

Kurskod: SKDK11
Termin: Vårterminen 2018
Handledare: Asta Cepaite Nilsson
Examinator: Maria Månsson

En grand mobilisering

En studie om intressenters påverkan på organisatoriska beslut

SARA ERICSSON & WILLIAM LIND

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation
Examensarbete för kandidatexamen



Ett stort tack till institutionen för strategisk kommunikation och framförallt till vår handledare Asta Cepaite Nilsson som stöttat och väglett oss genom hela processen. Vi riktar även ett hjärtligt tack till de kurskamrater som lagt ned tid på att korrekturläsa och komma med förslag till förbättring.

Vi vill understryka att arbetet kring detta examensarbete är utfört till lika stor del av båda författarna.

Antal tecken inklusive blanksteg: 96 456 st.

Abstract · Sammanfattning

Abstract

Mobilization via social media has the power to change organizational strategies and behavior. This study examines what types of communicative strategies stakeholders use to initiate an organizational change via social media. A qualitative textual analysis was conducted, consisting of 449 posts on Twitter and one press release from Grand Hôtel. This analysis stemmed from a model based on relevant theories regarding intangible assets, organizations and society, engagement and mobilization. The findings suggest that intangible assets can be changed and reevaluated by stakeholders in order to force an organization to change its way of practice to regain organizational legitimacy. This can be done by using one or multiple identified communication strategies: reevaluation of trust, moral reasoning and statements, illustrative messages and direct calls to action. These findings help deepen the knowledge about digital mobilization within a strategic organizational context.

Keywords: Grand Hôtel, mobilization, corporate social responsibility, intangible assets, legitimacy, citizenship, strategy, brand communications, social media, Twitter, strategic communication, stakeholder

Sammanfattning

Mobilisering i sociala medier har makten att influera organisatoriska strategier och beteenden. Denna studie undersöker vilka kommunikativa strategier som intressenter använder för att initiera en organisatorisk förändring via sociala medier. För att studera detta utfördes en kvalitativ textanalys. Denna bestod av 449 inlägg på Twitter och ett pressmeddelande från Grand Hôtel. Analysen genomfördes utifrån en analysmodell grundad på relevant tidigare forskning och teorier som berör immateriella tillgångar, organisationers roll i samhället, aktörskap och mobilisering. Resultaten föreslår att organisationers immateriella tillgångar kan omvärderas och förändras av intressenter för att tvinga en organisation att ändra sitt beteende och därav återfå legitimitet. Detta kan göras genom användandet av en eller flera identifierade kommunikativa strategier: omvärdering av förtroendekapital, moraliska resonemang och ställningstaganden, illustrativa budskap och direkta uppmananden. Resultaten bidrar till en djupare kunskap om digital mobilisering inom en organisatorisk kontext.

Nyckelord: Grand Hôtel, mobilisering, corporate social responsibility, immateriella tillgångar, legitimitet, medborgarskap, strategi, varumärkeskommunikation, sociala medier, Twitter, strategisk kommunikation, intressent

Innehållsförteckning

1. Inledning och problemformulering	1
1.1 Inledning	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Syfte och frågeställning	4
1.4 Case: Grand Hôtel den 4 november 2016	4
2. Tidigare forskning	6
2.1 Jakten på legitimitet	6
2.2 Ökat krav på organisationer	7
2.3 Deltagande i sociala medier	8
3. Teoretisk referensram	10
3.1 De immateriella tillgångarnas strategiska värde	10
3.2 Organisationers roll i samhället	12
3.3 Aktörskap som intressent och organisation	13
3.4 Mobilisering i sociala medier	14
3.5 Sammanfattning av teorier	16
4. Metod	17
4.1 Vetenskapsteoretisk ansats och metodval	17
4.1.1 Den kvalitativa fallstudien som metod	18
4.1.2 Textanalys	18
4.1.3 Retorisk analys	18
4.1.4 Analysmodell	20
4.2 Urvalsprocessen	21
4.2.1 Materialets omfattning	21
4.2.2 Twitter som val av arena	21
4.2.3 Slutgiltigt urval	22
4.3 Metodkritik	24
5. Analys	26
5.1 Mobiliseringen	26
5.1.1 Omvärdering av förtroendekapital	28
5.1.2 Moraliska resonemang och ställningstaganden	32
5.1.3 Illustrativa budskap	35
5.1.4 Direkta uppmananden	38

5.2 Mobiliseringens följder	40
6. Diskussion och slutsats.....	45
6.1 Vidare forskning.....	47
Referenser	49
Bilagor	54
Bilaga 1: Inlägg på Twitter av intressent 1.....	54
Bilaga 2: Inlägg på Twitter av intressent 2.....	55
Bilaga 3: Inlägg på Twitter av intressent 3.....	56
Bilaga 4: Inlägg på Twitter av intressent 4.....	57
Bilaga 5: Inlägg på Twitter av intressent 5.....	58
Bilaga 6: Inlägg på Twitter av intressent 6.....	59
Bilaga 7: Inlägg på Twitter av intressent 7.....	60
Bilaga 9: Inlägg på Twitter av intressent 9.....	62
Bilaga 10: Inlägg på Twitter av intressent 10.....	63
Bilaga 11: Inlägg på Twitter av intressent 11.....	64
Bilaga 12: Inlägg på Twitter av intressent 12.....	65
Bilaga 13: Inlägg på Twitter av intressent 13.....	66
Bilaga 14: Inlägg på Twitter av intressent 14.....	67
Bilaga 15: Inlägg på Twitter av intressent 15.....	68
Bilaga 16: Pressmeddelande.....	69

1. Inledning och problemformulering

1.1 Inledning

Dagens konsumenter är mer än någonsin involverade i hur organisationer verkar inom sin samