt synsätt på kommunikation och kultur kan förklaras utifrån denna teori. Genom att referera till social konstruktionism blir även problematiken med att skapa en överensstämmelse mellan profil och identitet tydlig. Detta visar även Morgans resonemang om verklighetskonstruktioner på. Författaren är inte en uttalad förespråkare för social konstruktionism, men det finns resonemang som är likartade, varpå vi anser det vara relevant att belysa.

Morgan (1999) menar att vi utifrån gemensamma värderingar, åsikter, tolkningar och betydelser kan beskriva kulturen. Kulturen ses som förståelseprocesser som handlar om en verklighetskonstruktion. Denna verklighetskonstruktion gör det möjligt för människor att uppfatta och förstå händelser, handlingar, objekt, yttrande och situationer på ett visst sätt. Vi menar att en organisationsidentitet uppstår och bibehålls genom ett socialt samspel mellan organisationsmedlemmar. Emellertid kan organisationsmedlemmarna ha olika bilder av organisationen som inte alltid korreponderar med varandra. Dessa bilder kan förändras över tiden, varpå vi anser att ett profilarbete gentemot de anställda är av betydelse. Genom att se på fyra grundantaganden inom social konstruktionism vill vi belysa de förståelseprocesser som bidrar till att göra våra handlingar begripliga och meningsfulla, och som ger riktlinjer för hur vi skall handla i olika situationer. Vi utgår från tesen att "organisationer i grunden utgör socialt konstruerade verkligheter som finns lika mycket i människors medvetanden som i konkreta strukturer, regler och relationer." (Morgan, 1999: 159). Social konstruktionism utgår från följande antagande:

#### 1. Kritik till att verkligheten tas för given

"The reality of everyday life is taken for granted as reality. It does not require additional verification over and beyond its simple presence. It is simply there, as self-evident and compelling facticity. I know that it is real."

(Berger & Luckmann, 1966:37)

Det finns enligt social konstruktionism inga objektiva antagande om hur verkligheten ser ut. Kunskap om verkligheten kan inte vara objektiv. Då vi vill beskriva vår tillvaro eller hur vi uppfattar verkligheten använder vi oss ofta av olika kategorier, t.ex. popmusik och klassisk musik, ung och gammal, dåtid och framtid o.s.v. Kategorierna ses ofta som självklara. Social konstruktionism menar dock att det finns inget i t.ex. musiken i sig själv som säger att den skall delas upp i kategorier. Kategorierna uppstår genom de egenskaper och värderingar vi tillskriver dem (Burr, 1995).

#### 2. Kunskap är historiskt och kulturellt specifik

Detta betyder att det sätt som vi ser och förstår verkligheten eller de kategorier som vi använder för att beskriva den, är produkter av vår historia och vår kultur. Vår syn

på verkligheten och innebörder i kategorier är beroende på var och när man lever i världen. Kategorierna ses som produkter av historien och kulturen (Burr, 1995). Conrad & Poole (1998) för ett liknande resonemang. De menar att det samhälle som den anställde och dess omgivning ingår i, ger en kontext av antagande som tas för givet. Det är utifrån dessa som de anställda tolkar och skapar mening av sina erfarenheter på arbetet.

### **3. Kunskap upprätthålls genom sociala processer**

Var kommer då vår kunskap från? Social konstruktionism menar att kunskap konstrueras mellan människor. Det betyder att det är i det vardagliga sociala samspelet mellan människor som kunskap upprätthålls och skapas. Därför är all slags social interaktion och speciellt språket, av stort intresse för social konstruktionism. Dels producerar och konstruerar språket våra upplevelser av oss själva och andra, dels är det genom språket som normer och värderingar kommer till uttryck (Burr, 1995).

### **4. Kunskap och socialt agerande går hand i hand.**

Men i kulturen ingår fler faktorer än normer och värderingar, det krävs även kunskap om hur dessa skall tillämpas. Oftast uppstår det en förhandling mellan två parter, vilka båda kan ha motsägande definitioner av en situation som är aktuell (Morgan, 1999). Social konstruktionism menar att förståelse och kunskap förhandlas fram mellan människor. Därför finns det ett flertal sociala konstruktioner av verkligheten. Dessa påverkar sedan i sin tur vårt agerande och vad som anses vara tillåtet och därmed även vad som är otillåtet (Burr, 1995).

## **2.1.1 KRITIK MOT SOCIAL KONSTRUKTIONISM**

En kritik mot social konstruktionism är att den lätt blir relativistisk. Om den kunskap vi besitter varken är "sann" eller "falsk", vad kan vi egentligen veta? Och hur giltig är då social konstruktionism som teori i förhållande till andra synsätt? En del forskare menar att syftet med forskning inte skall vara att upptäcka "fakta", utan forskning skall ses som en process på väg mot ett annat mål. Målet betraktas som ett pragmatiskt eller ett politiskt sådant. Forskaren är således inte ute efter den så kallade sanningen, utan vill finna en användbarhet i att kunna "läsa" ett fenomen, så att det leder till en förändring för de som behöver det.

Czarniawska (1997) tar upp kritiken mot konstruktionism och dess utgångspunkt att världen ses som en samling av subjektivt sammansatta berättelser. Enligt Davie och Harre (1991 ur Czarniawska, 1997) är vi aldrig enda författarna av våra egna narrativ eller berättelser. I konversationen som äger rum så sker en positionering. Denna menar Czarniawska (1997) förbättras, godkänns eller förkastas av den andre konversationsdeltagaren. Ibland kan institutioner utöva sin makt genom att konstruera fram narrativ för oss. De bestämmer t.ex. vår identitet, dock är vi medförfattare. Kopplingen mellan narrativ och organisationskommunikation finns. Czarniawska menar att narrativen eller berättelserna inte är en nödvändig förutsättning för organisationskommunikation utan snarare resultaten.

## **2.2 BEGREPPSDISKUSSION**

Att redogöra för innebörden i begreppen identitet, profil och image medför en viss problematik, eftersom det saknas en enhetlig terminologi kring begreppen. Att såväl teoretiker som praktiker använder begreppen bidrar också till begreppsförvirringen och leder till olika tolkningar och tillämpningar. Dessutom föreligger det svårigheter i att tolka begreppens innebörd utifrån amerikansk och engelsk litteratur, eftersom en annan begreppsapparat används än den svenska. Inom amerikansk och engelsk litteratur återfinns termen "corporate identity", men innebörden varierar beroende på

teoretisk utgångspunkt och praktisk tillämpning. "Corporate identity" kan således avse både identitet, profil och image (van Riel, 1995).

Vi vill genom ett teoretiskt resonemang visa på den mångfald av tolkningar och tillämpningar som finns och som leder till begreppens ambiguitet. Följaktligen har vi valt att göra detta utifrån ett antal olika författare. Då begreppen till stor del använts inom företagsekonomi innebär det att vi rör oss i utkanten av detta ämne, uppsatsen avser emellertid att behandla begreppen ur ett kommunikativt perspektiv.

## **2.2.1 ORGANISATIONSIDENTITET**

Organisationsidentitet är ett svårångat fenomen. I våra teoretiska studier har vi funnit olika angreppssätt att definiera identitet. Innebörden i begreppet kan beskrivas utifrån hur fenomenet i sig kan studeras, i relation till verkligheten, värderingar eller som ett socialt fenomen som berörs i avsnitt 2.5. Det tycks emellertid råda konsensus både bland teoretiker och praktiker kring att identitet är en totalbild av organisationen.

### **2.2.1.1 IDENTITET - EN HELHETSSYN PÅ ORGANISATIONEN**

Författare som Harrison (1972 i Alvesson och Berg, 1988), Alvesson och Björkman (1992), Hinn och Rosling (1994), tar upp helhetssynen som organisationsidentitet står för. Vad denna helhetssyn sedan innebär varierar emellertid. En del författare förefaller mena att organisationsidentitetens kännetecken mer kan fastställas på förhand. Ett exempel på detta är Hinn och Rosling (1994). De anger att företagsidentiteten är en totalbild som bl.a. består av affärsidén, produkter, strategier, ledarstil, förpackningar, personal, arkitektur etc. vilka interagerar med varandra (jfr Birkigt, Stadler & Funck, 1998). Vi anser att detta är de mer tydliga påverkansfaktorerna. Sedan finns det mer icke-påtagliga påverkansfaktorer. Företagets identitet är nämligen beroende både av innehåll gestaltad i form av kulturen och av symbolspråket, samt till vilken del det når ut till betraktarna, enligt Hinn och Rosling (1994). Identiteten är resultatet av allt det företaget uttrycker eller gör (1994). Andra författare såsom Alvesson och Berg (1988) och Larsson (2001) för ett resonemang om identitet som organisationens uppfattning om sig själv.

Identiteten enligt Larsson (2001) innehåller den djupare helhetsbild som företaget har av sig själv, i relation till övriga organisationer. Spridningen av denna bild sker inte enbart medvetet utan också omedvetet. Ett exempel på detta, anser vi, kan vara då anställda i sitt dagliga arbete kommunicerar med kunder och konsumenter, och då medvetet eller omedvetet förmedlar bilder av organisationen genom sitt beteende och handlingar.

Alvesson & Björkman (1992) tar upp en intressant punkt, då de ifrågasätter om en organisation verkligen har en eller flera identiteter. De menar att "identitetslösa" organisationer förekommer. Exempel på sådana kan vara kommunala förvaltningar, skolor och sjukhus. Vi anser dock att alla organisationer har en identitet, problemet är att organisationer ibland är omedvetna om deras egen identitet.

### **2.2.1.2 IDENTITET I RELATION TILL VERKLIGHETEN**

En skiljelinje går mellan författare som menar att organisationsidentiteten är det som företaget verkligen *är* och de som refererar till bilden av verkligheten. Rita Mårtensson anser att ett företags identitet är vad det *är* (1994). Alvesson och Berg (1988) och Larsson (2001) kan vara ett exempel på det sistnämnda.

### **2.2.1.3 ATT FÅNGA EN ORGANISATIONSIDENTITET**

Det finns ett par teoretiker som ger ett viktigt tillskott till utredningen av vad organisationsidentitet är (Alvesson och Berg, 1988). Författarna Albert och Whetten (1985) anser att identitet kan beskrivas utifrån hur fenomenet i sig kan fångas. De menar att följande tre kriterier bör gälla:

1. Organisationens essens, det vill säga dess kännetecken skall belysas - kriteriet för organisationens anspråk vad gäller dess grundläggande karaktär. Dock menar de att en teoretisk synvinkel, en organisation och syftet spelar roll för bedömningen av vad som är centralt.
2. Det som skiljer organisationen från andra organisationer och omgivningen för en jämförelse. Det vill säga kriteriet för att ha anspråk på att det finns en särart i organisationen och vara urskiljbar.
3. Sist men inte minst skall förhållanden som har tidsmässig likhet belysas. Med andra ord att ha ett kriterium för att ha anspråk på kontinuitet.

Alberts och Whettens resonemang kan ifrågasättas då de även talar om image i samband med identitet. De anser att det finns en skiljelinje mellan en identitet som är offentlig och en som är privat. Offentlig identitet innebär omgivningens syn, d.v.s. image, medan privat identitet är uppfattningen om sig själv (1985).

Alvesson och Björkman (1992) förefaller tolka författarkollegorna som att det som utmärker en organisation (särart) är relaterat till dels betydelsen av att kunna urskiljas från omgivningen, dels till nödvändigheten att kommunicera ut en bild till omgivningen. Alvesson och Björkman menar liksom Alvesson & Berg (1988), att det är den interna innebörden av identiteten som identitet innebär. Det betyder att omgivningen inte lägger märke till organisationens identitet direkt. Inverkan sker av de anställdas åsikt om organisationen, genom förmedling av interaktioner och image. Vi anser emellertid att omgivningen kommer i kontakt med en organisations identitet direkt, då de kommer i kontakt med de anställda.

Ett annat förhållningssätt till hur identitet kan studeras presenteras av Nkomo och Cox Jr (1996). Enligt författarna kan identitet studeras på olika nivåer. Analys av identiteten bör ske på individuell nivå, inom grupp och mellan grupper, på organisationsnivå och social nivå. De menar att studier av olika identiteter lätt kan medföra att förändringar inom en organisation enbart genomförs på t.ex. individnivå, utan att ta hänsyn till dynamiken på andra nivåer. Detta kan utgöra ett hinder för att organisationsförändringar verkligen sker. De har en poäng. Samtidigt menar vi att det är av vikt att inte andra faktorer som kan forma och påverka en organisationsidentitet förbises. Författarna nämner att faktorer i kontexten kan forma organisationsidentiteten. Ett exempel är när det kommer kraftigare miljölagstiftningar kan företagen uppfatta sig som brottslingar om de inte följer reglerna.

#### **2.2.1.4 IDENTITET SOM VÄRDERINGAR OCH EGENSKAPER**

Charles J Fombrun (1996) förfaller med identitet åsyfta de värderingar som ledningen och de anställda associerar med organisationen. Detta synsätt motsvarar delvis vår teoretiska utgångspunkt i denna uppsats (se Begreppsdefinitioner 1.5). Fombrun förklarar vad "corporate identity" innebär och menar att det är de karakteristiska som av de anställda upplevs vara centrala och bestående för organisationen. Identiteten kan härledas till de erfarenheter som organisationen gjort sedan dess grundande. Det är dess samlade kunskap om organisationens framgångar och misstag. Fombrun menar att identiteten påverkar ett företags handlingsåtgärder, dess beslutsprocesser och hur de anställdas behandlas samt hur företaget hanterar kriser. Chefers och anställdas agerande går hand i hand med företagens identitet hävdar han.

#### **2.2.2 PERSONLIGHET**

Begreppet personlighet anser vi kan överensstämma med det som vi har valt att beteckna identitet, nämligen de anställdas självkänedom och kunskap om organisationen. Birkigt, Stadler och Funck (1998) anser att personlighet är organisationens grundläggande förstäelse om sig själv. Organisationen bör ha en tydlig bild av den situation och miljö som organisationen verkar i. Detta för att kunna förmedla en enhetlig bild av sig själv till sin omgivning. Sambanden mellan begreppen personlighet, identitet och image kan förklaras med Bernstein. Han liknar sitt resonemang med en person.

”A har en distinkt personlig sammansättning (personlighet) som medvetet eller omedvetet sänder en uppsättning signaler eller ledträdare (identitet), vilket ligger till grund för B:s uppfattning, bild, av A (image).”

(David Bernstein, 1985:44)

Bernstein (1985) anser att det går att fastlägga hur personligheten bör vara. Palm menar att i de amerikanska skrifterna används ”identity” och ”personality” som nästan detsamma som profil i svensk litteratur (Palm, 1994).

“Corporate personality, on the other hand, embraces the subject at its most profound level. It is the soul, the persona, the spirit, the culture of the organization manifested in some way. [...]”

(Wally Olins, 1978:212-213, cit. efter Palm, 1994)

Dock kan detta resonemang ifrågasättas. Utifrån Wally Olins begreppsdefinition så förefaller ”personality” mer likna organisationsidentitet med avseende på kulturen (jfr Larsson, 2001). Detta synsätt stöds även av Meech (1996) som beskriver identitet som allt som en organisation säger och gör. Personligheten kan uttryckas som dess egen förståelse av sig själv enligt författaren. Företagskultur och strategier är således förenade i denna enhet.

### **2.2.3 ORGANISATIONSPROFIL**

Det finns variationer även när det gäller begreppet profil. De två inriktningar som går att urskilja är mellan de som förespråkar att profil enbart kommuniceras ut externt eller de som hävdar att det kommuniceras ut både externt och internt. Alvesson och Berg (1988) är ett exempel på det förstnämnda då de säger profilen är vad organisationen medvetet uttrycker externt. Vår utgångspunkt är det sistnämnda enligt Larsson (2001:97):

”Profil står för den bild som organisationen önskar ha av sig själv hos sin omgivning och publik (den externa publiken men även internt bland de anställda). Det är den producerade dimensionen av bilden i relation till den konsumerade.”

Svårigheterna med profilen gäller om det refererar till verkligheten (t.ex. Lundquist, 1986; Olins, 1995), bilden av verkligheten eller både och (Palm, 1994). Vi anser att det visserligen kan finnas inslag av det som företaget verkligen är i profilen samtidigt är det den önskade bilden som avses med profil. Således är en jämförandestudie mellan begreppen profil och identitet av intresse. Larssons begreppsdefinition som bildar utgångspunkten i vår uppsats är samstämmig i en aspekt med Palm & Windahls (1989: 46) definition ”Profil är den bild ett företag, en myndighet eller en organisation önskar att omgivningen ska ha av verksamheten.” Det är således den önskade verklighetsbilden som författarna hänför till. Det bör finnas ett lägsta värde av trovärdighet av verksamhetens profil i relation till imagen.

Ytterligare en förutsättning är att den varken är utslätad eller motsägelsefull. Det är också möjligt att i olika delar av omgivningen faktiskt variera profilen dock med en viss försiktighet för att inte förlora i trovärdighet i slutändan (Palm & Windahl, 1989; Meech, 1996). T.ex. ett sjukhus kan vilja ha en profil som omtänksamt gentemot allmänheten och kompetent, medan gentemot politiker effektiva och budgetmedvetna.

### **2.2.4 IMAGE OCH ANSEENDE**

Vi anser att omgivningens uppfattning kan påverka hur de anställda uppfattar företaget. Det finns en ganska likartad syn på image mellan de olika författarna enligt

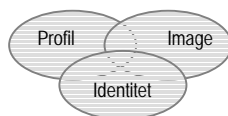
Larsson (2001). Vår definition utgår från Larsson (2001:99) som menar att image är "Den uppfattning och bild publiken och omvärlden har av organisationen."

Grönroos (1992) anser att effektiv kommunikation underlättas av en positiv image. Det medför också att positiv "word-of-mouth" faller i mer god jord hos människor och kan få direkta och långsiktiga effekter (Grönroos, 1992). Något författaren inte tar upp, är att de anställdas kommunikation med allmänheten kan ha effekter på företagets image. Vi anser även att image kan ha en intern effekt. Grönroos menar att de anställdas syn på organisationen kan påverkas av en oklar image. En konsekvens av detta kan vara att de anställdas arbetsinsats influeras. Det kan visa på att vår mentala bild av företaget styr vårt agerande och därmed verkligheten (jfr Normann, 2000).

Begreppet anseende även kallat reputation har blivit viktigare för dagens organisationer, bl.a. påverkar en organisations anseende möjligheten att anställa kompetent personal (Nakra, 2000; Larsson, 2001). Nakra (2000) anser att de anställdas attityder och verklighetsuppfattningar är en viktig faktor tillsammans med samhället, kunder, affärsmedarbetare och säljare för anseendet. Medvetet eller omedvetet kan de positiva attityder som de anställda kan ha, förbättra både image och anseende. Larsson (2001) betraktar en organisations anseende som en djupare moralupplevelser hos publiken och kan därför betraktas som ett vidare begrepp än image, i likställdhet med organisationsidentitet - en helhetsbild med andra ord.

### 2.2.5 RELATIONEN MELLAN IDENTITET, PROFIL OCH IMAGE

Avslutningsvis vill vi visa på relationen mellan de tre begreppen. Idealet är att omgivningens bild, imagen överensstämmer med profil. Vi illustrerar detta i figur 1 genom att hänvisa till Larsson (2001).



Figur 1: Profil, image och identitet. Källa: Larsson (2001:99)

En förutsättning för att detta sker är att den interna publiken är övertygad och accepterar det externa budskapet, således bör det råda en överensstämmelse mellan profil och identitet för att imagen skall överensstämma med profilen. Det föreligger emellertid vissa svårigheter med att uppnå detta idealtillstånd, vilket vi kommer att visa på i nästa avsnitt, då vi behandlar begreppen profil och identitet i relation till organisationskommunikation, med fokus på PR.

## 2.3 ORGANISATIONSKOMMUNIKATION

Från flera forskningsfält stöds tesen att kommunikation är en av de viktigaste komponenterna i en fungerande organisation (Larsson, 2001). Genom att hänvisa till Rogers (1995) så skriver Larsson att kommunikationen blir "en process där deltagare tillsammans skapar och delar information i syfte att nå ömsesidig förståelse". För att utveckla tanken på organisationskommunikation som en process, menar vi att organisationskommunikation är en process som formar de händelser som sker (Schockley-Zalabak, 1999). Följaktligen är det kommunikationen som skapar organisationen och inte organisationen kommunikationen (Strid, 1999). Vi kan konstatera att utan kommunikation hade profil och identitet varit abstrakta begrepp utan stöd i en organisation. Detta kan förklaras närmare genom se till organisationskommunikationens beståndsdelar.



### **2.3.1 EXTERN OCH INTERN KOMMUNIKATION**

Organisationskommunikation inbegriper både extern och intern kommunikation och berör således både profil och identitet. Profil har tidigare varit ett begrepp förbehållet organisationers externa kommunikationsaktiviteter. Vi menar emellertid att profilen bör kommuniceras ut till de anställda och inbegriper således även internkommunikation (Cheney & Christensen, 2001b). Detta medför emellertid en viss problematik i själva förmedlandet av profilen, som vi kommer att beröra i ett senare resonemang.

Identitet i sin tur syftar till organisationsmedlemmarnas självkänedom och kunskap om organisationen och är således ett undersökningsområde gällande internkommunikation. Cheney och Christensen (2001b) menar att organisationers strävan att skapa en samstämmig identitet hos de anställda som överensstämmer med den önskade profilen har lett till att såväl externa som interna kommunikationsaktiviteter har blivit en allt viktigare del inom organisationsverksamheten (jfr Birkigt, Stadler & Funck, 1998). Ofta medför dessa kommunikationsaktiviteter att tydliga gränser mellan extern och intern kommunikation är svåra att urskilja. Dagens forskning visar på att extern och intern kommunikation inte längre utgör två separata forskningsområden (Cheney & Christensen, 2001b) Vi har emellertid valt att dra en gräns mellan extern och intern kommunikation, varpå denna uppsats faller innanför ramen för internkommunikation.

#### **2.3.1.1 INTERNKOMMUNIKATIONENS FUNKTIONER**

En motivering till varför profil är av intresse för identiteten ger författarna Newson, Kruckberger & Turk (1996). De menar att det är sannolikt att en intern publik kommer att reagera på hur en organisation presenteras inför en extern publik, eftersom deras "egon" delvis är involverade i organisationen.

Banks (1995 ur Larsson, 2001) menar att de egna medarbetarna är bland de viktigaste publikerna för en organisation. Således anser vi att en funktion hos internkommunikationen är att förmedla profilen till de anställda. En annan funktion hos internkommunikationen är att den skapar delaktighet och fungerar således motivationshöjande hos de anställda. Detta kan bidra till att organisationen upplevs positivt av de anställda, vilket påverkar deras bild av organisationen. Internkommunikationens uppgift är även att sprida mål, uppgifter och regler för verksamheten.

Om de anställda är insatta i organisationens mål och uppgifter skapas goda förutsättningar för att kontakten med omvärlden skall lyckas (Kreps, 1990). Om de anställda är insatta i organisationen ökar chansen att profil och identitet överensstämmer, vilket medför att motsägelsefulla budskap förhindras sändas ut till relevanta publikker.

#### **2.3.2 FORMELL OCH INFORMELL KOMMUNIKATION**

Ytterligare argument till varför denna uppsats är relevant att undersöka ur ett kommunikativt perspektiv är att se till vilken slags kommunikation begreppen inbegriper. Både extern och intern kommunikation innefattar formell och informell kommunikation. Larsson ger en översikt över dessa och förhållandet till extern och intern kommunikation i figur 2:

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

**Figur 2:** Formell och informell kommunikation i relation till extern och intern kommunikation.  
Källa: Larsson (2001:67)

Profilen kan förmedlas till en extern publik genom producerad information i form utav diverse trycksaker, t.ex. har Ericsson Hässleholm nyligen utformat en broschyr "Gränslöst nära" som skall delas ut till högskolor. Profilen kan även komma till uttryck genom uttalande i medier, oavsett om kontakterna är av formell eller informell karaktär. Samtidigt föreligger det en risk att använda sig av medier för att förmedla profilen, nämligen att en viss vinkling kan ske och att den önskade bilden av organisationen således uteblir.

Identiteten i sin tur kommer till uttryck i normer och värderingar, och bibehålls genom att dessa reproduceras. Samtidigt menar vi att en organisationsidentitet kan betraktas som interaktion mellan organisationsmedlemmar, där de anställdas bilder av organisationen legitimeras, ges mening eller förkastas.

Men att skapa en överensstämmande profil och identitet är inte ett problemfritt åtagande och vi vill föreslå PR som ett lämpligt verktyg för detta ändamål.

## 2.4 PR – ATT BYGGA GODA RELATIONER

En motivering till varför idéer kring PR är lämpligt att använda för att arbeta med begreppen profil och identitet ges av Harrison (2000) som menar att PR:s syfte är att bygga goda relationer till publik. PR kan influera publikens beteende och attityder mot organisationen samt ger även möjlighet för en organisation att bättre kunna förebygga och hantera krissituationer. Ett problem inom organisationers PR- och informationsverksamheter är att de anställda många gånger glöms bort, då en organisation vill skapa och förmedla en positiv bild av sig själv. Att de anställda utgör en intern publik, vars dagliga kontakt med kunder, leverantörer och klienter påverkar en organisations image och rykte är något som bör beaktas (Ind, 1995 ur Hart, 1995). Ind menar att anställda inom en organisation måste förstå de mål som organisationen arbetar mot. Det är således av vikt att de anställda känner sig involverade i organisationen. Om det inte finns någon regelbundenhet i de budskap som sänds ut, kan effekten bli att de anställda kommer att ha en förvirrad bild av organisationen (Ind, 1992).

Resonemanget stöds av fler författare som menar att en organisation måste försäkra sig om att de olika budskap som sänds ut stöder och bekräftar varandra (Taylor, Flanagin, Cheney & Seibold, 2001). Vi menar att skapa en profil, som sedan ignoreras av eller motsäger de anställdas bild av företaget, bär inte någon frukt. För att kunna övertyga relevanta publik är sammanhållning och kohesion i de budskap - skriftliga, muntliga och visuella - som kommuniceras ut således av vikt för dagens organisationer (Taylor, Flanagin, Cheney & Seibold, 2001).

### 2.4.1 PROFILEN OCH DEN INTERNA PUBLIKEN

Att kommunicera ut profilen till de anställda medför en viss problematik, som vi anser vara viktig att belysa, nämligen att organisationen bör undvika att använda samma budskap till externa och interna publik. Således bör en profil utformas efter

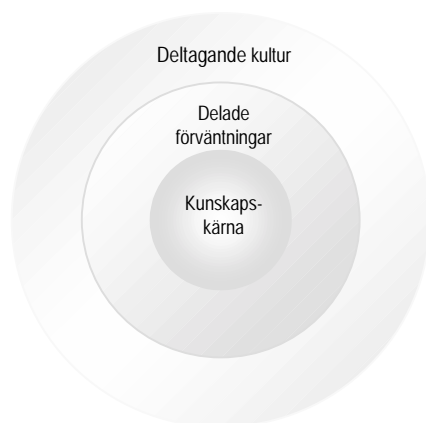
den interna publiken, men som motsvarar innehållet i den profil som organisationen önskar förmedla av sig själv till en extern publik.

Detta kompliceras ytterligare utav att publiker inte kan betraktas som homogena (Alvesson & Björkman, 1992; Newson, Kruckerber & Turk, 1996; Moffit, 2001). Vasquez och Taylor (2001) beskriver att PR framöver kommer att bli mer publikorienterad. Moffitt kan anses vara ett exempel på detta. Olika bilder av organisationen kan förekomma hos de anställda, eftersom det är likartade åsikter, attityder och beteende som bestämmer den grupp som en individ tillhör. Således kan en individ ha multipla bilder av en organisation. En anledning till detta är att anställda oftast ingår i flera olika nätverk (Newson, Kruckerber & Turk, 1996). Ytterligare en orsak till detta är att identitet kan betraktas som produkter av personliga, miljömässiga och organisatoriska faktorer, som är historiskt och kulturellt betingade (Moffit, 2001). Detta bidrar även till svårigheterna med att fånga en organisationsidentitet, vilket kan sättas i relation till Nkomo och Cox Jr:s resonemang, där de anser att identitet inbegriper både en organisatorisk och en social nivå (se avsnitt 2.2.1.3).

För att kunna utforma en profil till de anställda, bör en organisation även se till de nätverk som förekommer inom organisationen, till de anställdas attityder och inte enbart till den organisationsstruktur som råder. Moffit (2001) menar att de budskap som sänds ut bör vara fler och ha en större variation för att säkra en bättre och mer noggrann kommunikation till den interna publiken. Men för att kommunikationen till de anställda och att PR skall bli framgångsrik, bör det råda vissa specifika förutsättningar inom organisationen.

## 2.4.2 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR EFFEKTIV PR

För att kunna kommunicera ut en profil till de anställda, bör det råda vissa förutsättningar internt inom organisationen. En organisations PR- eller informationsverksamhet utgör en länk mellan ledning och de anställda. Newson, Kruckberger och Turk (1996) menar att viktiga förutsättningar för att kunna etablera goda relationer mellan en publik och en organisation är att en organisations ledning förstår vikten av PR. För att PR skall vara effektivt måste ledningen ha en klar bild av PR:s funktion och roll – rådgivning, analys och planering, samt att PR-utövaren måste vara beredd att anta vilken aspekt som helst av dess roll. Författarna pekar på vikten av en delad förståelse mellan ledning och PR-praktikern om kommunikationens funktion och roll, för att effektiv PR skall uppnås (Dozier, Grunig & Grunig, 1995; Newson, Kruckberger och Turk, 1996). Vi avser att utveckla ovanstående resonemang utifrån Dozier, Grunig och Grunigs modell om de tre kommunikationssfärerna, som förser organisationsledning och PR-praktiker med värdefulla verktyg, för hur organisationer skall kunna kommunicera effektivare och bygga fördelaktiga relationer med relevanta publiker. Idealet är att uppnå vad författarna kallar excellent kommunikation. De tre kommunikationssfärerna illustreras genom följande modell i figur 3:



Figur 3: De tre kommunikationssfärerna.  
Källa: Dozier, Grunig och Grunig  
(1995:11)

#### **2.4.2.1 STRATEGISK KOMPETENS - DEN INRE KÄRNAN**

Den innersta kärnan motsvarar den kunskap som en informationsavdelningen bör besitta. Inte enbart teknisk kunskap ska prioriteras, utan även strategiskt kunnande i form av planering, problemlösning samt utformning och utvärdering av informationsåtgärder. Enligt författarna bygger excellent kommunikation på kunskap om den s.k. tvåvägsmodellen, som innebär att både asymmetrisk och symmetrisk kommunikation tillämpas för att övertyga relevanta publikker.

Asymmetri innebär att organisationer övertalar publikers tänkande och beteende enligt sin avsikt. Kommunikationsinsatserna innefattar inte att övertyga ledningen om att förändra sig när det gäller en fråga eller policy. Vi menar att detta leder tankarna till manipulation och konflikt.

Symmetrisk tvåvägskommunikation ses som ett idealtillstånd, där en "win-win" lösning uppnås mellan organisationen och den relevanta publiken. Detta sker genom förhandling och kompromiss (Dozier, Grunig & Grunig, 1995). En kritik som kan riktas mot författarnas resonemang kring symmetrisk tvåvägskommunikation är att den ignorerar maktstrukturer som ligger inbäddade i organisationen och det asymmetriska självintresse som finns hos både organisationen och publikker (Larsson, 2001; Cheney & Christensen, 2001a).

#### **2.4.2.2 DELADE FÖRVÄNTNINGAR - DEN ANDRA SFÄREN**

Kunskapskärnan omges i sin tur av en sfär av delade förväntningar och förståelse mellan informationsavdelningen och organisationens ledare, kallad den dominanta koalitionen av Dozier, Grunig och Grunig (1995). Författarna menar att excellent kommunikation bygger på en gemensam förståelse och gemensamma förväntningar på kommunikationens funktioner. Utbytet mellan informationsavdelningen och den dominanta koalitionen medför att strategiskt kunnande och förväntningar förstärker varandra (Dozier, Grunig & Grunig, 1995).

#### **2.4.2.3 EN DELTAGANDE KULTUR - DEN YTTERSTA SFÄREN**

Den tredje och sista sfären är kulturen. För att excellent kommunikation skall uppstå, bör det råda en deltagande kultur inom organisationen. Kulturen kännetecknas då av att organisationen värderar arbete i team, att de anställda involveras i beslutfattande och att organisationen är öppen för idéer som kommer från omgivningen, samt att ledningen vill dela ansvar och makt med de anställda.

Kulturer kan även vara auktoritära, vilket innebär att tonvikten läggs på ett beslutsfattande som sker centralt, organisationen är inte öppen för idéer utifrån och de anställda arbetar mot olika mål som konkurrerar med varandra. Detta kan medföra att de anställda upplever att de inte deltar i beslutsfattande. Författarna menar att inom organisationer finns det oftast inslag av både en deltagande och en auktoritär kultur (Dozier, Grunig & Grunig, 1995).

#### **2.4.3 ETT TILLITSFULLT KLIMAT**

Cutlip, Center och Broom (2000) har en annan utgångspunkt och menar att effektiv kommunikation utvecklas när det finns ett tillitsfullt klimat. De anger idealistiska villkor för relationer 1) tillit kännetecknar relationen mellan arbetsgivare och anställda 2) information som öppet förmedlas vertikalt både neråt och uppåt samt horisontellt 3) delaktighet och status som ses som tillfredsställelse 4) tvister förekommer inte och det finns kontinuitet 5) en omgivning som är god 6) företagets framgång och avslutningsvis 7) framtidsoptimism. En kommentar till delaktighet har Waldron (1999) som menar att det kan utgöra ett hot mot ledarskapet, vilket försvårar för de anställda att utöva inflytande.

Vi kan fastställa att PR kan ses som ett effektivt verktyg för att bygga goda relationer med interna publikker genom att planera, genomföra och utvärdera lämpliga informationsåtgärder.

#### **2.4.4 ÄR INFORMATION EN PROBLEMLÖSARE?**

Larsson (2001) anser dock att ett problem när organisationer har slagit fast att genomföra informationsåtgärder, är att det första målsteget inte övervägs, nämligen om insatsen alls är nödvändig. Han ifrågasätter tron på information som en ständig lösning på problem och ställer frågan om information skall föras ut, om det endast eller mestadels är sändaren som vill kommunicera, medan mottagaren inte uppskattas ha behov av informationen. Dozier, Grunig och Grunig (1995) anser att involveringen i situationen styr om information efterfrågas. En förutsättning för fungerande information är att det förligger ett ömsesidigt behov, även om det finns situationer där en sändare legitimt sprider sitt ärende (Larsson, 2001).

Om vi ser närmare till vilka problem som kan finnas med olika typer av information, kan vi konstatera att det ofta finns en övertro på den skriftliga informationen. Skriftliga meddelanden kan inte kompensera den direkta ansikte till ansikte kommunikationen, utan fungerar endast som ett komplement till denne (Larsson, 2001). Strid (1999) menar att formell kommunikation är mindre betydelsefull och den informella allt betydelsefullare. Orsaken är fördelen med informell kommunikation, såsom "flexibiliteten, snabbheten och tillvaratagandet av mänskliga resurser" (Strid, 1999). Hellweg (1997) för ett liknande resonemang, men utifrån idén om organisationer som nätverk. Nätverken betraktas som mönster av interaktioner och kan föra meddelanden vidare och på så vis bidrar till beslutsfattande, konfliktlösning, koordinering och slutförande av uppgifter, samt spridandet av uppskattning. Fördelen är nätverkens flexibilitet, som medför att kaos kan minimeras och informationen nå mottagarna i tid och på ett effektivt sätt (Hellweg, 1997). Detta medför att stabilitet och förutsägbarhet skapas i en organisation. Anledningen är att de anställda vet vem de skall vidarebefordra informationen till och var de skall få informationen ifrån (Byers, 1997).

#### **2.4.5 HINDER FÖR EFFEKTIV PR**

Avslutningsvis vill vi visa på några hinder för kommunikation som kan motarbeta effektiv PR och som försvårar förmedlandet av profil till en intern publik. Lesikar (1972 ur Byers, 1997) anser att en svårighet är det fysiska avståndet som uppstår när organisationer växer fysiskt sett. Dessutom medför status och makthierarkin kommunikationshinder mellan över- och underordnade, vilket resulterar i svårigheter med att uppnå symmetrisk tvåvägskommunikation (Larsson, 2001; Cheney & Christensen, 2001a). Ett annat hinder är att specialisering orsakar att de anställda identifierar sig med likasinnade, vilket främjar motsättningar mellan olika grupperingar. Organisationen kan också ha s.k. gatekeepers som håller inne med information som borde föras vidare, vilket enligt Lesikar kan betraktas som ett slags informationsägarskap (Lesikar 1972 ur Byers, 1997). Ytterligare barriärer för kommunikation är selektiv uppmärksamhet, förkunskaper, värderingar och språkproblem (Harrison, 2000). Vi menar att detta är faktorer som en organisation bör vara medveten om, och som påverkar förmedlandet och tolkandet av en organisations profil. Dessutom förklarar de förekomsten av olika identiteter inom en organisation.

### **2.5 IDENTITET OCH PROFIL I RELATION TILL KULTUR**

Vi har valt att se kulturen som en tredje vägval mellan Lars-Åke Larsson och Alvesson och Björkman. Vår begreppsdefinition av identitet är att "Identiteten handlar /.../ om hur organisationens medlemmar som kollektiv uppfattar och uttrycker sin karaktär genom just sin självkänedom." (Larsson 2001:98). Samtidigt säger han att den djupare helhetsbilden som identiteten uttrycker är kulturell "Den kulturella helhetsbild som organisationen uppfattar och förmedlar av sig själv." (2001: 99).

Det är motstridigt mot Alvesson och Björkman (1992). De menar att det som organisationsidentitet och organisationskultur har gemensamt är tillhörighet, helhet och föreställningar som genomsyrar organisationen. Organisationsidentitet är ett kollektivt fenomen. Det som skiljer är mer att identiteten har att göra med det konkreta arbetet. Identiteten säger en del om tydliga sidor av relationen personalkollektiv/organisation och dess dominerande karaktär. Något som är betydelsefullt är i vilken omfattning som organisationen som kollektiv enhet är förankrad hos medlemmarna säger de. Kopplingen mellan identitet och kultur förefaller mer vara mellan kultur och social identitet enligt deras resonemang. Alvesson och Björkman uttrycker "Om man identifierar sig med en grupp eller en organisation är man mera benägen att ta till sig de värderingar, normer och övriga kulturella uttryck som kännetecknar denna och, omvänt, om man delar värderingar och ideal med en viss grupp eller organisation lär man sig snabbare och starkare identifiera sig med denna." (1992: 33).

Vår utgångspunkt är att kulturen kan ses som ett teoretiskt verktyg för att förstå organisationsidentiteten. Vi är också intresserade av hur kulturen kan påverka organisationsidentiteten. En organisationsprofil kan också innefatta kulturinnehåll som den vill få omvärlden att uppfatta.

### **2.5.1 KULTURTEORI ENLIGT SCHEIN**

Vår valda kulturdefinition utgår från Edgar H. Schein. Han anser att en grupps kultur är (Schein, 1992: 12):

"A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems."

Bang (1999) hävdar att Schein har en socialpsykologisk utgångspunkt i sin definition av kultur, vilket inte är så ovanligt då han menar att de flesta definitioner baseras på kulturen som ett kognitivt system. Kärnelementen det vill säga kulturinnehållet har dock rönt skillnader mellan olika författare anser han. Vi motiverar Schein som vår teoretiker med att Bang (1999) menar att värderingar, normer, grundläggande antaganden och verklighetsuppfattningar är de sätt som detta innehåll vanligtvis skildras. Schein lägger stort fokus på grundläggande antaganden men tar även upp de andra begreppen anser vi.

### **2.5.2 NIVÅER I EN ORGANISATIONSKULTUR**

Går det egentligen att tala om *en* organisationskultur? Även om det kan finnas subkulturer kan det sägas finnas *en* organisationskultur om det existerar antaganden som delas över alla organisationsenheter. Scheins ståndpunkt är att en del av den förvirring som råder när det gäller kulturdefinitionerna beror på att författarna inte särskiljt de kulturella nivåerna (Schein, 1992). Han ger struktur åt kulturbegreppet genom sin indelning i tre nivåer.

#### **2.5.2.1 FÖRSTA NIVÅN – ARTEFAKTER**

Den första ytliga nivån utgörs av *artefakter*. De är det som personer känner, ser och hör vid ett kulturmöte med annan grupp. Artefakter utgörs av gruppens språk, den fysiska miljöns arkitektur, teknologi, produkter, klädsstil, tilltalssätt, känslor som visas, artistiska skapelser, värderingar som publicerats, berättelser och myter om organisationen, ritualer och ceremonier. Sist men inte minst är det också gruppens beteende som man kan se för sitt blotta öga och de processer i vilka beteendena blir regelbundna.

Tolkningen av dessa artefakter är en svår uppgift även om de är lätta att uppfatta, t.ex. är symboler svårtolkade. Anledningen till detta är att de är tvetydiga, vilket

krävs erfarenhet av de kulturella värderingarna och antagandena. Att dra slutsatser om de grundläggande antagandena utifrån artefakterna är inte tillrådligt menar Schein. Vi projicerar nämligen våra reaktioner och känslor på våra tolkningar. Han ger ett bra exempel på detta då han skriver att undersökaren kan tolka en informell organisation som ineffektiv om dennes antagande är att informell betyder exempelvis att undvika att arbeta. En formell organisation kan å andra sidan tolkas som avsaknad av innovativitet. Detta baseras på antagandet att formell innebär byråkrati (Schein, 1992). Ytterligare ett exempel anser vi är regelbundenheter i beteende, såsom att berätta en vits innan ett möte börjar, inte behöver reflektera organisationskulturen. Det kan göra det om det är ett antagande att allvarliga diskussioner skall avdramatiseras. För att kunna förstå innebörden av artefakter måste man med andra ord leva i gruppen under en längre tid. Dock preciserar han inte hur länge en sådan studie bör genomföras. Men det finns en annan möjlighet nämligen att undersöka närmare normerna, uttalade värderingarna och reglerna som ger riktlinjerna för gruppmedlemmarnas beteende (Schein, 1992).

#### **2.5.2.2 ANDRA NIVÅN – UTTALADE VÄRDERINGAR**

Nästa nivå är *uttalade värderingar* vilket finns i mål, filosofier och strategier (Schein, 1992). Schein anser att en grupps lärande återspeglar någons ursprungliga värderingar, vilket kan ifrågasättas. Visserligen kan en person ge ett förslag på en lösning men det bör ske en framförhandling mellan medlemmarna om det skall ses som legitimt. Vi menar att tidigare erfarenheter kan här spela roll lika mycket som om lösningen faktiskt fungerar. Värderingar definierar han såsom, vad som bör vara till skillnad från vad det är (Schein, 1992). Vi anser att ett exempel på en värdering är att de anställda bör säga vad de tycker under möten. Schein anser att den första lösningen vid gruppbyggande eller när gruppen brottas med en ny uppgift, svårighet eller fråga, är en individs antagande om rätt fungerande och fel beteende. Det finns inte en gemensam grund för att bestämma vad som är verkligt och baserat på fakta, förrän en gemensam handling har vidtagits. Förutsättningen för en kognitiv transformering skall äga rum är att lösningen fungerar och det finns en delad uppfattning om framgång. Till en början kommer värderingen att omvandlas till en delad värdering eller verklighetsuppfattning. Sedan övergår det till att bli ett delat antagande, med villkoret att handlandet framlades är framgångsrikt. Fördelen med detta är att osäkerhet kan minimeras. De i gruppen kommer sannolikt att glömma att handlingsinriktningen tidigare debatterades menar Schein, vilket är ett ganska förenklat resonemang. Organisationsmedlemmar måste ändå behålla sitt kritiska tänkande så att organisationen inte bara gör saker på rätt sätt utan rätt saker på rätt sätt är vår uppfattning.

Det är dock inte alla värderingar som genomgår denna omvandlingsprocess menar Schein. För detta krävs att värderingarna är socialt eller fysiskt giltiga. Något exempel på detta ger inte författaren, men han förefaller syfta på att värderingarna skall vara uttalade och inte omedvetna. Det finns mindre kontrollerbara faktorer i miljön, estetiska eller moraliska frågor som inte kan prövas (Schein, 1992). Konsensus är sålunda inte automatisk även om den är möjlig anser han.

Antagandena stöds av normer, verklighetsuppfattningar och beteenderegler. Dessa övertygelser och moraliska regler uttalas uttryckligt och är medvetna då de lär ut hur nya medlemmar skall bete sig i vissa lägen. Det går att förutsäga artefakter såsom beteenden utifrån dessa värderingar. De visar däremot på uttalade värderingar enligt Argyrus och Schön (1978 ur Schein, 1992) om värderingarna inte är grundade på ett lärande från förr. Verkligheten kan skilja sig från det sagda menar Schein, vilket vi anser är betydelsefullt att komma ihåg. Dessa uttalade värderingar kan förutsäga vad människor kommer att säga i olika situationer. Däremot kan praktiken skilja sig där värderingarna skulle göra sig gällande (Schein, 1992).

### 2.5.2.3 DEN TREDJE NIVÅN – GRUNDLÄGGANDE ANTAGANDE

Den tredje nivån är *grundläggande antaganden*, vilket innebär att då en lösning fungerar gång efter gång gällande ett dilemma, tas den för givet. Dessa har blivit så självklara att det finns lite avvikelser inom kulturen. De kan liknas vid bruksteorier, d.v.s. "theories-in-use", som ger riktlinjer för hur individerna skall uppfatta, känna och tänka om olika saker. De visar med andra ord vilket beteende som är godtagbart (Argyrus 1978 ur Schein, 1992). Dessa antaganden kan också underlätta kommunikationen mellan organisationsmedlemmarna anser vi, då det finns gemensamma referensramar som kan underlätta tolkningen av ett meddelande. De är svåra att förändra på grund av att de inte konfronteras (Schein, 1992). Att förändra detta skulle innebära "double-loop learning" enligt ett flertal författare t.ex. Argyrus (1978 ur Schein, 1992) vilket rubbar balansen i vår kognitiva värld. Vi uppfattar händelser så att det överensstämmer med de antaganden vi har så att oro inte frigörs, det vill säga en form av försvarsmekanismer. När vi utvecklat en mental karta av grundläggande antaganden känner vi oss illa till mods med dem som har andra antaganden. Detta pekar på svårigheten att förändra en grupps kultur. Kulturen innefattar således en form av maktutövning på grund av dess omedvetna natur. Det beror på att antagandena är delade och ömsesidigt förstärks, dessutom är de omedvetna. Dessa "rätta" antaganden tillskrivs värde genom att gruppen särskiljer sig från andra grupper (Schein, 1992). De ger med andra ord en viss identitetskänsla.

### 2.5.3 EXTERNA ANPASSNINGSSVÅRIGHETER

Enligt Schein (1992) utgör gruppens samlade lärande kulturen, men innehållet i detta lärande är av två slag. Det finns två slag av problem för en grupp. För det första att överleva, se till sin tillväxt och anpassa sig till omgivningen. För det andra att integreras internt så att anpassning kan ske och den dagliga verksamheten är i gång utan problem. När det finns ett gemensamt språk och kommunikationssystem kan lärande ske och delade begrepp utvecklas. Dessa begrepp är egentligen ett annat ord för de delade grundläggande antaganden som är kärnan i kulturen. Schein urskiljer fem delar i en cykel som varje system måste bevara då omgivningen hela tiden förändras.

1. Den första delen är att uppnå en delad förståelse för *missionen och strategin*, den huvudsakliga uppgiften och de funktioner som är latenta och manifesta. Olika intressenter såsom t.ex. anställda och kunder och deras behov måste hållas i jämvikt för överlevnaden. Missionen återspeglar ofta denna balans. Kärnan i missionen består av komplexa funktioner. Några av dem måste vara dolda (latenta) för att skydda organisationsidentiteten. Exempel på latenta funktioner är arbetstillfällen som organisationen ger i samhället.
2. Det andra steget utgörs av att utveckla enighet kring *mål*. Det är inte säkert att medlemmarna i gruppen har gemensamma mål, även om det råder samstämmighet kring missionen. Förutsättningen för detta är att det finns ett språk och antaganden som är gemensamt om hur man når till konkreta mål. Vad Schein menar med strategi i det här sammanhanget är att det berör utvecklandet av missionen. Målen däremot rör taktisk överlevnad i ett kortare perspektiv. Vid konsensus blir antagandena om målen starka kulturella beståndsdelar.
3. Den tredje nivån innebär att utveckla konsensus gällande de *hjälpmedel* som används för att uppnå målen. Exempel på medel är fördelningssättet av arbete, organisationsstrukturen, belönings- och auktoritetssystemet. Dessa hjälpmedel måste det råda konsensus kring då de gäller i vardagen. Ett exempel på att det kan vara svårt att förändra kulturen kommer fram i Scheins resonemang. Han framhäver svårigheterna med att förändra organisationsprocesserna eller strukturen då det inte bara inbegriper överväganden om effektivitet. Hur bra målen uppnås skulle också påverkas av om statusfördelning och belöningsättet förändras. Regelbundna beteenden och andra artefakter uppstår slutligen när det råder



samförstånd kring hjälpmedlen. Dessa regelbundenheter utgör en källa till stabilitet för de anställda.

4. Det fjärde steget är *mätning* vilket innebär att konsensus skall utvecklas för bedömningsgrunden för att mäta måluppfyllelse, såsom informations- och kontrollsystemet. Detta innebär med andra ord att när det inte går som gruppen förväntat sig måste det finnas enighet kring hur man utvärderar detta för rätt åtgärd vid rätt tidpunkt. Annars kan dilemmat uppstå att det är oklart vad man skall leta efter.
5. Det femte steget är *korrektion*. Om målen inte uppfylls så måste man utveckla samförstånd kring lämpliga reparationsstrategier. Det vill säga en ny förändringsinriktning. Korrektion berör intet bara de områden där det kan finnas svårigheter. Framgång kan medföra att man vill ha, exempelvis en strategi för att tillväxten skall kunna kontrolleras eller t.ex. behålla sin småskalighet genom att göra en snabb vinst. Hur kriser hanteras, avslöjar kulturella aspekter och ger möjlighet till skapandet av kultur. Resonemanget kring kulturbyggande kan ifrågasättas då antagandet därmed är att kulturen kan styras, vilket inte är en självklarhet.

#### 2.5.4 INTERNA INTEGRATIONSSVÅRIGHETER

Det behövs att de interna relationerna utvecklas och vidmakthålls om gruppen skall kunna uppnå sina uppgifter som gör att den kan anpassa sig till den externa omgivningen. Kulturen visar således både de interna och de externa processerna. För intern integrering i organisationen måste olika frågor hanteras.

1. Skapandet av *begreppskategorier och ett gemensamt språk* är en sådan fråga. En grupp kan inte existera om den inte kan kommunicera och medlemmarna inte förstår varandra. Ett viktigt villkor för koordination av handlingar är betydelsekategorier som organiserar tankar och perceptioner. De fungerar som ett filter mot det som är oviktigt. Det leder till också till att överbelastning och oro kan minskas (Schein, 1992). Vi anser att ett exempel på en betydelsekategori kan vara att förknippa förändring med en utmaning att övervinna. Skälet till att kommunikationssammanbrott sker är att medlemmarna inte gör samma antaganden om betydelsekategorier (Schein, 1992). Schein tar upp exemplet med begreppet konflikt som kan tolkas som antingen något dåligt och en allvarlig meningsskiljaktighet eller som ett naturligt fenomen. Hur man definierar detta kan leda till kommunikationssvårigheter. Kulturens djupare skikt är just dessa antaganden om ordens betydelser.
2. Nästa område som kan vålla problem är att *definiera gränserna* för gruppen och vilka kriterier som gäller för beslutet kring *inklusion och exklusion*. För att gruppen skall kunna uppfatta sig själv som bra krävs att dess gränser klargörs. Dessutom för att den nya medlemmen ska kunna koncentrera sig på sin uppgift är det nödvändigt att den har fått klart för sig sitt medlemskap.
3. En fråga berör *fördelningen av status och makt*. Medlemmar vill veta hur de får, behåller eller eventuellt förlorar sin makt annars kan det skapa aggression. Därför krävs konsensus kring regler och kriterier för hur detta sker. Grundaren av gruppen kommer att påverka denna process genom att utgå från ett eget kriterium. Det antagande som kommer att gälla är dock framförhandlad. Var någonstans i skiktindelningen som en ny medlem passar in omförhandlas dock vid varje gång en ny person skall bli en del av gruppen.
4. Nästa område är att utveckla *normer för vänskap, kärlek och intimitet*. Det krävs spelregler för relationer mellan könen, mellan kamrater och hur öppenhet och intimitet skall hanteras för organisationens uppgifter. Normerna är framförhandlade då de kan variera, vilket sin tur kan medföra konflikter.
5. En fråga gäller att *fastställa och fördela straff och belöning* och nå konsensus kring det. Gruppen måste ha ett system av sanktioner om regler följs eller inte följs. T.ex. hur öppen personen kan vara under möten kan antingen straffas eller belönas

beroende på dess betydelse. Belöningar kan också tjäna som grund för ökad status och makt.

6. Till sist måste gruppen kunna *förklara det oförklarliga* och därmed det okontrollerbara. Händelser måste ges mening för att kunna hantera dem. Ideologi är övergripande värderingar som föreskriver handlandet gentemot omgivningen anser han. Avgörande händelser som har varit svåra att förklara kan organisationer utveckla en ideologi och/eller religion kring, d.v.s. utifrån hanteringen av detta, t.ex. kan myter och berättelser skapas kring grundandet, vid ett överlevnadsproblem, förändring, eller när antaganden utmanades. Ibland är ideologin den medvetna delen av kulturens antaganden och ibland rationaliseringar för det oförklarliga. Ideologier kommer delvis ofta till uttryck i värderingar som är nedtecknade, dock ofta som uttalade värderingar. Ideologins innehåll kan bestämmas om det finns historier och antagande som artikuleras kring värderingarna. En organisation kan kommunicera ut antaganden och ideologin genom berättelser. Dock måste betydelsen av dessa artefakter förklaras.

Avslutningsvis kan vi knyta samman Scheins resonemang kring kulturen med att det ger en form av strukturell stabilitet inom gruppen anser han. Kulturen är delat, djupt och stabilt. Med djuphet avses mindre medvetet medan stabilitet sker genom integration av elementen i en sammanhängande helhet ett större paradigm, d.v.s. kultur innebär att ritualer, värderingar, klimat (den fysiska layouten förmedlar en känsla liksom interaktionssättet inom och utanför organisationen), beteenden förenas i ett paradigm. Kulturens kärna är denna integration (Schein, 1992). Detta kan ge en viss förutsägbarhet i kommunikationen mellan medlemmarna i organisationen.

## **2.5.5 KRITIK MOT SCHEIN OCH KULTURBEGREPPET**

Schein menar att grundläggande antaganden är kärnan i kulturen. De kan dock komma till uttryck på olika sätt anser vi. Hans resonemang som är mer ledarfokuserat (se t.ex. resonemang kring ritualer 1992: 249) kan jämföras med Conrad och Poole (1998) som lyfter fram andra viktiga aspekter än Schein. De menar att metaforer, myter, berättelser och ritualer uttrycker dessa antaganden, men när de uttalas också reproducerar dem. Bl.a. kan berättelser ge förklaringar och riktlinjer för handling när det t.ex. finns bekymmer med vad som händer i organisationen, vilket kan skapa förvirring. Människor tar dem för självklara och de fungerar därför som sociala myter. Conrad och Poole betecknar myter och berättelser som en social karta som t.ex. klargör samtalsämnen som inte bör diskuteras.

### **2.5.5.1 EN NORMATIV UTGÅNGSPUNKT**

Alvesson (1995) kritik mot Schein är att Schein talar om att kultur finns tack vare att den fungerar, det vill säga en normativ utgångspunkt att det är något gott. Kulturen menar han ses som ett funktionellt instrument för intern och extern effektivitet. Men det kan också bli dysfunktionellt. Kulturen är således mer komplex än Schein tar upp. Även om Schein (1992) förefaller ställa sig kritisk till att effektivitet skulle hänga ihop med den rätta kulturen har Alvesson en poäng trots att han hänvisar till Scheins första upplaga (Alvesson, 1995). Samtidigt anser vi att Scheins resonemang hör hemma i de som talar om att kulturen är en rotmetafor d.v.s. omedvetna processer och en variabel (Eisenberg och Riley, 2001).

### **2.5.5.2 AVSAKNADEN AV KOMMUNIKATION**

En viss avsaknad av kommunikationens betydelse finns också i Scheins redogörelse. Kulturen och kommunikation enligt Kreps (1990) ger tolkningsramar som organisationsmedlemmar använder för att ge betydelse åt verksamheten. Det är enbart meddelanden som kan utbytas mellan människor inte den fullständiga betydelsen. Genom att skapa gemensamma tolkningsramar försöker medlemmarna dela betydelse som

är likartade och därmed öka tillförlitligheten i sina tolkningar av organisationen. Enligt Kreps så är kommunikation det huvudsakliga sättet för att organisationskulturen skall utvecklas och bevaras. Det är ett synsätt som sammanfaller med Conrad & Poole (1998) som menar att kulturen är kommunikativa skapelser. Vi anser att påverkan har en cirkelformad rörelse, liksom Kreps (1990) redogör för. Dels påverkar organisationskommunikationen kulturen. Men även kulturen i sin tur inverkar på de anställdas kommunikation.

Det skapas gemensamma underliggande följdriktigheter och myter om organisationsidentiteten och organisationen i övrigt. Dessa legender och logiker överförs genom kommunikationskanaler som antingen kan vara formella eller informella (Kreps, 1990). Därmed uppstår kulturen.

### **2.5.5.3 NÄTVERK OCH KULTUREN**

Andra författare framhåller mera organisationens informella nätverks betydelse för hur kulturen kommuniceras ut (Rogers & Agarwala-Rogers 1976, Goldhaber 1983 ur Barnett, 1988). Organisationens stil, d.v.s. profil och värderingar kommer till uttryck både för dess medlemmar och omgivningen när kommunikation sker med omgivningen. Interpersonell extern kommunikation förmedlar kulturen och påverkar den interna kulturen. Kulturen förstärks när dessa meddelanden kommuniceras ofta genom denna kommunikationskanal.

En konsekvens av att organisationer växer är att subkulturer utvecklas. Orsaken är att individerna kommunicerar med en viss grupp i kommunikationsnätverken (Barnett, 1988). En kritik mot att tala om subkulturer är att det kan utvecklas till kinesiska askar – i den subkulturen finns ytterligare en subkultur och så vidare. Värderingar kan visserligen ses som värderingar som omfattar en viss grupp samtidigt kan de spänna över avdelningar och inte enbart höra hemma i en subkultur. Kritik mot subkulturbegreppet framför Parker (2000) då det inte tar fram svårigheter att redogöra för flera kulturer. Det är alltför enkelt att tala om subkultur. Det främjar också en form av relationer framför andra när man tänker på subkultur som underordnat.

Morgan (1999) ger ett varningens ord för de som anlägger ett kulturperspektiv på organisationen. Risker är att forskaren lägger märke till det egendomliga och ytliga företeelser som t.ex. ritualer istället för att fokusera på de grundläggande strukturerna som är en förutsättning för det synliga. Vi anser dock att Schein kan stå emot denna kritik då han fokuserar på de mer djupgående strukturerna såsom antaganden. Schein (1992) menar att ledarskap och kultur kan liknas vid två sidor av samma mynt. Hans antagande är att när ledare för fram sina värderingar och antaganden inför sin grupp så tar kulturen sin startpunkt i och med detta. Vi instämmer i att ledaren kan ha en stor inverkan, men även de anställda är en påverkansfaktor på kulturen. Kritiken mot Schein är att det är en relativt ledarskapsbaserad teori. Dock anser vi våra valda delar av Scheins resonemang kan tillämpas även om vi har en annan utgångspunkt av hur kulturen formas nämligen social konstruktionism.

### **2.5.6 AVSLUTANDE ORD TILL TEORIN**

Med våra teorier ville vi belysa profil och identitet utifrån ett kommunikativt och kulturellt perspektiv. Teorierna fungerar dels som verktyg för att förklara begreppen och hur dessa kommer till uttryck, dels som en förstälseram för vårt teoretiska resonemang i analysen.

## 3 METOD

---

Syftet med detta kapitel är att redogöra för författarnas tillvägagångssätt i undersökningen.

---

### 3.1 VÅRT PROBLEMS KARAKTÄR

Valet av metod är inte alltid självklart, där endast en korrekt lösning finns, utan är beroende av den enskilda situationen, problemets karaktär samt den enskilde forskarens egna värderingar och vetenskapssyn.

Syftet med vår uppsats är att undersöka ett företags profil och se hur den överensstämmer med de anställdas bild av företaget (identitet). Den kunskap vi söker är ett svar på vad fenomenen profil och identitet egentligen är. Således är vår ansats explorativ. Utgångspunkten är att använda en kvalitativ metod (Arvidson, 2000). Genom att undersöka individers bilder av ett företags profil och identitet är vi intresserade av de mentala föreställningarna, attityderna och värderingarna kring fenomenet. Således valde vi att genomföra enskilda samtalsintervjuer med ledning och anställda på ett telekomföretag. Ekström och Larsson (2000) menar att intervjuer är lämpliga då man vill få grepp om människors individuella inställningar. Intervjuer lämpar sig då forskaren söker förståelse för komplicerade fenomen och önskar producera data som ger en autentisk insikt i människors erfarenheter. Fördelen med kvalitativa intervjuer är dess öppenhet och flexibilitet (Kvale, 1997; Bengtsson, Hjorth, Sandberg & Thelander, 1998). Bengtsson, Hjorth, Sandberg och Thelander (1998) menar att fördelen med enskilda intervjuer är att individens åsikter och tankar får stor plats. Intervjun ger möjlighet till att förtydliga resonemang samt att ställa följdfrågor som kan bidra till mer nyanserade svar, anser vi. Det kan även vara lättare för den enskilda individen att uttrycka sig, då han/hon är fri från andras åsikter hävdar de. Forskaren bör dock vara medveten om att detta inte behöver betyda att intervjupersonens utsagor är mer eller mindre äkta (Bengtsson, Hjorth, Sandberg & Thelander, 1998).

### 3.2 VARFÖR EN FALLSTUDIE?

Vår undersökning kan betraktas som en fallstudie av en organisation. Ett mål med fallstudien är att redogöra för det specifika och komplexa, en annan är att finna generella kommunikativa strukturer (Ekström & Larsson, 2000). Vår fallstudie uppvisar också drag från vad Merriam (1994) benämner som en heuristisk fallstudie. Syftet är att förbättra läsarens förståelse av det fenomen som skall utforskas, vilket i vårt fall rör begreppen profil/identitet och dess relation till organisationskultur. Men studien kan även betraktas som induktiv, eftersom den mestadels baserar sig på induktiva tankegångar. Merriam (1994) skriver att generaliseringar, begrepp och hypoteser uppkommer ur informationen, och som härrör från den omgivande kontexten till studieobjektet. Ett problem är dock att höja resultaten till en allmängiltig nivå, så att uppsatsen kan vara av allmängiltigt intresse (Bengtsson, 2000). Något vi resonerar närmare kring senare (se avsnitt 3.8).

### 3.3 DEN ÄNDAMÅLSENLIGA GRUPPEN

Arvidson (2000) menar att det vore korrektare att kalla urval enbart val i kvalitativa studier, eftersom syftet och reglerna är annorlunda i förhållande till ett kvantitativt urval. Vi kommer dock fortsättningsvis att använda termen urval. Urvalet som görs i en kvalitativ studie bygger inte på riktig slumpvalsteknik och representativitetskrav mot en population som i kvantitativ metod (Ekström & Larsson, 2000). Enligt dem beror urvalet på studiens syfte och vad man vill att urvalet skall utgöra exempel på.

Att finna den grupp intervjupersoner som skall komma att ingå i det fenomen som vi avser att undersöka har varit problematiskt av flera skäl. Som Bengtsson

(2000) konstaterar är inträdesbiljetten till företaget inte en garanti för att forskaren får intervjua de personer som han eller hon önskar. Vi valde att följa Bengtssons metod att ställa vissa kriterier på de personer som vi önskade intervjua för att bibehålla någon slags kontroll över urvalet. Vår utgångspunkt i underökningen är att organisationsidentiteten uppstår i en kommunikativ tvåvägsprocess mellan ledning och anställda. Därför har vi intervjuat både ledning och anställda, dock har vi valt att se ledningen som representanter för profilen. Det finns nämligen avdelningschefer som uttalar sig till medier i samband med arbete i olika nätverk, och som genom sina arbetsuppgifter kommer i kontakt med externa publik. Ledningsgruppen bestod av sju personer: en sekreterare, personalansvarig, ekonomiansvarig, platschef och tre avdelningschefer. Då platschef är den övergripande chefen och avdelningschefer agerar mer gentemot de anställda ansåg vi att de fyllde viktiga funktioner för en intervju.

När det gäller valet av anställda, var det viktigast för oss att få en person från varje sektion och representanter för alla avdelningarna, vilkas bild av organisationen kan skilja sig åt. En anställd valdes ut från avdelningen intern support och infrastruktur, då ganska få arbetar där. Från GSM valdes 10 och från NMT 5 personer, totalt 3 kvinnor och 17 män för en timmes intervju. Vi valde att sätta anställningstid som ett kriterium, problemet var att avgöra hur länge man måste ha varit anställd. Vårt kriterium var att personen måste ha varit anställd minst 6 månader för att kunna uttala sig om organisationsidentiteten. Vi fick genomföra ganska många urvalssteg. Från början var fördelningen mellan anställningstid noga fastställd. Dock tackade många nej och då vi bedömde att det var viktigare att få en viss könsfördelning och sektionsspridning blev urvalet mindre spritt i detta avseende. Tre personer från 1989 och tidigare, tre personer 1990-1995, 10 personer 1996-2000. Genom att ställa upp vissa kriterier kan vi även sägas ha tillämpat ett strategiskt urval (Bengtsson, Hjorth, Sandberg & Thelander, 1998). Undersökaren söker på så vis få fram bredd och en variation hos studieobjektet. Ekström & Larsson (2000) kallar detta för variationsurval. I slutet fick vi dock kontakta en sektionschef och en avdelningschef, som eventuellt kunde ge förslag på personer som skulle ha tid att ställa upp för en intervju.

Vår urvalsteknik kan på så vis sägas vara en kombination av ett snöbollsurval (Deacon, Pickering, Golding & Murdock, 1999) och ett strategiskt urval. Styrkan med snöbollsförfarandet anser vi är att intervjupersonerna kan bli välvilligt inställda genom rekommendation från andra. Nackdelen med ett snöbollsurval enligt Bengtsson (2000) är att man enbart får intervjupersonen som anses vara förebilder eller medarbetare som är goda vänner och just därför rekommenderar varandra. Detta kan leda till en mindre nyanserad bild av det undersökta fenomenet. Ett sätt att försöka undvika detta är starta så kallade flera snöbollsurval samtidigt.

### **3.4 TILLTRÄDE TILL ORGANISATIONEN**

Vi fick en god kontakt med personalansvarig som mer fungerat som informant gällande bakgrundsinformation om organisationen och dess mål. Ledningen har däremot haft både rollerna som informant och respondent medan de anställda fick anta rollen som respondenter (Ekström & Larsson, 2000). Personalansvarigs hjälp var en förutsättning för att vi skulle kunna göra ett bra urval och denne bistod med anställningslistor till oss.

De etiska frågorna gör sig påmind under hela forskningsprocessen (Kvale, 1997). Det krävs ett informerat samtycke, där syfte respektive risker och fördelar anges enligt denne författare. I vårt fall klargjordes det att uppsatsen var en offentlig handling och våra frågeställningar för de anställda. Vårt att nämna är att det rädde en skepticism mot att det skulle bli en offentlig handling från ledningshåll, vilket kan ha påverkat intervjuuttalandena. Även de anställda föreföll känna en viss oro kring detta, t.ex. att vi skulle använda bandspelare. Det är dock ganska förståeligt då de varken kände oss och befinner sig i en konkurrensutsatt bransch. En svårighet som Kvale (1997) tar upp är vem som ger samtycket. Om ledningen ger samtycket kan de anställda känna sig tvungna att ställa upp. Det var således viktigt att de inte kände sig

pressade, vilket kan påverka intervjuerna negativt. Därför valde vi att kontakta intervjupersonerna utifrån vår egen mailadress. Sektionscheferna var informerade om undersökningen. Det möttes dock av sådan skepticism att vi fick be platschefen att sända ut ett mail till de berörda att det var godkänt av ledningen att de ställde upp på en intervju. Någon uttalade att det ändå kändes som ett tvång att ställa upp, vilket inte var vår avsikt.

En annan svårighet vi upplevt är balansgången mellan att vara tydlig med sitt syfte och samtidigt att inte precisera profil för mycket, då det kan styra intervjupersonernas resonemang. Till ledningen angavs den begreppsdefinition som skulle användas i vår uppsats för att förtydliga begreppet. Dessutom berättade vi att vi skulle använda kulturteori och teorier gällande organisationskommunikation. Ytterligare en etisk aspekt är konfidentialitet, där intervjupersonerna inte skall kunna lokaliseras eller lida skada (Kvale, 1997). Detta innebär att vi inte anger anställningstid utan enbart deras arbetsuppgift utifrån verksamhetsområde i analysen.

### **3.5 INTERVJUGUIDENS UTFORMNING**

Vår intervjuguide utformades utifrån syfte och olika teman, som baserades på olika teoretiska utgångspunkter (Ekström & Larsson, 2000). Exempel på teman var dagens mediebild, mål, visioner, kommunikationskanaler etc. (bilaga 1 och 2). Öppna riktade frågor användes, vilket betyder att en vid fråga vid varje nytt avsnitt klarades sedan med i förväg bestämda frågor kring vissa områden (Lantz, 1993). Dessutom använde vi kontrastfrågor (Ekström & Larsson, 2000) såsom t.ex. starka sidor och saker som kan förbättras hos kontoret. Denna intervjuform ger respondenten möjlighet att redogöra för sin verklighetsbild. Dessutom menar Lantz (1993) att den ger ökad insikt i personernas subjektiva lärdomar. Denna intervjuform kan betecknas som icke standardiserad och ostrukturerad, då följdfrågor kan ställas och inga formulerade svarsalternativ finns (Bengtsson, Hjorth, Sandberg & Thelander, 1998). Nackdelen med intervjuformen är att intervjupersonen kan komma in på ovidkommande ämnen, vilket ställer krav på forskarens förmåga att styra.

Vår intervjuguide för anställda och ledning har genomgått två provintervjuer, vilket medförde att de frågor som upplevdes som oklara rättades till eller de som var överflödiga togs bort (Lantz, 1993). Dessa provintervjuer genomfördes med en man verksam inom IT-branschen och en annan man som har en ledningsfunktion inom samma bransch, båda i 30-årsåldern.

### **3.6 INTERVJUSITUATION OCH UTSKRIFTS-ARBETE**

Under intervjun var vi två intervjuare förutom vid tre tillfällen på grund av sjukdom. En intervjuare tog hand om olika frågeområden med en viss flexibilitet i frågeordningen. Tanken var att den andre skulle kunna koncentrera sig på följdfrågorna. Vi upplevde att det fungerade bra då personen kunde koncentrera sig på en person i taget. Nackdelen är att två intervjuare kan förstärka maktobalansen enligt Sandberg och Thelander (2000). Vi var dock noga med att presentera vilka vi var, lite kring vår utbildning och betydelsen av konfidentialitet. Dessutom presenterade vi kort innan intervjun, de olika teman som vi skulle samtala kring så att de skulle veta vad de hade att förvänta sig av intervjun. För övrigt avslutade vi med att betona att de gärna fick kontakta oss för frågor. Vikten av presentation före och efter intervjun framhåller även Kvale (1997).

Inte att förglömma har platsen också betydelse för intervjun (Deacon, Pickering, Golding & Murdock, 1999). Intervjuerna genomfördes på företaget i enskilda rum. Fördelen är att intervjupersonen vistas i en miljö som han/hon är bekant med och som på så vis kan ge en trygghetskänsla. Nackdelen kan vara att situationen inte känns avspänd och att intervjupersonen känner sig stressad på grund av sina normala

arbetsgifter. Det kan också kännas besvärande att yttra sig om t.ex. ledningen, vilket kan påverka svaren.

En störande faktor som påverkade utskriftskvaliteten i viss mån var att ombyggnad skedde, vilket gjorde att betongborr kunde störa intervjuuttalandena. Våra anteckningar kunde därmed öka tillförlitligheten (Bengtsson, Hjorth, Sandberg & Thelander, 1998). Dessutom tror vi att undersökningspersonerna därmed lättare glömde bort bandspelaren när vi antecknade kontinuerligt. Underlaget för redovisningsstadiet var ordagrant utskrivna intervjuer, förutom i fallet med platschefen. Anledning till att bandspelare inte användes var på grund av en missuppfattning. Kontoret hade då intervjun genomfördes, inte tagit ställning till vid det tillfället om bandspelare kunde användas. Anledningen till bandspelare är att vi på så vi skulle kunna urskilja mönster och strukturer i vårt material som annars inte framträder lika tydligt. Vi kom således överens om att ange känslouttryck, intonation, pausers längd, intervjuarnas hummanden. Dessa hummanden kunde få konsekvenser såtillvida att intervjupersonen uppmuntrades i sitt svar (Kvale, 1997). Även icke-verbal kommunikation kan påverka, men det är inte heller något som behöver vara en nackdel. Benämningen "positive minimal response" anser vi talar för sig själv, att det liksom Bengtsson, Hjorth, Sandberg och Thelander (1998) säger, kan visa att vi ville höra mer och att det intervjupersonerna hade att säga var betydelsefullt.

### 3.7 ANALYSMETOD

För att analysera våra utskrifter valde vi en ad hoc metod, vilket innebär att olika sätt och tekniker att angripa materialet används. Intervjuerna lästes igenom i sin helhet, varpå vi sedan försökte att finna olika teman, metaforer och mönster för att finna variationerna i materialet (Kvale, 1997). Vanligtvis brukar undersökaren använda två förfaringssätt vid kategorisering (Sandberg & Thelander, 2000). För det första systematiseras informationen efter vissa teman, teoretiska begrepp och kategorier (t.ex. kommunikation, med underkategori kommunikativa normer). För det andra bestämmer intervjuunderlaget kategorierna. I vårt fall har dock intervjuunderlaget bestämt kategorierna. Varje fråga analyserades för sig, sedan undersökte vi om intervjupersonen sa något om kategorin även i andra frågor. Tillförlitligheten kan förbättras om andra kan anse att kategorierna ses som förnuftiga enligt Merriam (1994), där vi hade varandra till hjälp. Kategorierna skall inte enbart beskriva informationen utan också tolka den i en viss grad (Merriam, 1994).

Risken med ett ad hoc förfaringssätt är att för många olika tekniker kan ge ett osammanhängande intryck, de bör hela tiden motiveras av forskaren anser vi. Dessutom är en svårighet att inte förbise sin egen påverkan på intervjuuttalandena som ligger som grund för analysen med en förtingligad utskrift (Kvale, 1997). Vi anser att detta angreppssätt förefaller understryka behovet av att byta glasögon i analysen av sitt material. Nästa steg är en mer ingående analys där vi analyserar och tolkar med hjälp av lämpliga teorier. Ekström och Larsson (2000) menar att teorier och begrepp är instrument som forskaren använder sig av för att finna hur ett fenomen fungerar, dess innebörder, samband och strukturer (Ekström & Larsson, 2000).

Citatanvändningen är en viktig del för att vara sann mot intervjupersonerna. I vårt analysavsnitt har vi omformulerat citaten endast så att de blir mer läsvänliga och etiska (Kvale, 1997) genom att pauser, talspråk, tvekanden och icke-avslutade meningar som inte kunde förstås tagits bort. Tecknet [...] ger uttryck för att vi tagit bort en bit ur citatet som annars hade blivit för långt. Vi har valt att anonymisera de anställda. Dock bör forskaren ange en persons funktion eller roll (Ekström och Larsson, 2000). I detta fall vad de arbetar med. Vi har sedan försökt sätta in intervjuerna i sitt sammanhang (Ekström & Larsson, 2000), på så vis att tidningsartiklar som tar upp det intervjupersonerna säger eller motsäger deras resonemang har inkluderats om det funnits. Sådana dokument som kan stödja intervjuerna kan ge tillförlitlighet och giltighet åt studien (Ekström & Larsson, 2000). Vi har gjort ett urval med artiklar från Norra Skåne, dock hade tidningen ingen tillförlitlig sökanordning utan vi fick de

artiklar som de hade möjlighet att få fram. Vi försökte även via Hässleholms kommunarkiv utan framgång för de artiklar som gällde IT-utbildningen.

### **3.8 PÅ EN HÖGRE NIVÅ**

Efter denna analys uppstod nästa fråga, vad säger egentligen vår undersökning på ett mer allmängiltigt plan? En fallundersökning kan lyftas upp på en allmängiltig nivå för andra grupper om än med en viss möda. Fallet kan säga något om andra organisationer med likartad struktur och förutsättningar anser Bengtsson, Hjorth, Sandberg och Thelander (1998). Det kan ske genom problematisering av det som förefaller självklart, genom att ställa frågor till sitt intervjumaterial och föra ett argumenterande resonemang kring den kunskap som fallet frambringar (Bengtsson, Hjorth, Sandberg & Thelander 1998). Vår fallundersökning kan vara intressant för andra företag då Ericsson Radio Systems AB i Hässleholm utmärks av både en linjeorganisation och projektgrupper, som alltfler organisationer kännetecknas av (Bengtsson, 2000). Om man nu skall tala om generalisering i kvalitativt sammanhang bör det i så fall vara analytisk generalisering. Den analytiska generaliseringen innebär analysering av likheter och skillnader mellan två situationer, där argumenten klarläggs genom påståendelogik (Kvale, 1997), t.ex. argumentering för hur organisationsidentiteten kan uppfattas av en kraftigt expanderande organisation.

Dock finns andra utgångspunkter. Trujillo och Taylor (2001) menar att det tolkande perspektivet, som det finns vissa inslag av i vår utgångspunkt, innebär att generaliserbarhet inte är något väsentligt utan det är fallet som sådant som är intressant. Fokus ligger istället på induktion och beskrivning av betydelser som det råder samförstånd och oenighet kring av de medlemmar som finns i organisationen. Det är ett kännetecken för en giltig redogörelse.

Ett sätt att generalisera menar Sandberg och Thelander är en typologi med idealtyper (2000). I vår uppsats ska vi "generalisera" i så mån att företaget utgör en metafor och inte en mall för hur andra företag med relativt lika organisationsstruktur kan fungera (Bengtsson, Hjorth, Sandberg & Thelander, 1998). Att tänka på är att "klok som en uggla" inte behöver betyda att klokheden är likadan.

Även om termen induktiv är mer hemmahörande i (kvantitativa) positivistiska undersökningar (Thurén, 1991) så kan det induktiva resonemanget tillämpas på vår fallstudie. Induktion är ett sätt inte att bekräfta en teori men att komma fram till en teori (Merriam, 1994). Det betyder inte att forskaren utgår från ett oskrivet blad utan snarare att teori ger vissa kriterier för vad som skall undersökas, med andra ord uppfattningar om vad som medför vad (Merriam, 1994). Enligt Jarlbro (1995) kan intervjuer åskådliggöras i fyra idealtyper. Dessa skall fånga det centrala eller det typiska för det som undersöks. Sandberg och Thelander (2000) skriver att de olika typerna skall vara klara och utesluta varandra. Man kan diskutera dem på ett allmängiltigt plan även om verkligheten inte alltid uppvisar representanter för varje idealtyp. En matris i form av en fyrfältstabell innehåller t.ex. två grundläggande kategorier för att studera relationen mellan kategorier och söka mönster. Kategorier kan ha som utgångspunkt en hypotes, idé eller teori. Frågeställningarna påverkar också vad som inbegrips i matrisen hävdar de. Dock måste man vara medveten om en viktig faktor, att variationen måste erkännas av intervjupersonerna (Lindlof, 1995).

### **3.9 GILTIGHET OCH TILLFÖRLITLIGHET I UNDERSÖKNINGEN**

Den breda definitionen av validitet enligt Kvale (1997), eller giltighet som vi hädanefter använder, anger att man undersöker vad man avser att undersöka. Vi anser att en förutsättning här är en genomtänkt intervjuguide. Visst finns det brister även i vår intervjuguide. Att ställa två frågor i en är inte lämpligt (Ekström & Larsson, 2000), vilket vi upptäckte att vi gjort angående frågan om ritual eller ceremoni och korrigerade efter några intervjuer.



Kvale (1997) beskriver att i den kvalitativa forskningen (utifrån hermeneutiken) blir validering således mer ett val mellan falsifierbara och konkurrerande tolkningar. Ju fler falsifieringsförsök som har misslyckats ju starkare tolkning. Vi anser att utifrån Kvales resonemang så innebär giltighet kvalitetskontroll av forskarens inverkan i kvalitativa undersökningar. För att förhindra selektiv perception bör kontroll ske så att snedvriden tolkning inte sker (Kvale, 1997). Vi anser således att noggrann genomläsning av utskrifterna är viktigt. Tillförlitligheten kunde även förstärkas i våra tolkningar då vi båda varit närvarande under intervjuerna. Kvale (1997) anser att giltigheten för undersökningsresultatet hänger ihop med om tolkningen är logisk utifrån teorin.

Lindlof (1995) och Kvale (1997) anser att reliabilitet inte alltid är ett begrepp som är särskilt tillämpligt på kvalitativa studier. "Because what can be observed of a scene is profoundly contingent on time, and on the individual human-as-research-instrument (whose properties change as time in the field increases) little is gained from trying to achieve reliability." (Lindlof, 1995: 238). Validitet är inte heller lätt att undersöka "A world consisting of multiple, constructed realities does not permit the researcher to identify any single representation as the criterion for accurate measurement." (Lindlof, 1995: 238). Detta är ett resonemang som stöds av Kvale (1997) och benämns som den lägsta gemensamma nämnarens tyranni. Vi kan nå de rätta tolkningarna men inte *den* rätta tolkningen enligt Lindlof (1995). En utvärdering av tolkningar har skett i vårt fall genom den teoretiska mättnaden enligt Lindlof (1995). Vi anser att våra 20 intervjuer gav oss tillräcklig information för att uppfylla vårt syfte och även intervjuerna i slutet gav inte så mycket mer. Dessutom att empirin skulle ge en rättvis bild av organisationen.

Enligt Kvale (1997) kan ledande tolkande och kritiska frågor vara ett sätt att pröva tillförlitligheten i kvalitativa intervjuer, vilket inte är så lätt i intervjusituationen. En möjlighet anser vi är att be om exempel. Ytterligare ett belegg anser vi är att ställa en fråga ur många olika synvinklar och se om samma svar ges. Ett exempel på detta är vår fråga vad de anställda spontant tänker på när de hör Ericsson Hässleholm och vad de lyfter fram för kännetecknen i tre ord. Vi anser att en svårighet kan vara att inte påbörja analysen av sitt material redan när utskrift sker. Det kan påverka följande intervjuer såtillvida att ledande frågor därmed ställs. Samtidigt menar Merriam (1994) att analys egentligen blir mer intensivt när datainsamling är färdig.

### 3.10 AVSLUTANDE KRITIK

Enligt Guba och Lincoln (1994 ur Bengtsson, Hjorth, Sandberg & Thelander, 1998) är all forskning värdeimpregnerad vilket innebär att värderingar påverkar den undersökning som vi genomför. I vårt fall har det funnits en förförståelse att omsättningen av personal kan tänkas vara hög för ett företag som Ericsson. Anledningen till denna förutfattade mening är att vi hört att det kan ses som bra förstågångsarbete, men att de rekryterade vill komma vidare. Ett sätt att försöka minimera förförståelsens inverkan på undersökningsresultatet anser vi är det som Bengtsson, Hjorth, Sandberg och Thelander (1998) kallar för *aspektseende*. För att kunna komma fram till det studerades betydelse och mening är skickligheten att uppfatta något som något annat betydelsefullt.

Idealet att vara objektiv inom vetenskapen är en svår balansgång, då forskaren är en del av den undersökta verkligheten. Enligt kvalitativ forskning finns ej neutrala forskare då denne är en del i den utredda verkligheten. Närhet menar Sandberg och Thelander (2000) kan vara till gagn, dock bör det finnas en medvetenhet om balansen i undersökningsprocessen. En svårighet i intervjun är risken att ställa ledande frågor, vilket är en intervjuareffekt (Deacon, Pickering, Golding & Murdock, 1999). Det upplever vi tydligt kommer till uttryck om undersökarna vill kontrollera att de uppfattar respondenten rätt. Ett sätt att hantera detta upplever vi är spegling i intervjun, vilket innebär att man upprepar ett ord för att få respondenten att utveckla sitt svar (Bengtsson, Hjorth, Sandberg & Thelander, 1998). Detta kan vara ett uttryck

för det aktiva lyssnandet som Kvale (1997) talar om, vilket är något som vi velat tillämpa, även om spegling inte får gå till överdrift. En annan svårighet är att trots att vi strävat efter en induktiv metod, så kan den teori vi har studerat påverkat undersökningsresultat då vi omedvetet sökt efter dessa kategorier, till exempel asymmetrisk kommunikation. Samtidigt anser Silverman (1994) att den kvalitativa forskningen skall ha sin utgångspunkt i teori (ur Bengtsson, Hjorth, Sandberg & Thelander, 1998).

Vi har läst personaltidningar och pressbevakningen nationellt från årsskiftet 2001 som en förstudie. Dock bör undersökaren få tillgång till företagets strukturer och kommunikation i interndokument (Ekström & Larsson, 2000). Dock fick vi kort se dessa men kunde inte studera dem i detalj. Därmed kan intervjuerna ibland gått i riktning mot informanter för att vi skulle få grepp om och förstå intervjupersonernas svar i andra sammanhang. Motsägelser i intervjuerna skall också presenteras anser vi. Människor har en tendens att göra motsägelsefulla tolkningar enligt Dahlgren och Höjers (1977 ur Larsson & Ekström, 2000). Det betyder inte att det inte finns tydliga strukturer i tänkandet menar Ekström och Larsson (2000).

Giltigheten kan påverkas av urvalet, men andra ord om rätt personer har ställt upp för intervju. Materialet som man får ut måste vara tillräckligt djuplodande, riktigt och ärligt (Ekström & Larsson, 2000). Då många tackade nej kanske vi fick personer som har lätt för att uttrycka sig verbalt och på så vis kanske har en tydligare bild av organisationsidentiteten. Det kan vara ett problem då vi hade kanske för många frågor. I vissa fall blev det tid över i andra fall räckte inte tiden riktigt till. Något vi märkte att de som varit anställda en längre tid kunde förhålla sig mer ifrågasättande till kontoret än de som inte varit där så länge. Samtidigt har vi försökt få respondenterna att utveckla sitt resonemang med exempel för att öka tillförlitligheten. Likaså kan man om man upptäcker mer generella mönster ändå kunna uttala sig om organisationsidentiteten. Frågan är om vi har kommit så djupt som möjligt egentligen i intervjupersonernas svar i intervjusituationen. Det kan vara svårt att komma under ytan på normfiltren som intervjupersoner kan utveckla (Ekström & Larsson, 2000). Våra frågeställningar kan inte göra anspråk på att få fram sanningen kvantitativt om företagets profil/identitet. Dock är vi mer intresserade av de djupare innebörderna av profil/identitet som den kvalitativa metoden ger.

## 4 RESULTAT OCH ANALYS

---

Detta kapitel presenterar och analyserar våra resultat gällande Ericsson Radio Systems AB i Hässleholm. De karakteristiska kännetecknen för koncernen som framkommer i årsredovisning och revisionsberättelse 2000 presenteras först. Kontorets profil analyseras utifrån ledningens syn på kontorets önskade bild och en broschyr. Därefter behandlas ledningens syn på kontoret med avseende på organisationskultur och kommunikation såsom den kommer till uttryck i profilen. Nästa steg i vår analys är kontorets identitet, d.v.s. de anställdas syn på kontorets karakteristiska kännetecknen, samt organisationskultur och kommunikation.

---

### 4.1 INLEDANDE ORD

Profilen är den önskade bilden som produceras av organisationen både hos den externa som den interna publiken (Larsson, 2001). Vi menar att en organisations profil dels kan komma till uttryck i form av producerade trycksaker, men även genom ledningens syn på organisationen och dess kännetecken. Således redovisas intervjuresultat från Ericsson Hässleholms ledning, med stöd av en företagsbroshyr. Intervjuerna kan dessutom styrkas eller motsägas av uttalanden i tidningar. Dock anser vi att tidningsartiklar inte nödvändigtvis ger en god bild av den önskade företagsbilden. Kapitlet inleds dock med en kort redogörelse för de karakteristiska kännetecknen för Ericssonkoncernen. Något som kan påverka kontorets profil är Ericssonkoncernens profil, det bör finnas en minsta gemensamma nämnare.

### 4.2 KONCERNENS PROFIL

Ericsson Hässleholm har först det här året blivit ett självständigt kontor. Vi menar att kontoret naturligtvis bör dela vissa mål med koncernen. Dessutom kan både intervju personer ur ledning och de anställda omedvetet referera till Ericssonkoncernen i stort, även om vi uteslutande ställt frågor kring kontoret. Det kan således finnas förklaringar till kontorets profil i koncernens. Samtidigt kan vi inte göra anspråk på att ha fångat profilen enbart med årsredovisningen.

Enligt förvaltningsberättelsen är koncernens mission att "förstå sina kunders möjligheter och behov och att tillhandahålla kommunikationslösningar som är bättre än konkurrenternas." (Årsredovisning och revisionsberättelse, 2000:1). Schein (1992) hävdar att antaganden kring missionen är betydelsefullt i kulturen. Huruvida det är viktigt i Hässleholmskontorets kultur återstår att se. Det mål som koncernen arbetar långsiktigt för är bland annat att växa i snabbare takt än marknaden. Strategin för uppfyllandet av detta är att bl.a. bevara rollen som marknadsledande inom mobilsystem. Ericsson anser sig ha ett tekniskt ledarskap genom att de fått 22 av 33 licenser för 3G. Detta ställer naturligtvis krav på ett litet kontor och de anställdas kunskapsnivå. Ericsson framhåller utbildningsinsatserna för de anställda då det gäller kunskapsökning inom Internet samt sina miljöinsatser (Årsredovisning och revisionsberättelse, 2000). Ericsson Hässleholms självständiga roll sedan årsskiftet kan medföra att de framför en egen önskad bild av sitt kontor.

### 4.3 KONTORETS PROFIL

#### 4.3.1 EN ATTRAKTIV ARBETSGIVARE

Ledningen ger en samstämmig bild av vad dom ville förmedla externt i ett avseende, nämligen att det är ett högteknologiskt företag som arbetar med modern teknik. För

att kunna hävda sin legitimitet som ett högteknologiskt företag är kontoret beroende av kvalificerad personal. Kompetens är således en kärnverksamhet inom kontoret. Att kontoret är kunnigt kommer bl.a. till uttryck genom den höga andelen akademiker. Enligt Alvesson är personalens kunskap den största tillgången för ett kunskapsföretag (2000a, 2000b). En intervjuperson formulerade följande:

”Den bild som vi skulle vilja ge är en hyfsat stor arbetsgivare i Hässleholm. Vi håller på med modern teknik [...] och det är bara mjukvarukonstruktion. Vi har en hög andel akademiker och vill gärna ha fler. För ögonblicket är det anställningsstopp och internt finns det svårigheter med detta.”

(Avdelningschef 1)

Det är således av vikt för kontoret att bibehålla den personal och kunskap som finns, samtidigt som ny utbildad arbetskraft behövs. Kontoret strävar därför efter att vara en attraktiv arbetsgivare och ett förstahandsval för arbets sökande. En intervjuperson uttryckte detta som:

”[...] Det skall kännas tillräckligt tryggt och tillräckligt utmanande. Det skall vara en bra arbetsgivare, en av dem man väljer i första hand om man är intresserad av att jobba med telekom och bor nästan i regionen.”

(Avdelningschef 2)

Ledningen anser att det som gör Ericsson Hässleholm till en tilltalande arbetsgivare är den moderna tekniken, arbetsklimatet och personalförmanerna. Dessutom kan kontoret erbjuda personalen goda utvecklingsmöjligheter. Detta ses även som en förutsättning, dels för att kunna bibehålla kontorets kunnande och legitimitet som högteknologiskt företag, dels för att bekräfta bilden som en attraktiv arbetsgivare. Vi kan konstatera att både kontorets och koncernens profil framhäver att Ericsson satsar på utbildningar för de anställda. Bilden av Ericsson Hässleholm beskrivs av en intervjuperson som:

”Bilden är spännande högteknologiskt företag med stora utvecklingsmöjligheter, där vi har världen som arbetsfält. Vi anordnar utbildningar och utvecklas. [...] Det främsta syftet [med profileringen] är att locka till oss kompetenta medarbetare.”

(Platschef)

### **”Kunskapsspridning- en förutsättning för kompetens”**

Ledningen menade att en förutsättning för att personalens kunnande bibehålls är att kunskapsspridning sker internt inom kontoret. Enligt en intervjuperson råder det dock olika åsikter om huruvida kunskapsspridningen är otillräcklig eller ej. En orsak till detta kan vara att bilden av ett kunskapsföretag förhandlas fram mellan parter i den interaktion som sker. Således kan det inom ett kontor finnas olika sociala konstruktioner av verkligheten. De som menar att kunskapsspridningen fungerar och de som motsäger detta. I slutändan skulle detta utifrån social konstruktionism påverka de anställdas agerande.

Schein (1992) ger en annan förklaring till att olika bilder av samma fenomen kan förekomma. Han menar att antagande uppstår kring medel för att uppnå målen. Ett sådant hjälpmedel är auktoritetssystemet som han ser som en fördel för ett företag. Vi anser emellertid att det kan medföra hinder som ledningen inte är medveten om. Medvetenhet är en förutsättning för korrektion. Det betyder att Ericsson Hässleholm bör vara medvetna om anledningarna till varför kunskapsspridningen fungerar mindre bra, för att kunna åtgärda detta.

Ledningen menar att ett sätt att öka spridandet av kunskap, är att få en bättre dialog. Det anses vara viktigt att alla hjälper till att kommunicera och sprida budskap vidare. Som en åtgärd för att främja en dialog mellan de anställda, nämns skriftlig

tryckt information eller information via webben. Det är av vikt att goda idéer förmedlas vidare. Idag sker dock kunskapsspridning främst vid möten, vilket ibland är problematiskt.

“Har man hittat på något bra, sprid det vidare, och det gör man bara genom möten. Vi har projektmöte varje tisdag morgon [...] där är många som kanske har hittat på något [...] det kommer inte fram förrän i anonyma undersökningar.”

(Avdelningschef 3)

Det förefaller som möten är vanligt förekommande som informationsspridare. Det finns också normer kring att inte sprida informationen från dessa möten.

Hellweg (1997) menar att meddelande som stannar inom en grupp inte förvrängs så lätt. Vi anser att risken för ryktesspridning därmed minskas. Samtidigt anser vi att kontorets personal ställs inför en viss problematik, då information dels skall stanna inom mötesgrupper, dels att kunskap skall spridas vidare, inom och mellan olika grupper. Var gränsen mellan tillåten och otillåten går kan vara svår att avgöra.

Formella mötena behöver emellertid inte visa på dålig flexibilitet i alla sammanhang. Enligt en intervjuperson finns det också utrymme för informella mötena. I varje rum hos de anställda finns en ringklocka som snabbt kallar till ett möte, om så krävs.

### **”Framgång och stabilitet?”**

Under intervjuerna framhölls kostnadseffektivitet och kvalitet som kontorets kännetecken. Detta framkom även i kontorets mål, då i form av siffror, vilket anses vara vanligt för hela koncernen. Effektiviteten medför även att Ericsson Hässleholm betraktas som ett stabilt kontor.

”Vi jobbar inom den mest expansiva branschen i världen och vi tillhör den koncern som i många sammanhang har enormt stora marknadsandelar, trots att det är relativt sett ett litet bolag mot dom andra spelarna. Just Hässleholmskontoret gör pris, prestanda och arbetsuppgifter här stabilt, och omställningstiderna att vi jobbat med rätt saker på rätt sätt.”

(Avdelningschef 2)

Uppfattningen om kontorets kompetens kan även bero på andra faktorer än de produktionsmässiga. Alvesson (2000a) menar att expansion kan bli ett sätt att legitimera sitt kunnande. Ledningen såg kontorets expansion som ett tecken på en viss stabilitet, då utbyggnaden fortsätter trots nedskärningar på andra kontor. Samtidigt ställer vi oss kritiska till antagande om att en expansion nödvändigtvis bekräftar ett företags kunnande och stabilitet.

Upplevelsen av företagets expansion var olika hos de intervjuade, bl.a. relaterar en del till den utökade personalstyrkan, vilket medför en viss anonymisering bland de anställda. Dock betraktas omorganiseringen till mindre sektioner och fler chefer som fördelaktigt. En orsak till omorganiseringen relaterades till att nya chefer gärna vill sätta sin prägel på organisationen. Detta bekräftas i en studie av Armands och Josephson (1995), som hävdar att en omorganisering ofta följs av chefsbyte inom Ericsson.

### **”Abstrakta mål – ett dilemma”**

Ledningen menade att de mål som direkt påverkar de anställda är projekt- och verksamhetsmål. Att t.ex. vara en attraktiv arbetsgivare är ett mål som inte anses engagera personalen. En orsak till detta kan vara att ledningen upplever målet svårgreppbart. En intervjuperson tar upp problematiken med abstrakta mål. Denne menar att det mer en modenyck och att det är lättare att spela golf.

”Det känns i kroppen hur man skall slå. Mål är viktiga, men det kan utvecklas en syn att man går under utan mål.”

(Avdelningschef 3)

Vi menar att detta kan tyda på att verksamheten upplevs som lite för målinriktat. Det är viktigt att de anställda förstår hur de detaljerade målen hänger samman med koncernen. Det kan visa på den problematik som Schein tar upp, nämligen att det måste finnas ett gemensamt språk och antaganden som delas av de anställda kring målen. Intern integrering är således en förutsättning för att externa anpassningsproblem skall kunna lösas, om det finns olika uppfattningar om målens samband med varandra. Påverkan kan också gå åt andra hållet, genom att gemensamma mål som förstås av alla underlättar kommunikation och ett gemensamt språk. Vi anser att kontor som fokuserar på olika arbetsuppgifter löper större risk att helheten går förlorad.

### **4.3.2 IT OCH SAMHÄLLSANSVAR**

Under hösten 2000 har det skrivits en del om den nya IT-profilen som Hässleholm skall få genom att en ny IT-skola byggs. Sydsvenska Dagbladet benämner det som ett nordskänkt Silicon Valley, där framförallt systemutvecklare skall utbildas. En representant från Ericsson kommenterade det hela ” Det är ett utmärkt grepp att låta Hässleholm tona fram som IT-centrum. Vi får nu främst en omedelbar närhet till nyttig utbildning. Konkurrensen om drivet folk bara hårdnar även om vi hittills klarat oss hyfsat bra.” (Widing Sydsvenska Dagbladet 000926). Detta kan visa på att arbetskraft är en viktig extern målgrupp att föra ut sin information till för Ericsson Hässleholm. IT-gruppen inbegriper företrädare för kommun, företag i området i ett samarbete med Kristianstad högskola (Gomér Norra Skåne 000926). Vi anser att dessa satsningar och medverkan i medier kan medföra att kontoret upplevs som proaktiv och en stabil arbetsgivare som ser till sin framtid. Enligt Grönroos (1992) har den externa bilden betydelse för de anställdas bild av företaget. Därför anser vi att det är viktigt att profilen inte motsäger organisationsidentiteten.

Bilden som stabil och aktiv spelare i kommunen är något som ledningen arbetar på att förmedla utåt, vilket är ganska naturligt med tanke på de neddragningar som gjorts inom koncernen. Dessutom vill ledningen öppna en dialog med kommunen och ta del i kommunen. Ledningen betonar att samhällsansvar tar sig uttryck genom dialog med kommunen.

”Kommuner glömmer ofta bort företag som Ericsson, allt hänger ihop med bra boende, bra kommunikationer. Vi vill ta ett samhällsansvar. Vi är en tung arbetsgivare som genom dialog vill ta ett samhällsansvar.”

(Platschef)

Ericsson Hässleholm ansågs vara en betydelsefull lokal drivkraft:

”[...] Vi var ett av de första företagen i Hässleholm inom IT-branschen, som nu har vuxit och blivit det största och dragit med oss väldigt mycket IT-företag i Hässleholm. [...] Det är intressant för vi samarbetar ganska mycket. Och många av de här företagen kommer här ifrån.”

(Avdelningschef 3)

Även om Nkomo och Cox Jr (1996) för ett resonemang som mer kan tillämpas på organisationsidentitet, kan profileringen som samhällsansvarig tyda på att samhällsförändringar påverkar den profil ett företag vill ha.

### **4.3.3 ”GRÄNSLÖST NÄRA”**

En annan aspekt av kontoret är att de arbetar både på en lokal och global spelplan. Detta kom till uttryck dels under intervjuerna, dels i den nya företagsbroschyren ”gränslöst nära” (bilaga 3). Ledningen framhöll kontorets centrala läge i Hässleholm och närheten till naturen, vilket även beskrivs i företagsbroschyren. Närheten till naturen förefaller vara ett genomgående tema. Samtidigt lyfts den globala aspekten av kontoret fram, eftersom kontoret anses kunna ge utvecklingsmöjligheter med ”hela världen som arbetsfält”. Trots att kontoret är en aktör både lokalt och globalt har det varit relativt anonymt.

”Vi arbetar ju inte på det lokala, utan vi agerar mer mot världen. Jag tror att det inte är många som har känt till Ericsson, utan det är först på senare år då vi har haft ganska mycket informationer via den här IT-gruppen. Många blir förvånade när det sitter en liten skylt och så är vi 140 stycken.”

(Avdelningschef 3)

Ett problem för kontoret är att pendlare från andra orter inte flyttar till Hässleholm. En konsekvens av detta är att folk som pendlar kanske lättare tröttnar och byter därför arbete. Ett sätt att motarbeta detta är naturligtvis att få de anställda till att bosätta sig i kommunen. Vi menar att det även internt kan vara gynnsamt för kontoret att framhäva samarbetet med kommunen och dess fördelar.

### **4.3.4 KONTORETS VÄRDERINGAR**

#### **”Professionalism, medmänsklighet, uthållighet ”**

De värderingar som ledningen vill kommunicera ut faller någonstans mellan Scheins två första kulturnivåer artefakter och värderingar. De finns nämligen nedtecknade samtidigt som de inte uttalats direkt till de anställda. Ur intervju svaren framkom det att kontoret stod för professionalism, medmänsklighet och uthållighet. Professionalism kommunicerades ut i form av pålitlighet, medan medmänsklighet bl.a. relaterade till förmågan att se till människors olikheter. Uthållighet avsåg kontorets arbetsprestation i relation till omgivningen och den miljö som kontoret verkade i. Platschefen formulerade följande:

”Ericsson kan betecknas med tre ord, professionalism, medmänsklighet och uthållighet.[...]Professionalism är att uppträda på ett affärsmässigt korrekt sätt till kunder och kollegor, d.v.s. att man är att lita på. De vet om att man kan leverera i tid. Medmänsklighet är t.ex. att se till människor som har svårt att hålla tempot, tempot kan vara för högt. När det gäller uthållighet lever vi i en snabb värld vilket gör det viktigt att avsluta det man påbörjat. Vi lever i en tuff miljö där vi skall stå för en trovärdig miljö.”

(Platschef)

De värderingar kontoret har anses skapa regler och riktlinjer för gemensamma arbetsformer. Detta för tankarna till Scheins resonemang kring interna integrationsproblem. Ett internt integrationsproblem är att komma fram till kulturella antaganden kring belöning och straff, d.v.s. det system av sanktioner som kontoret har då regler för t.ex. just gemensamma arbetsformer inte följs (Schein, 1992). Kontorets värdering om medmänsklighet kan även här visa sig i hur ett felaktigt beteende korrigeras. Ericsson Hässleholms faddersystem kan därmed fungera som ett sätt att socialisera in de nya medlemmarna.

#### **”Respekt, diskretion och öppenhet”**

Intervjuerna visade på skillnader i de interna värderingarna kring medmänsklighet, vilket även kan beteckna respekt, diskretion och öppenhet. Respekt innebär bl.a. att leveranstider hålls, samt att åsikter och kritik fritt kan föras fram mellan personalen.

Kontoret betonar dock vikten av diskretion, d.v.s. att inte sprida medarbetares tankar i fel sammanhang. En intervjuperson beskrev detta som:

”Vi betraktar [diskretion] som en del av det här att ha respekt för andra människor och vad andra människor tycker och tänker. Det man diskuterar i en grupp det är inget som man diskuterar utanför den gruppen, om det inte är sån information som ska höras.”

(Avdelningschef 1)

Värderingen diskretion kan betraktas som en etisk regel, som samtliga på kontoret förutsätts följa. Vi menar att diskretionen kan minska den informella informations- och ryktesspridningen. Samtidigt menar platschefen att respekt är ett begrepp som kontorets avdelningar har tolkat olika. På vilket sätt framkom emellertid inte under intervjun.

Vi anser att då begrepp subtolkas kan detta medföra en viss problematik. Vi menar att om inte samma antagande görs kan detta t.ex. försvåra kommunikationen och den interna integrationen mellan de anställda. Schein (1992) menar att en grupp inte kan existera om den inte kan kommunicera. Delas inte en gemensam begreppsapparat av gruppmedlemmarna kan det leda till ett annat agerande, som i sin tur kan medföra en risk för konflikt. Delade antaganden kan också filtrera bort överflödigt information, enligt ett sådant resonemang, och kan därmed minimera en viss oro inom gruppen.

#### **”Att kunna hantera regler för relationer”**

Schein menar att det krävs spelregler för relationer mellan människor, vilket förhandlas fram. Trots att öppenhet lyftes fram som en av kontorets egenskaper, visade våra intervjuer på problematiken med kritik och beröm. Vi anser för att kunna ge och få kritik, samt vidarebefordra beröm, är en viktig förutsättning att kontoret strävar efter att ha anställda som är nyfikna på framtiden, kreativa och framåt. Detta stöddes även av uttalande i broschyren (bilaga 3). Problematiken med att ta och ge kritik bekräftas av en intervjuperson:

”[...] Personerna har inte över huvud taget förstätt att det är någon form av kritik. Eller om det är någon har gjort någonting bra, vilket är precis lika viktigt.[...] Vi kan nog i vissa fall tala om att någon har gjort fel, men att någon har gjort ett bra jobb det är vi usla på. [...] Vi skall inte sitta på våra kammare och sura utan det är bättre att vi faktiskt pratar med varandra. Det är någonting också som kommer att bli en ändring i nya kontoret en trappa ner. Vi kommer att få mycket öppnare, det kommer inte att bli de här små cellerna.[...]”

(Avdelningschef 1)

### **4.3.5 EN NY ANDA**

Ett annat utmärkande drag för Ericsson Hässleholm, som ledningen gärna framhöll är den unga och positiva andan som präglar kontoret. Det stöds även av de budskap som kommuniceras ut i företagsbroshyren och som beskriver kontoret som ett ungt, öppet gäng, med en positiv anda ”som lätt smittar av sig” (bilaga 3). Vi menar att en orsak till den positiva andan kan vara upplevelsen av en trygghet som för tankarna till en familj.

”[...] det är ont om konflikter totalt att reda ut. Det är en trygg miljö så man behöver inte klättra på varandra för att ha självkänsla, utan en god grundstämning. [...] Man tolererar varandra och tar sig tid. Vi är klart olika allihopa. Vi tar vara på varandras styrkor i väldigt hög grad.”

(Avdelningschef 3)



Den nya andan kan även härledas till att en ny generation har kommit in på kontoret. Det har skett en förnyring bland medarbetarna som kan sägas fungera som en motpol till den äldre generationen. En intervjuperson förklarade den nya andan genom att relatera till hur det var förr:

” I Hässleholm har det skett en markant förnyring på de sista ett och ett halvt åren och det är positivt. Vi hade en tendens att vara ett lite sänt här gubbvälde, trots att folk inte var särskilt gamla. [...] Det var kanske mer relaterat till de chefer som fanns här då. Det fanns en tendens att dom som var från den gamla tiden, var dom som kunde någonting och dom som egentligen hade någonting att komma med. De var stockkonservativa enligt min mening, och inte beredda att ändra sig någonting alls. Utan allt de gjorde var bra och allt som någon annan gjorde var dåligt. Och det har förändrats kraftigt de sista åren.”

(Avdelningschef 1)

Ledningen framhöll även betydelsen av att en gång i tiden ha varit en konsultverksamhet, vilket har satt sin prägel på kontoret, bl.a. var initiativförmåga något som utmärkte kontoret och som det idag efterlyses mer av. Att de som arbetar på kontoret känner ansvar är en värdering som ledningen gärna framhåller.

”Det är att de som jobbar här känner stort ansvar och flexibilitet. Det märker vi en stor skillnad mot, dem som jobbar i Stockholm och t.o.m. Linköping. Vi tillhörde ju konsulter här, under ett femtontal år. [...] Vi tillhörde pionjärerna inom programmering data. Vissa kommer och vissa har ju varit här länge.”

Olika erfarenheter och upplevelser hos anställda från konsulttiden och anställda som ej upplevt den tiden kan medföra att olika verklighetsuppfattningar konstrueras. Enligt social konstruktionism är vår syn på verkligheten präglad av vårt kulturella arv och vår historia. En intervjuperson visade på skillnaden mellan två erfarenheter av samma kontor.

”[...] Så jag tror man kan få två olika bilder där igen. Jag hoppas att de här två konvergerar, men det har dom inte gjort än i alla fall. Tyvärr finns det nog två.[...]”

(Avdelningschef 1)

#### **4.3.6 TVÅ AVDELNINGAR = TVÅ KULTURER?**

Under intervjuerna framkom det att kontorets två verksamheter GSM och NMT, har medfört att det verkar råda olika kulturer mellan avdelningarna. Anledningen till detta är bl.a. relaterat till de arbetsuppgifter som avdelningarna har att utföra. GSM är den avdelning som får arbeta mycket och som går framåt, medan det råder mer vakuum inom NMT, där det ibland finns för litet att göra för de anställda:

”[...]De har ju jobbat med helt olika arbetsuppgifter och därmed fått, byggt sig olika bilder. NMT avdelningen har varit väldigt kundnära, mycket resor, väldigt nära verksamheten. GSM är ett mycket, mycket större maskineri. Det är längre till operatörerna. Det är längre till återkopplingen på marknaden. Det är större projekt och så är det en modernare teknik, men det är längre ifrån verkligheten där det används. Man kan få lite olika bild om man jobbar med helt olika saker.”

(Avdelningschef 2)

Vi anser att en avdelning som går framåt och en annan som inte gör det kan göra att profilen upplevs som motsägelsefull. Allra helst som en representant för de anställda uttalar sig i broschyren att ”Telekom är en stabil framtidsbransch och jag

tror på en fortsatt snabb teknikutveckling” (bilaga 3). Under intervjuerna framkom det att kommunikationen och kontakten mellan de båda avdelningarna är otillräcklig. Troligtvis kommer viljan att göra något åt kontakten mellan de båda avdelningarna att öka i framtiden när NMT avdelningen får mer GSM uppgifter.

Enligt Palm och Windahl (1989) bör profilen inte vara motsägelsefull. Vi anser att hos Ericsson Hässleholm ska profilen inte vara motsägelsefull externt och internt, d.v.s. den information som ges i trycksaker bör även korrespondera mot ledningens uppfattning om profilen.

#### **4.3.7 EN ”PLATT” ORGANISATION**

##### **”Alltid nära till en chefen”**

Enligt Meech (1996) så kan kommunikationen internt vara en del av profilen. I företagsbroschyren beskrivs Ericsson Hässleholm som en platt och okomplicerad organisation. Medarbetarna har oavsett anställningstid eller arbetsbefattning ”alltid lika nära till chefen”, vilket även ledningen betonade. Detta kan tyda på att ledningen vill visa att kommunikationen fungerar bra internt. Det kan naturligtvis ifrågasättas om arbetsorganisationen är så platt och okomplicerad som broschyren vill framhålla. Vi anser att det är riktigare att tala om kontor som en deltagande kultur (Dozier, Grunig & Grunig, 1995) och inte som en platt organisation. Detta eftersom kontoret uppvisar en hierarki i sin organisationsstruktur, med klara befattningar som platschef, avdelningschef, sektionschef och övriga anställda. Vi ställer oss generellt kritiska till begreppet platt organisation och föreslår att organisationer beskrivs mer utifrån auktoritära eller deltagande kulturer.

Omorganiseringen betraktas som positiv, bl.a. eftersom att ledarskapet har blivit bättre med fler chefer. Nackdelen är dock, enligt en intervjuperson att arbetsglädjen har blivit lidande.

”[...] Det kan bli inte så stressande för chefen. Men jag tror att en viss glädje har försvunnit i viss mån, många fler som styr, många fler som skall göra saker.”

(Avdelningschef 3)

Detta kan peka på svårigheter med att koordinera och behovet av att formalisera kommunikationen. Strid (1999) menar visserligen att formell kommunikation är mindre betydelsefull, men i tider av expansion är det betydelsefullt tycker vi. Så att rätt kommunikation sker på rätt sätt. Om vi utgår från Strids (1999) resonemang att det är kommunikationen som skapar organisationen så borde kommunikationen fungera bra om organisationen är okomplicerad. Man kan dock ifrågasätta hur kommunikationen egentligen fungerar på kontoret med tanke på att det ännu inte finns några interna kommunikationsmål. Dock arbetar kontoret på att utveckla dessa. Under intervjuerna framkom det att behovet av en informatör finns.

Vilken roll ledningen spelar i spridningen av vissa värderingar är svårt att uttala sig om, men platschefen framhöll att vem som helst skall kunna komma med synpunkter till honom. Enligt Schein (1992) kan beteende förutsägas utifrån värderingar om det finns ett tidigare lärande kring dessa. Hur den tidigare chefen har varit kan således vara en påverkansfaktor. Schein talar om kulturell stabilitet och vi anser att det kan skapa en viss kulturell stabilitet då kulturen är producerad genom kommunikationen. Tillförlitligheten ökar av organisationen om betydelse delas enligt Kreps (1990). Ett exempel på detta är kommunikativa normer.

#### **4.3.8 KOMMUNIKATIVA NORMER**

##### **”Öppenhet – motarbetar revirtänkande”**

Kontorets öppenhet, d.v.s. att vara tillgänglig vid behov av hjälp för sina medarbetare är något som genomsyrar intervjuvaren. Vi anser att en kommunikativ norm på

kontoret är att vara anträffbar i största möjligaste mån. Denna norm speglar den anda som råder på kontoret.

"[...] Att man alltid skall vara anträffbar. Vara noga med telefonen, så att man vet om man är på möte, eller är upptagen. Det är också ett informationssätt. Det finns små tavlor utanför dörren, där man skriver upp vad man gör. Vi har en tavla där ute med, den är inte så bra längre. Där kunde man alltid se vad alla gjorde under veckan. Det är nog lite mer med konsult som hänger kvar i informationen. [...]"

(Avdelningschef 3)

En norm som anger att alltid vara tillgänglig kan skapa svårigheter då de anställda kan ställa för många frågor. Ledningen arbetar visserligen för ett öppet arbetsklimat, som anses förhindra revirtänkande. En intervjuperson tog emellertid upp problematiken kring att frågor ibland anses vara onödiga, vilket kan medföra svårigheter för anställda att avgöra vad som anses vara en legitim fråga eller en överflödig. En intervjuperson gav följande lösning på problemet:

"Det som vi vill ju är ju att vi skulle vilja ha en bra webb med en bra struktur. Det skulle spara väldigt många frågor som är helt onödiga. Då skulle man kunna fokusera på dom väsentliga frågorna. Nu är det mycket detaljgrejor som hur skall jag göra detta? Vem har hand om sånt? Som egentligen inte skulle behöva komma. Så det skulle göra mycket nytta, om vi hade pengar."

(Avdelningschef 1)

Avdelningscheferna säger att de anställda oftast kontaktar dem genom att kliva in genom dörren. Dock kanske de inte känner sig så nära till alla chefer som broschyren vill framhålla. Dialog med ledningen kan vara ovanligare än till sektionscheferna. Tydligare interpersonell kommunikation och initiativtagande efterlyses.

### **"Självständighet ger möjligheter"**

Enligt platschefen har det från årsskiftet skapats en egen identitet. En intervjuperson förefaller tänka på kontorets självkänsla och att kontoret är betydelsefullt i det stora hela.

"[...] Vi har nätverket ute och en jättestor intressant koncern. Samtidigt är det ett litet bolag som skall klara oss själva. Vi får driva alla våra funktioner själva, infrastrukturen och därigenom kan man bygga en egen självkänsla här har vi ett eget kontor. Det är det vi tar vara på, det är det vi skapar. Det är en stor fördel att ha ett eget kontor. Vi kan inte skylla på andra om någonting går snett och det gör att man axlar ansvaret. Det går inte att säga att det är fel på något annat, utan det är oss det hänger på."

(Avdelningschef 2)

Enligt Norra Skåne (010421) förefaller kontoret se sig själv som ett centralt kontor inom Ericsson.

"Vi arbetar på systemsidan med utveckling, en sektor som för tillfället går bra och tillhör företagets kärnverksamhet. Att avskeda personal på vårt kontor kan jämföras med att skära av sin pulsåder. Det måste hända mycket innan utvecklingsverksamheten berörs [...]"

### **"Lillebrorstänkande"**

Termen lillebror var något som framkom i svaren från ledningen. Det föreföll ha sin orsak i kontorets historia.

”[IP talar om historier inom kontoret][...] Det finns en allmän kännedom om att det är ett gammalt kontor, som har varit litet av en organisatorisk ping-pong boll. Det är ju så litet att vår vilja kommer i andra hand, utan att organiseras upp. Sedan finns det mycket av den här goda stämningen. Då är det andra historier, vem som har gjort vad, mycket skämt, mycket med teknikprägel. Såna finns det i ett antal.”

(Avdelningschef 2)

Paradoxalt nog förefaller det ändå som om kontoret ser sig som betydelsefulla. Det kan ha fördelar att vara ett mindre kontor t.ex. när det gäller beslutfattandet. Man ser sig som relativt snabba och tydliga till skillnad från om kontoret behöver t.ex. nyanställa någon, vilket gör att man inte så gärna sätter i gång denna process som en intervju person tar upp.

#### 4.4 AVSLUTANDE ORD OM PROFILEN

Kontorets profil är ett modernt, stabilt och högteknologiskt kontor, som är en attraktiv arbetsgivare. Kontoret anses kunna erbjuda utvecklingsmöjligheter i form av kompetensutveckling både på lokalt och globalt plan. Med världen som arbetsfält finns goda framtidsutsikter. Kontoret vill förmedla bilden av en roll som samhällsansvarig, då det bl.a. beskrivs som en lokal drivkraft, t.ex. i den nya IT-utbildningen. Förutom detta vill ledningen sprida värderingar såsom professionalism, medmännisklighet och uthållighet.

Vi nämnde tidigare att syftet med profileringen är att rekrytera fler kompetenta medarbetare. Det är med andra ord också betydelsefullt att de anställda känner igen sig i profilen. Vi frågade ledningen om de kommunicerar ut företagets externa bild till de anställda och fick varierande svar vilket tyder på att det inte är något som sker medvetet. Det kanske är så att den externa bilden kommuniceras ut i samband med nyanställningen och sedan glöms bort. Detta kan visa på att profilen varierar mellan olika målgrupper och därmed inte är något som medvetet förs ut till de anställda och diskuteras.

Visserligen skall inte samma budskap användas till de anställda, men konsekvenserna av detta kan bli att de anställda arbetar åt olika håll. Platschefen ansåg att de anställda har fått säga sitt och att broschyren senare skulle kommuniceras ut.

En intervju person ansåg att den externa bilden inte alls kommunicerades ut, medan en annan berättade att det sker i samband med att tidningsartiklar publiceras för att reda ut missförstånd. Medier har således en betydelse för att sprida profilen.

”Lite grann [förmedlar vi den externa bilden till de anställda], när det skrivs saker i tidningarna, när vi tagit kontakt eller kommenterar reaktioner från omvärlden, är det alltid mycket kommunikation kring det. Det kommer ut mail eller sammankallas till någonting. Den här personen har skrivit det och det är grundat på en intervju som var två minuter lång medan (namn) står i en matkö och pratar i mobilen. Och vi får förklara och reda upp missförstånd och annat. Jag förmedlar bilden av att vi håller tidningarna lagom informerade om att det här kontoret finns.”

(Avdelningschef 2)

Att använda sig av medier medför emellertid en risk att bli felciterad eller misstolkad. Samtidigt innebär kontorets självständighet att behovet av att kommunicera ut en tydlig profil blir allt viktigare. Detta gäller både till externa och interna publik, vilket för oss in på nästa presentation, nämligen de anställds kunskap om sig själv.

## 4.5 IDENTITET – ETT KONTORS KUNSKAP OM SIG SJÄLV?

Efter att ha redogjort för profilen kommer vi nu att presentera kontorets identitet, d.v.s. kunskap och självkänedom om sig själv. Således är det de anställdas bild vi presenterar. Vår utgångspunkt är att identitet kan ses som den kulturella helhetsbild som organisationen uppfattar och förmedlar av sig själv (Larsson, 2001). Följaktligen har vi valt att använda kulturen som ett verktyg för att studera fenomenet identitet. Med fokus på normer, värderingar och verklighetsuppfattningar har vi valt att presentera våra intervjuresultat. Resultaten redogörs utifrån de kategorier, teman och metaforer som har vuxit fram ur vårt intervju-material.

### 4.5.1 HUR BESKRIVS ERICSSON RADIO SYSTEM AB?

#### ”I framkanten av dagens teknik”

Ericsson Radio Systems AB beskrevs som ett högteknologiskt företag som sysslar med mjukvaruutveckling av GSM och NMT mobilsystem. De anställdas kompetens och kunskande utgör kärnan i verksamheten. Således verkade de produkter som utvecklades utgöra en viktig faktor för hur de anställda upplever kontoret. En anställd beskrev kontoret som:

”...ett litet kontor med höga ambitioner och hög teknologi. Vi är ett bra team, eftersom vi inte är jättestora och har individuell kontakt med alla medarbetare. Det tror jag är en klar fördel och det har vi visat också. Vi måste berömma oss själva. Vi har fått en trofé nu, att vi är bäst på Ericsson.”

(Anställd 15)

Samtidigt påpekade de anställda svårigheten i att beskriva kontorets verksamhet. Ericsson är starkt förknippat med mobiltelefoner och den mjukvaruutveckling som bedrivs i Hässleholm, kan för en icke-insatt upplevas både som abstrakt och svårbegriplig, tekniskt sett.

”Eftersom jag arbetar här så tänker jag på GSM designkontor och NMT både design och test och felrapportsarbete ... hade du frågat mig innan jag började här hade det nog varit ett frågetecken.”

(Anställd 14)

Enligt Schein (1992) kan en organisations produkter betraktas som artefakter och ger således ett första intryck av kontoret. Att systemutvecklingen på Ericsson Hässleholm beskrivs som abstrakt kan tyda på att sakkunskap och hög kompetens är en förutsättning för att kontoret skall kunna bedriva sin verksamhet. Detta verkar bidra till en starkt självkänsla hos de anställda. Dock ansågs kontorets framgångar ha kommunicerats ut för dåligt till allmänheten. Under intervjuerna framkom en viss frustration över att enbart nedgången med Ericssons mobiltelefoner skildras i medier och att systemutvecklingen inte framhålls mer. Samtidigt menade de anställda kunde Ericsson Hässleholm agera mer aktivt för att föra ut kontorets framgångar. En intervjuperson beskrev situationen som:

”Sånt [bäst på Ericsson] måste ju bara gå ut. Att allmänheten känner till detta. [...] Vi har tråkigheter med nedskärningar, men inte alls den grad som motsvarar vad som är begärt. Och det är helt enkelt för att vi gör ett bra jobb och det är viktigt. Vi kan inte undvara personer för vi gör ett bra jobb.”

(Anställd 11)

Att allmänheten får ta del av de positiva framgångar som Ericsson har, upplevs vara av stor vikt för de anställda. Kontorets lönsamhet och effektivitet var något som ansågs förmedlas dåligt till allmänheten. Att detta skulle ha betydelse för de anställda,

visar Newson, Kruckberger och Turk (1996) på. De menar att det är sannolikt att en intern publik kommer att reagera på hur en organisation presenteras externt. Detta skulle t.ex. kunna innebära att om ett företag utsätts för mycket negativ publicitet, kan de anställda börja tvivla på organisationens stabilitet och verksamhet, vilket kan leda till osäkerhet och att de anställda bild och uppfattning om organisationen förändras.

### **”Små men effektiva”**

Ericsson i Hässleholm upplevs som det lilla, men effektiva kontoret. Trots mediers rapporteringar om personalneddragningar, kraftiga brister inom ledning och arbetsorganisation samt en försämrad stämning bland de anställda, är det inte något som de anställda på Hässleholmskontoret verkar identifiera sig med. Besparingskrav har emellertid även drabbat kontoret. Det råder således anställningsstopp och fyra personer är friställda. Även interna sociala aktiviteter, såsom t.ex. påskmacka, frukostar och kontorsfester stöds inte längre ekonomiskt. Det finns dock en stark tro på kontoret. En anledning till detta är omorganiseringen, kontorets expansion och den pågående ombyggnaden. Detta tolkas av de anställda som tecken på att Ericsson-koncernen tror på kontoret och därför väljer att satsa på Hässleholm, vilket inger en känsla av trygghet och stabilitet:

”Vi håller på att växa och det får mycket positiva bieffekter. Det ingjuter en annan framtidstro och trygghet [...] man behöver inte gå och vara orolig för levebrödet. Man vet att här finns hur mycket jobb som helst.”

(Anställd 4)

### **”Ett gott rykte och en kompetent personal”**

Något som betonas starkt under intervjuerna är att kontoret är ett duktigt, kunnigt och effektivt sådant, som producerar hög kvalitet på sina produkter. Detta har lett till ett gott rykte inom Ericssonkoncernen. Enligt de anställda så beror kontorets framgång och det goda anseendet på medarbetarnas kunnande och effektivitet.

Alvessons (2000b) menar att kunskapsföretags kompetens bl.a. bekräftas genom formella utbildningar. Detta gäller även Ericsson Hässleholm som har en hög andel högskoleutbildade, samt tekniska specialister och doktorander. Resultatet av kontorets utförda arbete och beviset för dess kunnande, legitimeras även då kontoret klarar av att hålla tidsplaner och en hög kvalitet samtidigt som kostnaderna hålls nere. Detta kom bl.a. till uttryck i följande uttalande:

”Vi levererar för det mesta det vi ska i tid. Och det syns ju uppåt i hierarkin på Ericsson. Det är ju så att dom är nöjda med oss, vad vi gör, att vi lämnar i tid och med bra kvalitet.”

(Anställd 5)

”Vi har ju ett väldigt gott rykte inom Ericsson, att göra bra saker och i rätt tid. Det är ju det som gör att vi får vara kvar.”

(Anställd 1)

Vi kan konstatera att effektivitetsmål och kostnadskrav är viktiga indikationsfaktorer på kontorets framgångar och välmående. Kontorets kompetens och kunskap har lett till ett gott rykte inom koncernen vilket ytterligare stärker de anställdas tro på kontoret. Även faktumet att just systemsidan inom Ericsson koncernen gick bra, bidrog till detta. Enligt Larsson (2001) blir anseende allt viktigare för dagens organisationer bl.a. för att locka till sig attraktiv arbetskraft. Vi menar att anseende även har en intern funktion, nämligen att bibehålla personalen. Alvesson (2000a, 2000b) menar att ett problem som många kunskapsföretag ställs inför är just svårigheterna med att bibehålla kunnig personal. Vi menar att ett gott rykte kan bidra till att stärka tron på kontoret och därmed öka engagemanget hos de anställda.

### **”Ett tryggt och stabilt kontor”**

Under intervjuerna framkom det att Ericsson Hässleholm upplevdes som ett stabilt och tryggt kontor. Detta bygger delvis på de positiva signaler som de anställda tolkar ur ombyggnaden och kontorets expansion. Samtidigt verkade det råda en viss osäkerhet huruvida kontorets storlek kan innebära negativa konsekvenser i tider då besparingskrav råder. En anställd beskrev expansionen som:

”Det är positivt [expansionen] Det är ett bra tecken. Hade dom inte utökat, byggt om, då är frågan om det inte hade flyttat kanske. Jag tror knappt att dom hade flyttat det, men den finns alltid en risk.”

(Anställd16)

”Vi känner oss väl rätt så trygga i vår tillvaro. Det är ett relativt litet kontor, så man vet ju inte vad dom ’högsta hönsen’ beslutar sig för. Det är ju rätt lätt att plocka bort ett sånt här litet kontor, utan att tänka liksom. Det är väl mest sådana aspekter som påverkar oss, just nu [...] Det är väl beroende på det vi håller på med, alltså dom produkter [...] Det är inte bara till att flytta dom till ett annat kontor, utan att man skulle få en massa problem.”

(Anställd 10)

### **4.5.2 ”GRUNDANDET – EN BORTGLÖMD HISTORIA”**

Enligt Schein (1992) kan berättelser, ritualer och ceremonier betraktas som artefakter. Det innebär att de är lätta att uppfatta, men svåra att tolka. Vi var intresserade av att undersöka vilka berättelser, ritualer och ceremonier som förekom på Ericsson Radio Systems AB i Hässleholm. Detta för att få en ökad förståelse för de normer, värderingar och antagande som präglar kontoret. Enligt Conrad och Poole (1998) kan berättelser, ritualer och ceremonier fungera som en social karta för en organisation som ger de anställda riktlinjer för t.ex. lämpligt agerande eller som uttrycker vilka normer och värderingar som finns i organisationen. Dessa reproduceras sedan i interaktion mellan medarbetarna.

Under våra intervjuer visade det sig emellertid att de anställda inte känner till några specifika historier, inte några som de gärna redogör för. Ett vagt minne av att kontorets grundande hade förmedlats vid anställningsintervjuer eller vid nyanställningar uppgavs, men inget som de anställda direkt mindes eller kunde berätta om. De historier som förekom relaterade mer till t.ex. ”practical jokes”, resor eller specifika fester. Något närmare innehåll i dessa historier framgick inte.

Vi tror emellertid att kontorets grundande hade varit av intresse för de anställdas identifikation med kontoret. Enligt Fombrun (1996) kan en organisations identitet härledas till de samlade erfarenheter och kunskaper som organisationen har gjort sedan dess grundande och som kommer till uttryck i hur de anställda agerar, samt hur kriser löses. Vi anser att enbart förmedla kontorets grundande utan att ge den mening i en aktuell kontext fyller ingen funktion. Händelser måste således ges mening för att anställda skall kunna hantera dem (Schein, 1992).

### **4.5.3 ”SOCIALA AKTIVITETER SKAPAR GEMENSKAP”**

Även våra frågor kring begreppen ritualer och ceremonier medförde vissa problem. Då vi frågade de anställda om vilka ritualer och ceremonier som förekom på kontoret hade de tillfrågade svårigheter att besvara denna fråga. Anledningen till detta var att innebörden av de båda begreppen var något oklara. Det verkade också som om de anställda fann frågan något löjlig och svarade på så vis ganska ironiskt. Som ritualer nämndes dock förmiddagsfikan på de olika sektionerna och teknikfrukosten varje tisdagsmorgon, där status om olika projekt ges. Jul- och sommarfester beskrevs som ceremonier och är initierade av ledningen. I intervjusvaren framträdde emellertid vikten av sociala aktiviteter. Speciellt aktiviteter utanför arbetstid anses vara av stor betydelse, såsom volleyboll och fotboll, men även pubaftnar betraktas som en trevlig

sammankomst. Initiativ till aktiviteter togs både av ledning och de anställda. Det var fritt fram för personalen att själva starta upp någon aktivitet eller anordna en fest. Ett problem som relaterades till kontorets expansion är att initiativen från de anställda har blivit färre och att deltagandet har minskat. Trots att aktiviteterna verkar variera från sektion till sektion, råder en viss överensstämmelse kring aktiviteternas betydelse:

”Det har väldigt stor betydelse tycker jag. Det hade ju varit väldigt tråkigt om vi inte hade haft de här aktiviteterna. Det är ju då man lär känna folk egentligen [...] träffar folk utanför jobbet. Jag tror det har stor betydelse. Det vet jag att det har.”

(Anställd 6)

Vi menar att både formella och informella sammankomster kan bidra till att förstärka och legitimera de anställdas upplevelser av organisationen, eftersom de anställda då ingår i ett socialt samspel med varandra. Enligt social konstruktionism är det i interaktionen mellan individer som kunskap sprids (Burr, 1995). Utifrån detta resonemang kan vi konstatera att sociala aktiviteter, initierade av anställda eller ledning kan stärka sammanhållningen hos de anställda.

#### **4.5.4 UTTALADE VÄRDERINGAR OCH NORMER**

##### **”Bygg inte dina revir”**

En värdering som de anställda betonade starkt är öppenhet mellan kontorets personal. Det är av vikt att anställda säger till om de ser förbättringar som kan göras, och inte sitter och håller på den informationen. Öppenheten på kontoret tar sig bl.a. uttryck i vad de anställda kallade ”öppna dörrarnas politik”, där kontorets småskalighet anses underlätta kommunikationen mellan personalen.

”Om det uppstår något problem för någon, så vet man precis hur man ska gå och fråga för att man ska reda ut det och gå vidare. Vi kör med öppna dörrars politik här, så det är bara att gå in till någon som man vet har kännedom om en viss sak, och i det så ligger det ju också att vi vinner tid.”

(Anställd 1)

Inga stängda dörrar får förekomma, om detta inte är nödvändigt för att kunna utföra sitt arbete. Är dörren öppen är det bara att stiga på och fråga. Är dörren däremot stängd är det ett tecken på att personen ifråga är upptagen och inte vill bli störd. Detta förhållningssätt samt vem som är duktig på vad är något som de anställda får inmutat i sig. Sedan är det upp till var och en att dra gränsen för hur ofta de går och frågar. Kontorets intranät ses som en viktig källa för att hämta information, bl.a. finns där officiella dokument tillgängliga. Dock är internwebben dåligt uppdaterad, vilket medför att informationen inte är aktuell och därför kan upplevas som opålitlig.

Vi anser att en fungerande webb med aktuell information kan minimera frågor som idag upplevs som överflödiga. Samtidigt kan ett intranät inte ersätta mänsklig kommunikation, vilket leder in oss på nästa uttalade värdering, nämligen att anställda måste våga ställa frågor vid problem.

##### **”Våga fråga!”**

Att våga fråga är något som de anställda betonade starkt, samt att ingen bör hålla inne med kunskap. Det är viktigt att man vågar fråga sina kollegor om problem uppstår, samt att den tillfrågade ställer upp och svarar. En konsekvens om detta inte följs är att fel kan uppstå, vilket då leder till en irriterad stämning:



”Funderar man över någonting så ska man fråga, hellre än att göra någonting fel. Det tror jag många lägger vikt på. Det kan ibland bli irriterat om någon som gör någonting och sen så blir det pannkaka av allting och man har inte sagt ett pip om det. Man skall inte försöka mörka någonting, för då kan det bli stora konsekvenser utav det. Det är nog den starkaste värderingen.”

(Anställd 13)

Intervjuresultaten visar på en stark styrning mot att betrakta kvalitet och effektivitet som en viktig värdering. Det gällde helt enkelt för kontoret att göra ett bra jobb, och ett bra jobb har endast utförts om tidsplaner hölls och om produkterna håller en hög kvalitet. En anställd uttryckte detta kort och koncist:

”Det [värderingen] är att vi skall göra saker så felfritt som möjligt och i tid.”

(Anställd 8)

### **”Att fostra en ansvarskänsla”**

Det krävs dock vissa egenskaper hos de anställda för att kontoret skall kunna leva upp till kraven på kvalitet och effektivitet. Således prioriteras egenskaper som ansvarskänsla, öppenhet och samarbetsförmåga. Att fostra en ansvarskänsla handlar om hur uppgifter delas ut och vilka frågor som ställs då problem uppstår. Att ge enbart order är inget som rekommenderas, utan i stället uppmuntras den egna viljan att själv finna lösningar:

”Man delar ut vissa uppgifter som dom [nyanställda] får göra och ta ansvar för själva och försöka driva utvecklingen utav dom sakerna, utan att man blandar i sig för mycket. Det kan ju inte vara att jag som har varit här länge, hela tiden skall in och peka på vad dom ska göra. I stället får man ställa andra frågor om dom har kollat det eller det. Alltså, för att dom [nyanställda] ska börja få det här kritiska synsättet själva på något sätt, kan man inte bara hålla dom i handen hela tiden. Det tror jag inte stimulerar kompetensökningen.”

(Anställd 3)

Den som arbetar på Ericsson Hässleholm bör således besitta ett kritiskt tänkande, vara ifrågasättande och orädd för konflikter. Egenskaperna ansågs viktiga för att ett öppet diskussionsklimat skulle kunna råda.

”Vi har varit medvetna om att det gynnar jobbet. Man pratar med varandra, utan att riskera att någon pratar bakom ryggen.”

(Anställd 13)

Sammanfattningsvis kan vi fastställa att värderingar som är centrala för kontoret och en förutsättning för hur problem och uppgifter skall lösas internt, är att de anställda inte bygger sina revir, de måste våga fråga, samt kunna ta ansvar. Vi menar att värderingarna kan tolkas utifrån Scheins (1992) resonemang om kulturnivåer. De intervjuade gav således uttryck för uttalade värderingar. Dessa manifesteras i organisationens mål, strategier och filosofier. Samtidigt ger kontorets värderingar även regler för hur de anställda bör agera då de ställs inför ett problem. Samtliga värderingar anses vara av stor betydelse för att ett öppet diskussionsklimat skall råda, något som är en förutsättning för att kunna bibehålla effektivitet och kvalitet. Schein (1992) visar emellertid på att uttalade värderingar inte nödvändigtvis bör ha en förankring i praktiken, eftersom de enbart uttrycker hur något bör vara. Det kan emellertid föreligga vissa svårigheter med att förmedla normer och värderingar, vilket kan leda till att de anställda har olika uppfattningar om organisationen. Detta kan leda till en avsaknad av en samstämmig identitet.

### **”Nyanställningar ett behov och ett problem”**

Att förmedla vidare normer och värderingar har delvis varit problematiskt för kontoret, eftersom detta har befunnit sig i ett expansivt skede. Kritiska röster hördes mot att nyanställda har bristande kompetens, samt att informationen om vilka nyanställningar som sker, inte är tillfredställande, då t.ex. chefer glömmer bort att meddela detta. Mest kritiska är de anställda till det antal nyanställningar som skedde per dag. Att tio, femton nya individer per dag anställs betraktas som orimligt att klara av. En konsekvens av detta är svårigheterna med att lotsa in de nyanställda i kontorets kultur:

”Först och främst måste folk veta vad dom ska jobba med, men sen så är det ju det här med kulturen. Det är lite svårt att föra ut. På något sätt måste man få in dom i ett fungerande team, för att man ska kunna överföra den. Vi har sett lite svårigheter, när vi sätter väldigt många nya i ett team. Det blir på något sätt ett team som har lite annan kultur än övriga.”

(Anställd 7)

Expansionen har medfört att en viss mentalitet har gått förlorad. Detta kommer till uttryck genom att det inte finns samma kämparanda för att lösa uppgifter. De anställda menar att förr löstes uppgifter som idag ansågs vara omöjliga. Förr rädde det ”fart och fläkt”.

### **”Konsultanda skapar drivkraft”**

Detta har sitt ursprung i att kontoret tidigare hade fungerat som en konsultverksamhet. Den anda som då rädde kännetecknades framför allt av en attityd att ”konsulter måste fixa det”. Således fanns det en stark drivkraft hos de anställda på kontoret. De intervjuade menade att nyanställda missade konsultandan, eftersom de inte fick det berättat för sig. Detta leder tankarna tillbaka till Fombruns (1996) resonemang om betydelsen av en organisations grundande för identiteten.

Upplevelsen av att en viss mentalitet eller anda har gått förlorad kan bero på att nyanställda inte socialiseras in i den rådande kulturen. Antalet nyanställningar som har skett är för stort, och det finns inte tid över bland övrig personal att ta hand om de nya. Detta ökar risken för att nyanställda bildar egna grupper och subkulturer. Barnett (1988) menar att subkulturer är en konsekvens av en organisations expanderande. Anledningen till att subgrupper uppstår är att kommunikation sker enbart med en begränsad grupp. Vi menar att även om de nyanställda inte arbetar alla inom samma sektion, utgör de en stor kategori. Det blir således svårare att ta intryck från de anställda som har varit på kontoret en längre tid, samtidigt som de som är rutinerade inte hinner ta intryck från de nyanställda, p.g.a. av tidsbrist.

Schein (1992) menar att en förutsättning för att uttalade värderingar framgångsrikt skall omvandlas till delade värderingar och verklighetsuppfattningar är att anställda delar ett gemensamt språk och kommunikationssystem. Kunskap uppstår nämligen i interaktion med andra och går hand i hand med agerande, så menar social konstruktionism. Händelser eller värderingar som verkar självklara för de insatta måste förklaras, eftersom dessa kan sakna innebörd för en nyanställd. Schein tar upp detta i sitt resonemang hur berättelser kan utvecklas till ideologier. Vi menar att kontorets historia som ett konsultföretag var en berättelse som verkade ha präglat de värderingar som fanns, såsom ansvarskänsla och kritiskt tänkande.

## **4.5.5 KONTORETS ANDA**

### **”Gemenskap och kamratskap ”**

Det framkom under intervjuerna att gemenskap och kamratskap är faktorer som inte enbart för med sig en god stämning, utan även underlättar samarbetet mellan de anställda. Hjälpen finns alltid att få och problem kan på så vis lösas effektivare. Dock

påpekades det att kontorets expansion och antalet nyanställningar har medfört en viss anonymisering.

”Det är klart. Det är många som jag inte har varit i kontakt med överhuvudtaget, så dom känner jag inte. Dom man jobbar med, dom har jag bra sammanhållning med. Men nu har vi blivit så pass stort, så man känner inte alla längre, så med dom har man kanske ingen sammanhållning med.”

(Anställd 9)

De anställda var noga med att lyfta fram den positiva anda som präglar kontoret, och den goda relationen mellan de anställda. Samtidigt visar intervjuerna på en begynnande problematik mellan kontorets två verksamheter GSM och NMT.

### ”Två kulturer visar sig”

Kontakten mellan de båda avdelningarna GSM och NMT är sporadisk. Enligt de anställda berodde detta på att det handlade om två olika system. GSM är den avdelning som expanderar, medan NMT är en avdelning som håller på att ”fasa ut”, men som nu börjar inrikta sig på nya arbetsuppgifter. En konsekvens av den lilla kontakten mellan GSM och NMT är att det tycks råda skillnader i andan på de två avdelningarna. En intervjuerson beskrev detta som:

”Det är någon form utav gräns eller mur mellan GSM avdelningen och NMT avdelningen, och som jag har förstätt, en väldigt stor skillnad på kulturen också. Det tror jag kan förstöra själva andan.”

(Anställd 2)

Skillnaden skall enligt de intervjuade på GSM avdelningen, ligga i att GSM har en mer öppen kultur och att det på NMT finns en viss rädsla inför att kritisera sina chefer. Detta påstående är dock inte något som bekräftades av de intervjuade på NMT. Tvärtom används samma positiva ord som gemenskap och öppenhet, då relationen mellan de anställda och cheferna beskrivs. Behovet av att det skulle förekomma mer kontakt mellan de båda avdelningarna är påtagligare hos de intervjuade inom NMT medan behovet på GSM sidan är mindre. Behovet att bättre kommunikation mellan avdelningarna kom till uttryck följande:

”Dom som jobbar med GSM känner ju knappt till dom som jobbar med NMT och tvärtom. Det är lite för dålig information. Får man ingen information om dom [GSM] här uppe, då blir det ju att man separerar lite. [...] Nyanställda känner ju knappt till dom här uppe. Då vet man inte vem som kan vad och då går man absolut inte upp och letar efter dom.”

(Anställd 12)

Om kontakt finns mellan de båda avdelningarna beror det antingen på arbetsuppgifternas karaktär eller på anställningstiden, d.v.s. om man var med innan kontoret började expandera och på så vis redan kände någon från de olika avdelningarna. Utifrån social konstruktionism finns det inte en given verklighet. NMT och GSM tycks verka inom två olika miljöer, vars framtidsutsikter ser annorlunda ut. NMT är ett system som långsamt håller på att avvecklas, medan GSM går framåt och expanderar. En risk är att det utvecklas ett ”vi-och-dom”, vilket kan leda till en konflikt, samt motverka en samstämmig identitet. Enligt Bartels (1998 ur Birkigt, Stadler & Funck, 1998) utgör identitet en förutsättning för medarbetarnas integration och tillfredsställelse i organisationen.

## 4.5.6 ANSVARFÖRDELNING

### ”Att delegera ansvar”

På NMT förmodades det förekomma en viss rädsla inför cheferna, vilket inte kunde bekräftas av de svar vi fick från NMT. Anställda på båda avdelningar talar om en öppen kontakt med cheferna, d.v.s. det är lätt att ställa frågor till cheferna som upplevs som lyhörda. Kontoret tycks vilja uppmuntra det egna initiativtagandet och att ge order förordas inte av anställda med ledarfunktioner:

”... Jag brukar få folk att förstå att jag inte kommer in och bestämmer någonting. De får ta sina egna beslut själv. De är både ansvariga och har befogenheterna själva att sköta sitt eget område [...] Så det brukar jag vilja berätta för dem. Det tar ett tag att förstå faktiskt.”

(Anställd 2)

Detta anser vi tyda på att kontoret försöker delegera ut mer ansvar till de anställda och på så vis eftersträva vad Dozier, Grunig och Grunig (1995) kallar en deltagande kultur. Även problem med att delegera tagna beslut visar sig föreligga i relationen mellan linje- och projektchefer. Oenighet om ansvar leder till att det ”bollas lite för mycket”, vilket medför att beslut fattas i sista minuten och leder till negativ stress för de anställda. Enligt Schein (1992) är detta frågor som berör interna integrations-svårigheter, närmare bestämt fördelning av makt och status samt hjälpmedel. Schein menar att det bör råda konsensus kring fördelningssättet av arbetet för att de anställda skall känna stabilitet och trygghet. Oklara direktiv kring detta menar vi kan leda till att de anställda får en förvirrad bild av kontoret som inte överrensstämmer med profilen.

## 4.5.7 LOJALITET OCH SÖKANDET EFTER NY KUNSKAP

Enligt Alvesson kan ett problem inom kunskapsföretag vara de anställdas lojalitet. Ett problem som en del kunskapsföretag ställs inför, är att de anställda lämnar organisationen och därmed går även en viss del av organisationens kunskap förlorad (Alvesson, 2000a). Vi anser att detta kan få negativa konsekvenser för Ericsson Hässleholm, eftersom kontoret bygger just på de anställdas kompetens. Under våra intervjuer visade det sig att Ericsson i Hässleholm har insett vikten av att finna stimulerande och utvecklande arbetsuppgifter åt sina anställda, för att dessa inte skall söka nya utmaningar hos andra företag.

”Ibland så lyckas man inte bibehålla kompetensen helt och hållet, och då tappar man något mellanskikt, ibland helt och hållet. Och så är det att börja från början helt. Det är väl mycket lönepolitiken och det ena med det andra som spelar in där då [...] Blir det för lite omväxling, samma utvecklingsmetodik, då kanske man vill prova något annat, någon gång.”

(Anställd 10)

En annan intervjuperson gav uttryck för problematiken att bibehålla kompetent personal:

”Svårigheter som vi har haft är att väl att behålla folk under lång tid. Det är väl det som vi behöver jobba med.”

(Anställd 7)

Anledningen till att folk slutar på kontoret, förutom lönen, anses vara att man som nyanställd inte har fått klart för sig vilka utvecklingsmöjligheter som finns, och framför allt vad som krävs för att kunna få vissa tjänster. Även det höga antalet nyanställningar som gjorts och bristande tid att introducera dem i företaget ses som ytterligare bidragande faktorer. I intervjuerna framkom en intressant attityd bland de

anställda som kan medföra problem med lojaliteten. Det tycks handla om en allmän syn på Ericsson:

”Framtiden på Ericsson det vet jag inte. Många säger ju då att det är ett förstagångsjobb. Många tar det och så stannar dom i två år, sen så sticker dom till något annat. Max två år. Om man säger Stockholm, har man jobbat två år där, så är det en lång tid, om man inte sticker innan.”

(Anställd 16)

Att kontoret kommunicerar ut profilen till de anställda kan vara ett sätt att motverka ett anseende, som kan verka negativt för kontoret, t.ex. att det är ett förstagångsjobb. Det är även av vikt att de anställda får klart för sig vad som förvänts av dem och vad olika utvecklingsmöjligheter innebär. Detta leder tankarna till Scheins (1992) antagande att kriteriet för att kunna utföra arbetsuppgifter i en grupp är att dess medlemmar får klart för sig vad deras medlemskap innebär.

#### **4.5.8 VART ÄR ERICSSON HÄSSLEHOLM PÅ VÄG?**

Avslutningsvis har vi valt att redogöra för de anställdas bild kring kontorets framtid. Kontorets självständighet ses som positivt. Fördelarna menar de intervjuade är att beslutsvägarna blir kortare. Idag har kontoret egen utbildningsansvarig och egen personalansvarig, och på så vis behöver man inte vända sig till Linköpingskontoret för frågor som berör dessa två befattningar. Expansionen ses också som en möjlighet till mer varierade arbetsuppgifter. Dock råder en viss osäkerhet i svaren kring vilka kontorets mål och visioner är, samt en försiktighet att uttala sig om detta. Detta kan dels bero på att mål och visioner håller på att utvecklas och på så vis inte har hunnit kommunicerats ut, dels kan det bero på en viss försiktighet att uttala sig om ett ämne som kan vara känsligt för verksamheten.

I svaren framkom dock att kontoret arbetar för att få ett ökat ansvar eller som det uttrycktes: ”Ett tredje ben att stå på”, vilket främst syftar till ett större ansvar inom GSM systemet, samt frågor som berörde tredje generationens mobiltelefoni. Bilden är dock fortfarande oklar:

”Så är det att få ett tredje ben om vad som kommer att hända i framtiden. Ett riktigt tredje ben har inte utpekats. Det är väl det som de flesta går och väntar på.”

(Anställd 8)

Ett utökat ansvar skulle således inte enbart innebära att kontoret säkrar en verksamhet inför framtiden, utan även att arbetsuppgifterna blir mer varierande och utvecklande:

”... folk som slutat här, många har känt att vi sitter fast i produkter som har funnits ett tag och nu börjar bli gamla. Folk vill in i nya saker.”

(Anställd 7)

Vi menar att ett företags mål och visioner är viktiga för medarbetarna, eftersom dessa fyller de vardagliga arbetsuppgifterna med mening. De intervjuade på Ericsson Hässleholm delade detta synsätt. De anställda menade att det är av vikt att få besked om kontorets visioner och mål. Detta ansågs viktigt p.g.a. arbetsmotivationen och personliga utvecklingsmöjligheter. Nyanställda önskar veta om och hur en eventuell framtid skulle kunna komma att se ut på kontoret, vilket kan avgöra hur länge man väljer att stanna kvar eller inte på kontoret:

”Man är ju intresserad av målen. Och där är ju vissa klara, men där behövs ju ytterligare som dom håller på med. Det är ju intressant vad som händer längre fram, eftersom man har ändå en rätt bra stund kvar att jobba.”

(Anställd 9)

Det som styrde var möjligheten till personlig utveckling, karriär och hur trygg ens anställning var. Dessa faktorer verkar inte vara relaterat till lojalitet mot kontoret i sig själv, utan syftade till individens personliga möjligheter och utveckling, samt självförverkligande (jfr Alvesson, 2000a). Schein (1992) menar att en organisation bör utveckla enighet kring mål, för att kunna anpassa sig till de förändringar som sker i omgivningen. Vi menar att i detta ligger en problematik för organisationer att kunna tillgodose organisationens behov, samtidigt som de anställdas individuella behov. Vi kan konstatera att det råder en allmänt positiv framtidstro på kontoret, vilket kan härledas till faktumet att kontoret har blivit självständigt samt det goda ryktet inom koncernen.

#### **4.5.9 AVSLUTANDE ORD OM IDENTITETEN**

Genom att se till delar av kulturen såsom normer och värderingar har vi belyst kontorets identitet. Det är de anställdas verklighetsuppfattning som vi menar utgör innebörden i begreppet identitet. Sammanfattningsvis kan vi fastställa att Ericsson Radio Systems AB i Hässleholm står för hög teknologi, effektivitet och ansvarskänsla. Kontoret är dock inne i en föränderlig fas av dess verksamhet. Nya verksamhetsmål, ombyggnaden och omorganiseringen kommer troligtvis till att stärka tron på kontoret och medför att de anställdas bilder av kontoret förändras. Samtidigt behöver detta inte betyda att en samstämmig identitet kommer att råda. Det verkar föreligga en viss problematik i att nyanställda inte riktigt kunnat socialiseras in i den anda som ansågs vara drivkraften bakom kontorets goda rykte och upplevda framgång. Likaså upplevs NTM och GSM utgöra två separata verksamheter, vilket kan medföra svårigheter i att skapa en enhetlig identitet, även om det idag verkade råda en viss överensstämmelse. Likaså har kontoret ställts inför svårigheterna att behålla och attrahera kompetens personal, vilket har förstärkts av den mediala uppmärksamhet som Ericsson har fått. De anställda på kontoret ansåg detta emellertid vara en snedvriden bild och kände inte igen sig.

### **4.6 SAMMANFATTNING PROFIL OCH IDENTITET**

Vi har i analysen sökt finna det som karakteriserar de olika delarna i kontorets organisationsprofil och organisationsidentitet. Vår fallstudie av Ericsson Radio Systems AB i Hässleholm uppvisar en relativt god överensstämmelse mellan organisationsidentiteten och organisationsprofilen. Både ledning och anställda beskriver kontoret som högteknologiskt och effektivt, där personalens kunnande utgör kärnan för verksamheten. Samtidigt visar intervjuerna på att en viss fara finns, då en organisation införlivar många nya medlemmar i ett expansivt skede. Risken för att subkulturer uppstår ökar och ett vi och dom tänkande kan uppstå. Så förefaller fallet vara mellan de två avdelningarna GSM och NMT. En gemensam bild av företaget eller organisationsidentitet försvåras därmed.

Genom att se närmare på specifika likheter och skillnader vill vi visa på några problemområden för kontoret, där vi menar att kommunikativa åtgärder är lämpliga att vidta.

#### **4.6.1 PERSONALEN – KONTORETS KUNSKAPSKÄLLA**

Även om både ledning och anställda ser kompetensen som något grundläggande, och som har medfört ett gott rykte internt inom Ericssonkoncernen är vår slutsats att det råder lite olika uppfattningar om hur de intervjuade relaterade till begreppet kunskap. Kunskap kan dels kopplas till organisationens utveckling, dels till kunskap för sin

egen personliga utveckling. De anställda förefaller mer se till sina egna intressen och efterfrågan på kunskap om personliga utvecklingsmöjligheter, medan ledningen relaterade till kunskapspridning. Detta kan visa på vikten av de anställda får klart för sig vilka utvecklingsmöjligheter som finns och vad som krävs för att få ta del av dem. Om så sker kan det bidra till att de anställdas lojalitet mot kontoret bibehålls, vilket enligt Alvesson (2000b) är ett vanligt problem inom s.k. kunskapsföretag. Öppenhet är en värdering som betonas under intervjuerna och ses som en förutsättning för kontorets lärande. Enligt de anställda innebar öppenhet bl.a. att ingen skall hålla inne med kunskap. Det behöver dock inte betyda att de anställda aktivt sprider kunskap utan mer när de tillfrågas.

Enligt Dozier, Grunig och Grunig (1995) är en kommunikativ förutsättning att kommunikationens roll och förutsättning delas av alla. Asymmetrisk kommunikation kan vara mindre lämplig, d.v.s. att de anställda övertalas att öka kunskapspridningen t.ex. vid möten. De anställda kan känna en viss tidspress att bli färdiga med sina arbetsuppgifter, vilket kan skapa ett motstånd mot ett sådant förslag. Kommunikationen mellan anställda sinsemellan och ledningen bör fungera mer utifrån tvåvägsmodellen (Dozier, Grunig & Grunig, 1995). Det innebär att de anställda och ledningen ser till sina intressen i vissa situationer. Dock kan en för dålig kunskapspridning drabba de långsiktiga relationerna mellan ledning och de anställda. Att vänta med kunskapspridning till mötena kan vara för sent då det kan krävas snabba lösningar i en situation. Dozier, Grunig och Grunig (1995) anser att involveringen i situationen styr om information efterfrågas. Att därmed förstå sin egen roll i det stora hela är således viktigt för att fråga om det som är oklart och sprida kunskap.

Det finns emellertid förutsättningar för en kommunikation som förhandlas fram genom tvåvägsmodellen (Dozier, Grunig & Grunig, 1995). Orsaken är att organisationsidentiteten förefaller påverkad av en deltagande kultur (Dozier, Grunig & Grunig, 1995). En mer deltagande kultur gör att de långsiktiga relationerna mer hamnar i centrum. Den deltagande kulturen kommer framförallt till uttryck att dela ansvar med personalen, vilket de anställda förefaller uppleva. Samarbete och öppenhet är något som utmärker identiteten.

En annan likhet är den starka tron på kontoret bland de anställda som överensstämmer med en aspekt av profilen nämligen stabiliteten. De anställda upplever t.ex. att expansionen leder till fler varierande arbetsuppgifter. Trots detta finns åsikten att det finns ett visst hot då det är ett litet kontor. En proaktiv ledning som är tydliga med fakta kan minska oron.

#### **4.6.2 LOJALITET - EN FRÅGA OM FRAMTIDSUTSIKTER**

En del av profilen som ledningen har är att vara en bra attraktiv arbetsgivare. Det innebär bland annat att ha intressanta arbetsuppgifter. Det förefaller dock som om de anställda förväntar sig att mer skall infrias. Då broschyren anger att "På Ericsson Radio Systems AB i Hässleholm får du chansen att växa och utvecklas" (bilaga 3), kan det vara motsägelsefullt då en anledning till att anställda slutat är att det är för lite omväxling i arbetsuppgifterna. Vi kan konstatera att kontorets framtidsutsikter påverkar hur de anställda ser på sin fortsatta anställning. Framförallt var det information om mot vilka mål som Ericsson Hässleholm styrde mot, som efterfrågades av de anställda.

Vi anser att kontinuerlig information och diskussion kring dessa är betydelsefullt. Krepss (1990) menar att de externa kontakterna därigenom kan förbättras. Det finns en åsikt ur ledningen att vissa mål är abstrakta. Ett problem kan vara om ledningen inte riktigt har klart för sig målen innebörd av utökat ansvarstagande och att vara en bra arbetsgivare. En konsekvens av detta kan bli att de anställda upplever en viss osäkerhet, då målen inte kan konkretiseras. Samtidigt kan egna tolkningar av målen utvecklas som inte överensstämmer med ledningens bild. Kontoret kan då komma att sträva åt olika håll, vilket kan leda till att en samstämmig identitet försvåras.

Förutsättningen för tillit och effektiv kommunikation enligt Cutlip, Center och Broom (2000) är att bland annat att det finns en kontinuitet i informationen, och i detta fall målen. Dessutom bör det råda framtidsoptimism. Den rådande framtids-tron som utmärker organisationsidentiteten skapar således tillit och underlättar kommunikation mellan ledning och de anställda enligt ett sådant resonemang.

### **4.6.3 ÖPPENHET SOM RIKTMÄRKE**

Förutom detta bör informations-spridning ske i olika riktningar med öppenhet som riktmärke (Cutlip, Center & Broom, 2000). En del av profilen är öppenheten som råder på kontoret. Det samma utmärker organisationsidentiteten. Genom att ledningen framhåller detta kan det också tyda på att uppåtriktad kommunikation skulle kunna underlättas. Dock efterfrågas officiella protokoll från ledningen vilket är ganska paradoxalt då de är officiella. Detta visar på en kommunikationsbarriär i form av dåliga förkunskaper om hur informationen kan lokaliseras på intranätet. Tydligare information om detta är en förutsättning för att de anställda skall veta vart kontoret är på väg och känna tillit. Vi bedömer att tillit mellan arbetstagarna och ledningen i slutändan kan skapa lojalitet då de anställda kan framföra de synpunkter som finns till ledningen. En paradox är att ledningen önskar fler nyanställda samtidigt som det påverkar möjligheten att besvara frågor i så stor utsträckning som de hade önskat. Fördelen i en sådan situation är dock att chefen betraktas av de anställda som vem som helst och alltid nära. I detta avseende stämmer identiteten med profilen.

### **4.6.4 SAMHÄLLSANSVAR – EN VÄRDERING SOM KAN ÖVERLAPPA OLIKHETER?**

En skillnad mellan ledning och anställda är att det förekommer åsikter i ledningen att tidningarna hålls lagom informerade om kontoret. Bland personalen finns det exempel på de som har ett behov av mer extern kommunikation av det som kontoret är duktiga på. Detta kan peka på att anseendet och imagen påverkar de anställdas bild av kontoret. Det kan förstärka de anställdas bild (organisationsidentiteten) av kontoret som kunnigt och kompetent. Det kan även medföra ett starkare engagemang att leva upp till de budskap som kontoret framför till en extern publik.

En tydlig skillnad är att rollen som samhällsansvarig inte omtalas av de anställda. Vi menar att en helhetssyn för de anställda är viktigt. Det ger möjlighet att se organisationens roll i ett större perspektiv och vilken roll den anställde fyller. Enligt Moffitt (2001) kan deras åsikter och värderingar variera om betydelsen av samhällsansvar. De anställda förefaller mer inriktade på de tekniska målen med kostnadseffektivitet och kvalitet, vilket i och för sig är en del av profilen ledningen vill ha mot sina uppdragsgivare. Det kan förklara att ledningen eventuellt ser det som viktigare att ha legitimitet internt än externt genom olika medier. En kulturell värdering som kan påverka identiteten är att det inte skall råda ett revirtänkande för effektivitet och kvalitet. Ett samhällsorienterat synsätt hos de anställda kan förena två verksamheter som GSM och NMT med olika förutsättningar. Det kan förstärka bilden av en stabil arbetsgivare.

Ledningen framhöll också profilens värderingar såsom professionalism, medmänsklighet och uthållighet. De anställda däremot relaterade mer till relationen sinsemellan, öppenheten och att våga fråga. Även ansvarskänslan betonades mer av de anställda och det kritiska tänkandet.

En del av organisationsidentiteten är enligt intervjuvaren att man inte skall vara konfliktundvikande. En person ur ledningen tar dock upp svårigheten med detta. Här finns möjlighet till förbättringar så att de anställda mer framför sina åsikter. Kanske kan ett sätt vara att ge förslag till förbättringar anonymt i en förslagslåda.



#### **4.6.5 TEKNISK OCH STRATEGISK KUNSKAP SPRIDER INFORMATION**

Eftersom både ledning och anställda nämner risken med anonymisering kan det vara lämpligt med distribuering av ett informationsblad. Vi anser det dock viktigt att innan ett sådant utarbetats bör ledning betänka vilket funktion ett sådant blad kan fylla och t.ex. fråga *Varför* en tidning i pappersformat istället för tidning på webben? Ett skäl kan vara att informationsblad som är tillgängliga i fikarummet kan bli en naturlig samtalsplats kring informationen. Det kan också förstärka tolkningen av informationen som t.ex. ges via webben och möten. Organisationen kan påverkas genom att t.ex. uppmuntra varandra att framföra sina åsikter. Det behöver inte betyda att en attitydförändring sker men det kan få den effekten av de budskap som kommuniceras ut. *Vad* skall informationsbladet fylla för funktion som annan information inte ger? Det bör med andra ord finnas klara informationsmål. *Hur* skall budskapen utformas? Vi har redan nämnt i vårt teorikapitel svårigheten med att multipla identiteter i en organisation. Det är således av vikt att informationen kan tilltala olika publikter med olika informationsbehov, både den nyanställda och den med längre historik på kontoret. En informatör bör både ha en teknisk kunskap och en strategisk kompetens. Strategisk kompetens innebär att undersökningar görs i form av enkät hur väl ledning och de anställda förstår varandra innan ett informationsblad startas. Syftet med informationen bör vara att både ledning och de anställda förändras till sina attityder och beteende, t.ex. mer kunskaps spridning. Sist men inte minst utan någon utvärdering av informationsbladet är en sådan PR-åtgärd tämligen meningslös (Dozier, Grunig & Grunig, 1995).

#### **4.6.6 ATT FÖRENA TVÅ AVDELNINGAR**

Vårt förslag på innehåll i informationsbladet är en beskrivning av grundandet och kontorets historia, som även kan läggas ut på internwebben. Enligt Fombrun (1996) är sådana historier en betydelsefull del av identiteten. En orsak till att de anställda inte kände till grundandet kan bero på att historiken saknar någon form av filosofi, t.ex. organisationens anpassningsförmåga, vilket Conrad och Poole (1998) tar upp.

Vi tror att kunskap är väsentligt om vilka projekt som de inom NMT och GSM för tillfället arbetar med och kommer att arbeta med. Det kan ge en inblick i vart kontoret är på väg i sin helhet. Kunskap om varandras arbetsområden inom NMT och GSM kan dessutom stärka organisationsidentiteten.

Informationsbladet kan också skapa en mer enhetlig anda mellan de som är nyanställda och de äldre. Det förefaller nämligen finnas två slag av identiteter i så mån att förr var det mer en strävan att lösa uppgifter som sågs som för svåra att överbrygga. Att det var mer "fart och fläkt". Berättelser om sådana "olösliga uppgifter" kan reproducera dessa antaganden, vilket Conrad och Poole (1998) belyser. Skillnaden som eventuellt finns när det gäller konsultandan kan förhoppningsvis också överbryggas och de nyanställda kan lättare socialiseras in i kulturen.

Sammanfattningsvis kan sägas att för att organisationsmedlemmarna skall ta till sig meddelanden som kommuniceras ut till dem, bör de till viss del förstärka de ställningstaganden som personalen har. Enligt Moffit (2001) kan dessa variera. Vi menar att eftersom ledningen förefaller ha en god tillit tack vare de öppna dörrarnas politik kan sådana meddelanden lättare accepteras av de anställda.

#### **4.7 STUDIENS ALLMÄNGILTIGHET**

En fråga som uppkommer på ett mer allmängiltigt plan är: Hur inverkar en organisationsförändring på överensstämmelsen mellan organisationsprofilen och organisationsidentiteten, på olika individer i en organisation? Vårt underökningsmaterial uppvisar fyra olika personligheter vid genomgång. Vi vill genom en typologi visa på variation i fenomenen organisationsprofil och organisationsidentitet som vi undersökt (Lindlof, 1995). Vår typologi kan vara giltig för andra typer av organisa-

tioner då organisationsstrukturen med en linje- och projektorganisation är relativt vanlig. Denna struktur påverkar hur information sprids och således hur de anställda bildar sig en uppfattning om kontoret. Vårt resonemang anser vi kan förtydligas i en typologi i figur 4 som anger relationen mellan överensstämmande med organisationsidentiteten och åsikten kring om profilen refererar till verkligheten.

Överensstämmande organisationsidentitet innebär huruvida personen känner att de ingår i en helhet. Vi anser att det bland annat kommer till uttryck om undersökningens personen anser sig säkra på och informerade om målen och visionerna för kontoret och vilka utvecklingsmöjligheter som finns. Icke överensstämmande organisationsidentitet menas istället dess motsats. Beteckningen Profil + betyder att den anställda anser att den önskade bilden refererar till verkligheten. Profilen - innebär att den anställda menar att den önskade bilden inte refererar till verkligheten.

### Organisationsidentitet

#### Profil

	Överensstämmande organisationsidentitet	Icke överensstämmande organisationsidentitet
Profil +	Lojalisten	Traditionalisten
Profil -	Individualisten	Funktionalisten

Figur 4. Typologi över graden av överensstämmande organisationsidentitet och graden av profilens relaterande till verkligheten.

*Lojalisten* är trotjänaren med några år på nacken som anställd på kontoret eller inom koncernen. Denne ser mer positivt på en organisationsförändring. Han/Hon ser t.ex. de nyanställda som en värdefull resurs till helheten och några som kan bidra med ny kommunikationsinput. Denne person uppfattar även relativt klart vilka utvecklingsmöjligheter som finns på kontoret och inom koncernen, trots förändringen. De kan vara viktiga kulturbärare då de ofta har ett inarbetat nätverk och vet vem som kan tillfrågas. De kan således fungera som opinionsledare för organisationsförändringen genom att få Hur information.

*Traditionalisten* menar att den önskade profilen säger något om organisationen som är ett faktum. Samtidigt är involveringen i organisationen mindre då mål och visioner inte är riktigt klara. Risker är att denna person kan fungera som en bromskloss vid förändringar då han vill behålla sin bild av organisationen. Om kunskapen är låg om kontorets mål och visioner kan anpassningsförmågan bli mindre. Det behövs sålunda mer Varför information.

*Individualisten* kännetecknas av att personen ifråga visserligen känner sig som en del av det som präglar organisationen. Dock kan denne ha svårare att förstå hur profilen hänger samman med verkligheten. Anledningen kan vara en organisationsförändring som t.ex. en expansion som i fallet med Ericsson Hässleholm. I det fallet kan det vara svårt att förstå hur de nyanställda kan bidra till organisationen. De tycker att kompetensen var bättre förr. Det kan medföra att den anställda inte känner igen sig i profilen, eller som i fallet med Ericsson Hässleholm vad de nyanställda bidrar med. Denna person kan behöva mer Vad information om vad organisationsförändringen innebär t.ex. vad de nyanställdas uppgift och kunskap ligger i.

Ett karaktärsdrag är att Individualisten gör på sitt sätt för att bidra till att organisationsmålen uppnås och visionerna närmar sig. T.ex. på Ericsson Hässleholm att vissa anställda söker sig andra informationsvägar än de etablerade. Det kan upplevas som ett problem för andra i organisationen. Även nyanställda kan vara en

individualist beroende på om socialisering av dem fungerat. Denna typ av person kan eventuellt redan ha bekanta som arbetar på företaget och som kan berätta om organisationen. Eller kan personen ifråga ha varit i kontakt med företaget under sin högskoleutbildning, eller arbetat inom koncernen tidigare och fått information om kontoret genom sitt arbete.

Sist men inte minst har vi *funktionalisten* som är den nyanställde. För denne kan det dels vara svårt att veta om ledningens önskade bild är det som stämmer med verkligheten. Sedan kan mål, visioner vara otydliga och vilken roll de spelar i denna organisation. De vill ändå vara en funktion för organisationen och bidra med det som de är duktiga på trots organisationsförändringen. Dock kan det vara svårt att finna den information som denne söker, vilket kräver mer. Hur information. Att vara nyanställd med en klar organisationsidentitet beror till stor del på hur socialiseringen av dem fungerat. En oklar organisationsidentitet på grund av dålig information om t.ex. visioner kan medföra att lojaliteten minskar. Dålig information om utvecklingsmöjligheter som de anställda uttryckte på Ericsson Hässleholm kan i sin tur medföra att kontoret riskerar att förlora kompetens.

Hur kan denna information vara användbar för organisationer som präglas av olika verksamheter och har genomgått en organisationsförändring? Vi menar inte att det råder ett idealtillstånd om kontoret strävar mot att få enbart lojala medarbetare. Varje personlighetstyp kan bidra till kontorets utveckling. Samtidigt kan dessa personlighetstyper visa på svårigheten att skapa en organisationsidentitet som överensstämmer med profilen. Vi nämnde i teorikapitlet att det inte skall vara exakt samma profilbudskap till de anställda. Denna typologi visar på att ett likartat budskap troligtvis inte hade betecknats som tydligt då det finns olika utgångspunkter. Dozier, Grunig och Grunig (1995) beskriver vikten av målgruppsanalys vilket detta även visar på. Hur en informatör utformar ett budskap i en personaltidning kan således tolkas på många olika sätt. Vi är medvetna om att valet av teoretiskt perspektiv kan inverka på tolkningarna av helheten. Därmed kan olika bilder av fenomenet uppstå (Lantz, 1993). Vår tolkning är således en av flera möjliga, men ändå fruktbar för andra organisationer.

## 5 AVSLUTANDE DISKUSSION

---

Vår uppsats avslutas med en friare diskussion kring våra slutsatser, undersökning och ämne. Till sist vill vi ge några nya infallsvinklar på vårt undersökningsområde som kan inspirera till fortsatt forskning för våra läsare.

---

### 5.1 REFLEKTIONER

Vi vill avsluta vår uppsats med att reflektera närmare kring de slutsatser vi har kunnat komma fram till ur vår empiriska undersökning. Vi anser att en problematik är att en delorganisation som Ericsson Radio Systems AB i Hässleholm inte kan ha en profil som är i motsägelse till koncernens. Koncernens årsredovisning och revisionsberättelse framhåller det tekniska ledarskapet, kompetensutveckling och samhällsansvar genom sina miljöåtaganden, vilket korresponderar med kontorets profil.

Samtidigt bör Ericsson Hässleholms profil sticka ut och betona kontorets särart. Detta för att kunna göra sig uppmärksam i en konkurrerande miljö. Profilen fungerar även som kulturbärare då ledningen framhåller värderingar såsom professionalism, medmänsklighet och uthållighet. Det behöver dock inte betyda att organisationsidentiteten har exakt samma kännetecken. Ett kritiskt tänkande och ansvarskänsla var värderingar som de anställda gav uttryck för.

En aspekt av organisationsidentiteten som saknas i en jämförelse med profilen är samhällsansvaret. Det är inte något som de anställda framhåller som organisationens essens. Visserligen kan profilen variera med olika intressenter enligt Palm & Windahl (1989). Konsekvensen av detta är emellertid att det kan stärka de anställdas organisationsidentitet som stabil om de ser kontoret som en lokal drivkraft.

Kulturen har varit vårt verktyg för att undersöka profil och identitet, vilket samtidigt uppvisar vissa svårigheter, eftersom kulturen är ett komplext fenomen. Sannolikt på grund av att det är kommunikativa skapelser. Vi menar att det bör råda konsensus kring de värderingar som kan sägas känneteckna kontorets identitet, samtidigt ger kontorets värderingar upphov till subtolkningar.

Att kontoret präglas av olika mentaliteter, t.ex. en konsultinriktad och en mer Ericsson Radio Systems, behöver inte vara en nackdel, då detta kan skapa större anpassningsförmåga till omgivningen. Samtidigt kan det försvåra kommunikationen om det finns olika antaganden om hur arbetet skall utföras. Ytterligare en risk är skiljelinjen mellan GSM och NMT. En ökad kunskap om varandras verksamhetsområden är betydelsefullt för att inte två bilder av kontoret som motsäger varandra eller en subkulturkonflikt skall utvecklas. Att ha en samstämmig organisationsidentitet som överensstämmer med profilen är av vikt, då kontoret bör undvika att kommunicera ut motsägelsefulla budskap om sig själv. Således bör kontoret arbeta aktivt för att klyftan mellan NMT och GSM inte skall öka, vilket kan leda till konflikt.

Under arbete med uppsatsen har vi blivit väl medvetna om svårigheten med att fånga två abstrakta begrepp som profil och identitet, fenomen som bygger på individers mentala föreställningar. Vi är medvetna om att urvalet av intervjupersoner kan påverka vår tolkning av organisationsidentitetens kännetecken. Samtidigt kan våra flera urvalssteg visa på antingen att de var inne i ett arbetsintensivt skede, vilket kan tyda på att de anser det viktigt att prestera i tid. Den andra förklaringsfaktorn kan vara en viss skepticism. Det kan tyda på en rädsla att uttala sig om kontoret i tider av besparingar. För att öka tillförlitligheten ytterligare i vår studie, hade denne kunnat kompletteras med t.ex. observationer och en enkätundersökning.

Vi vill även betona att en organisations identitet är liksom kulturen föränderlig. De värderingar, normer och verklighetsuppfattningar som förekommer på Ericsson Hässleholm är känsliga för förändringar i den miljön som kontoret verkar i. Trots att det på Ericsson Hässleholm råder en öppna dörrarnas politik finns det t.ex. alltid en risk att detta försvåras när en organisation växer och expanderar.

Avslutningsvis vill vi dock säga att kontoret lyckats relativt bra med konststycket att få en organisationsprofil som överensstämmer med organisationsidentiteten. Kommer profilen och organisationsidentiteten att konvergera helt vid vägarnas slut? Förutsättningen för detta är att budskap internt inte är samma som profilbudskap externt, utan även tar hänsyn till problematiken att det finns två verksamheter med olika framtidsutsikter. Om det inte finns en överensstämmelse i profil och organisationsidentitet kan det troligtvis skada lojaliteten både hos de anställda som potentiella nya medarbetare. Profilbudskapet bör således tåla en granskning eller med andra ord:

” A shipwrecked woman stranded on a remote island puts a message in a bottle. As she sets out to throw the bottle into the sea, she realizes that she cannot see the water. It is covered with messages in bottles. However her advantage is that her letter is written in waterproof ink.”

## 5.2 FRAMTIDA FORSKNING

Vår undersökning visar på dilemmat att kommunicera en organisations önskade profil till de olika publikerna som finns i en organisation. Det hade varit intressant att studera effekten av en informationsinsats med syfte att få en organisationsidentitet att överensstämma med organisationsprofilen. Effekten kan skilja sig åt beroende på hur olika individer tolkar samma budskap. Även sändarens trovärdighet som kan vara neutral, positiv eller negativ kan inverka på hur budskapet uppfattas. Spelar mediernas skildringar någon roll i en sådan intern informationsinsats? Eller spelar de med samma organisationsidentitet en större roll i hur dessa budskap uppfattas? Finns det någon skillnad mellan ideella organisationer och organisationer som drivs i ett mer vinstintresse i hur profilbudskap till de anställda uppfattas?

Vi har kunnat konstatera att ledaren i form av platschefen på Ericsson Radio Systems AB i Hässleholm har en påverkan på organisationsidentiteten, då denne förordar de öppna dörrarnas politik. Ett annat intressant undersökningsområde är således ledarskapets betydelse i formandet av organisationsidentiteten. Schein menar att ledarskapet är en sida av samma mynt som kulturen. Vilken relation som därmed kan råda mellan organisationsidentiteten och de olika ledare som finns i en organisationsstruktur är ett intressant forskningsområde. Sker en påverkan genom formella eller mer informella kommunikationskanaler? Det är förhoppningsvis en fråga som vi i framtiden kan få ett svar på.

---

# LITTERATURFÖRTECKNING

---

- Alvesson, M. & Berg P. O. (1988). *Företagskultur och organisationssymbolism. Utveckling teoretiska perspektiv och aktuell debatt*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Björkman, I. (1992). *Organisationsidentitet och organisationsbyggande. En studie av ett industriföretag*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. (2000a). *Knowledgework: Ambiguity, Image and Identity*. Working Paper Series. 2000:6, Institutet för ekonomisk forskning, Lunds universitet.
- Armands, E. & Josephson, M. (1995). *Kvalitet, kultur och kommunikation- om människors samspel i en organisation*. 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.
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.
- Barnett, G. A. (1988). Communication and Organizational Culture. I G. M. Goldhaber, & G. A. Barnett (Ed.) *Handbook of Organizational Communication*. (s. 101-130). Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Bengtsson, C., Hjorth, M., Sandberg, H., & Thelander, Å. (1998). *Möten på fältet – Kvalitativ metod i teori och praktik*. Working paper 1998:1, Media and Communication Studies, Lund University, Lund: Sociologiska institutionen.
- Bengtsson, C. (2000). Hur hittar man en bra väg? I G. Jarlbro (red.) *Vilken metod är bäst - ingen eller alla? Metodtillämpning i medie- och kommunikationsvetenskap* (s. 33-53). Lund: Studentlitteratur.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books Ltd.
- Bernstein, D. (1984) *Image och verklighet. Om företagskommunikation*. Uppsala: Svenska Dagbladet.
- Birkigt, K., Stadler, M. M. & Funck, H. J. (1998). *Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen und Fallbeispiele*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Burr, V. (1995). *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.
- Byers, P. Y. (1997). The Process and Perspectives of Organizational Communication. I P. Y. Byers (red.) *Organizational Communication – theory and behavior*. (s. 3-38). Boston : Allyn and Bacon.
- Cheney, G. & Christensen. L. T. (2001a) Public Relations as Contested Terrain. I R. L. Heath (Ed.) *Handbook of Public Relations*. (s. 167-182). UK: Sage Publications.

- Cheney, G. & Christensen, L.T. (2001b). Linkages Between Internal and External Communication. I M. F. Jablin & L. Putnam (Ed.) *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research and Methods*. (s. 231-269). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications cop.
- Conrad, C. & Poole M. S. (1998). *Strategic Organizational Communication. Into the Twenty-First Century*. Fort Worth Harcourt Brace College Publishers cop.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2000). *Effective Public Relations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Czarniawska, B. (red.) (1997). *Narrating the Organization Dramas of Institutional Identity*. Chicago and London, the Institute of Chicago Press.
- Deacon, D., Pickering, M., Golding, P., & Murdock, G. (1999). *Researching Communications. A Practical Guide to Methods in Media and Cultural Analysis*. London: Arnold.
- Dozier, D. M., Grunig, L. A. & Grunig, J. E. (1995). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Eisenberg, E. M. & Riley, P. (2001). Organizational Culture. I M. F. Jablin & L. Putnam (Ed.) *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research and Methods*. (s. 291-322). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications cop.
- Ekström, M. & Larsson, L. Å. (red.) (2000). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Grönroos, C. (1992). *Service Management. Ledning Strategi. Marknadsföring i Servicekonkurrens*. Göteborg: ISL Förlag.
- Harrison, S. (2000). *Public Relations. An Introduction*. Cornwall: Business Press Thomson Learning.
- Hart, N. A. (Ed.) (1995). *Strategic Public Relations*. London: Macmillan Press LTD
- Hellweg, S. A. (1997). Formal and Informal Communication Networks. I P. Y. Byers (red.) *Organizational Communication – theory and behaviour*. (s. 39-57). Boston : Allyn and Bacon.
- Hinn, L. & Rossling, G. (1994). *Företagsidentitet: Från corporate identity till praktisk företagsprofilering* Malmö: Liber Hermond cop.
- Ind, N. (1992). *The corporate image. Strategies for effective identity programmes*. London: Kogan Page.
- Jarlbro, G. (1995). Mediemätningar. Teori, tolkning, tillämpning. I U. Carlsson (red.) *Kvalitativa metoder. Vetenskap eller bara tyckande?* (s. 27-34). Medienotiser Nr.2. Göteborgs universitet. Göteborg: NORDICUM-Sverige.

- Kreps, G. L. (1990). *Organizational Communication. Theory and Practice*. New York: Longman.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik- Den professionellt genomförda intervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L. Å. (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindlof, T. R. (1995). *Qualitative Communication Research Methods*. USA: Sage Publications Inc.
- Lundquist, L. (1986). *Kommunikation som styrmedel*. Stockholm: Liber.
- Meech, P. (1996). Corporate identity and corporate image. I J. L'Etang & M. Pieczka (Ed.) *Critical Perspectives in Public Relations*. (s. 65-81). Cornwall: International Thomson Business Press
- Merriam, S. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Moffitt, M. A. (2001) Using the Collapse Model of Corporate Image for Campaign Message Design. I R. L. Heath (Ed.) *Handbook of Public Relations*. (s. 247-356). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Morgan, G. (1999). *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur.
- Mårtensson, R. (1994). *Marknadskommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Newsom, D., Vanslyke Turk, J. & Kruckberger, D. (Ed.) (1996). *This is PR. The realities of Public Relations*. Belmont, Calif: Wadsworth publ.
- Nkomo, S. M., & Cox Jr, T. (1996). Diverse Identities in Organizations. I S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Ed.) *Handbook of Organization Studies*. (s. 338-356). London: Sage Publications.
- Normann, R. (2000). *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Malmö: Liber.
- Olins, W. (1995). *The new guide to identity. How to create and sustain change through managing identity*. Hampshire: Gower.
- Palm, L. & Windahl, S. (1989). *Kommunikation – teorin i praktiken*. Uppsala: Konsultförlaget.
- Palm, L. (1994). *Övertalningsstrategier. Att välja budskap efter utgångsläge*. Lund: Studentlitteratur.
- Parker, M. (2000). *Organizational Culture and Identity*. London: Sage Publications.
- Riel van, C. (1995). *Principles of Corporate Communication*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.



- Sandberg, H. & Thelander, Å. (2000). Hur nära kan man tillåta sig att komma? Att pendla mellan närhet och distans i forskningsprocessen. I G. Jarlbro (red.) *Vilken metod är bäst - ingen eller alla? Metodtillämpning i medie- och kommunikationsvetenskap*. (s.198-221). Lund: Studentlitteratur.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey –Bass Publishers.
- Schockley-Zalabak, P. (1999). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values*. Addison-Wesley: Longman, Inc.
- Strid, J. (1999). *Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur.
- Taylor, B. C. & Trujillo, N. (2001). Qualitive Research Methods. I M. F. Jablin & L. Putnam (Ed.) *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research and Methods*. ( s. 161-194). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications cop.
- Thuren, T. (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare* Stockholm: Runa Förlag AB.

### **Tidskrifter**

- Albert, S. & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. I L. L. Cummings & B. M. Staw (Ed.) *Research in Organizational Behavior*. (s. 263-295). Greenwich: Jai Press Inc.
- Alvesson, M. (2000b). Social Identity and the Problem of Loyalty in Knowledge-intensive Companies. *Journal of Management Studies*. Vol. 37, No.8, December 2000, (s. 1101-1124).
- Nakra, P. (2000). Corporate Reputation management "CRM" with a Strategic Twist. *Public Relations Quarterly* Summer 2000, Vol 45, (s. 35-42).
- Taylor, J. R., Flanagin, A. J., Cheney, G., Seibold, D. R. (2001). Organizational Communication Research: Key Moments, Central Concerns, and Future Challenges. I W. B. Gudykunst (Ed.) *Communication Yearbook 24* (s. 99-137). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Vasquez, G. M., Taylor, M. (2001). Public Relations: An Emerging Social Science Enters the New Millennium. I W. B. Gudykunst (Ed.) *Communication Yearbook 24* (s. 319-342). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Waldron, V. R. (1999). Communication Practices of Followers, Members, and Protégés: The Case of Upward Influence Tactics. I M. E. Roloff (Ed.) *Communication Yearbook 22* (s. 251-299). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

### **Tidningsartiklar**

- Augustsson, Tomas, 2001-03-24, "Förlamat styre hotar Ericsson", Svenska Dagbladet.
- Björkman, Marianne, 2001-06-05, "Ledningen är okunnig", Dagens Nyheter.
- Expressen, 2001-04-20, "Ericssons sex svarta månader".
- Gomér, Rune, 2000-09-26, "En helt ny IT-skola byggs", Norra Skåne.

Norra Skåne, 2001-04-21, "Ericssonaktien rasade till 59 kr".

Olsson, Dan, 2001-04-21, "Ericssons kris: Krisgrupp leder omdaning", Dagens Nyheter.

Widing, Hans, 2000-09-26, "Hässleholm får IT-profil", Sydsvenska Dagbladet.

### **Muntliga Källor**

Informant:

Personalchef

### **Intervjupersoner:**

Site Manager (Platschef)

Avdelningschef 1

Avdelningschef 2

Avdelningschef 3

Sektionschefer 4

Sektionsanställda 9

### **Övriga källor**

Ericsson Radio Systems AB i Hässleholm "Gränslöst nära" (reklammaterial).

Patent och registreringsverket, (2000). Årsredovisning och revisionsberättelse.

Telefonaktiebolaget LM Ericsson (publ) Stockholm.

# BILAGOR

---

## INTERVJUGUIDE FÖR LEDNING

### Intervjupersonens bakgrund

1. Kan du berätta lite om vad din befattning innebär?
2. Hur länge har du arbetat på Ericsson Hässleholm?

### Företagets bild utåt – ser till hela Hässleholm

3. Om jag säger Ericsson Hässleholm vad tänker du då på?
4. Hur vill du beskriva den bild som Ericsson Hässleholm vill förmedla utåt till sin omgivning? (vi preciserar inte vad vi menar med omgivning).  
Är det samma som förmedlas till de anställda?
5. Finns det en skriftlig redogörelse för detta? Vem har tillgång till den?
6. Hur tror du att de anställda uppfattar Ericsson Hässleholm som?
7. Vilken bild tror du att allmänheten har av Ericsson Hässleholm?
8. Arbetar ni mot någon speciell målgrupp?
9. Vilka är Ericsson Hässleholm starka sidor som företag?
10. Vilka är Ericssons Hässleholm svaga sidor som företag?
11. Har ni några värderingar som ni vill kommunicera ut till er omgivning? I så fall vilka?  
Vilka gäller för de anställda?
12. Kan du berätta lite om din tid då du var nyanställd? Vad minns du starkast?
13. Vilken information om Ericsson Hässleholm anser du vara viktig att ge till en nyanställd?

### Dagens mediebild

14. Kan du berätta om hur du upplever mediernas skildringar av Ericsson?

### Företagets mål i Hässleholm

15. Mot vilka mål arbetar Ericsson Hässleholm?
16. Vilken är din uppfattning om dessa mål?
17. Finns det några interna kommunikationsmål?
18. Vad motiverar dig att arbeta på företaget?

### Företagets anda i Hässleholm

19. Hur vill du beskriva företagets anda?
20. Vilka för- och nackdelar tror du att organisationsstrukturen kan ha för er företagsanda?
21. Hur vill du beskriva arbetsklimatet på Ericsson Hässleholm? (relation mellan medarbetare)
22. Kan du berätta om några speciella ritualer eller ceremonier på företaget? Vad är din åsikt?
23. På en del företag finns det historier som de anställda känner till. Kan du berätta om någon sådan historia på Ericsson Hässleholm?

### Beslutsprocessen i Hässleholm

24. Kan du berätta hur beslut fattas i ert företag?
25. Hur fungerar det?
26. Vad för slags möten har ni på Ericsson Hässleholm?
27. Kan du beskriva hur ett möte brukar gå till?
28. Kan något förbättras i era möten anser du?

**Kommunikationskanaler**

29. Kan du berätta om hur information sprids till era anställda? Hur kan de anställda kontakta er?
30. Vad anser du kan förbättras då det gäller den interna kommunikationen?

**Omorganisering**

31. Kan du berätta lite om hur du upplever företagets expansion?
32. Kan du berätta lite hur du ser på den "nya" arbetsmiljön med öppna kontorslandskap?

**Vision**

33. Om jag säger "framtid och Ericsson" vad tänker du då på?
34. Finns det en uttalad vision som kontoret arbetar mot? Och i så fall vilken?

**Avslutning**

35. Är det något du vill tillägga?

## **INTERVJUGUIDE FÖR ANSTÄLLDA**

### **Intervjupersonens bakgrund**

1. Vilken befattning har du?
2. Kan du berätta lite om vad din befattning innebär?

### **De anställdas bild av företaget– ser till hela Hässleholm**

3. Om jag säger Ericsson Hässleholm vad tänker du då på?
4. Vilken var din uppfattning om Ericsson Hässleholm innan du började arbeta här?
5. Kan du berätta lite om din tid då du var nyanställd? Vad minns du starkast?
6. Vilken information om Ericsson Hässleholm anser du vara viktig att ge till en nyanställd?
7. Vilken bild tror du att allmänheten har av Ericsson Hässleholm?
8. Om någon bad dig beskriva vad Ericsson Hässleholm är för ett företag, hur skulle du då vilja göra det?
9. Vilka är Ericsson Hässleholm starka sidor som företag?
10. Vad tycker det här kontoret kan bli bättre på?
11. Om du fick beskriva Ericsson Hässleholm med tre ord, vilka skulle du då välja?

### **Dagens mediebild**

12. Kan du berätta om hur du upplever mediers skildringar av Ericsson?

### **Företagets mål**

13. Mot vilka mål arbetar Ericsson Hässleholm?
14. Hur upplever du målen?
15. Vill du berätta om hur du upplever din arbetsroll i detta sammanhang?
16. Vad motiverar dig att arbeta på företaget?

### **Företagets anda i Hässleholm**

17. Hur vill du beskriva företagets anda?
18. Kommer du i kontakt med övriga sektioner?
19. Kommer du i kontakt med ledningen? Hur?
20. Vilka värderingar anser du vara starka på Ericsson Hässleholm?
21. Kan du berätta om några speciella ritualer eller ceremonier på företaget?
22. På en del företag finns det historier som de anställda känner till. Kan du berätta om någon sådan historia på Ericsson Hässleholm? Förmedlas dessa på något speciellt sätt?

### **Beslutsprocessen i Hässleholm**

23. Kan du berätta hur beslut fattas inom er sektion?
24. Gäller detta enbart er sektion, eller även övriga sektioner?
25. Hur fungerar det?
26. Kan du beskriva hur ett sektionmöte brukar gå till?
27. Kan något förbättras i era möten?

### **Kommunikationskanaler**

28. Hur får du information om vad som händer på företaget?
29. Kan du berätta om vilka kommunikationskanaler du använder?
30. Vilken typ av information är viktig för dig att få för att kunna utföra ditt arbete?
31. Vad anser du kan förbättras då det gäller den interna kommunikationen?

### **Omorganisering**

32. Kan du berätta lite om hur du upplever företagets expansion?
33. Kan du berätta lite hur du ser på den ”nya” arbetsmiljön med öppna kontorslandskap?

**Vision**

34. Om jag säger "framtid och Ericsson" vad tänker du då på?
35. Finns det en uttalad vision som företaget arbetar mot?
36. Hur ser du på din egen arbetsroll i framtiden?

**Avslutning**

37. Är det något du vill tillägga?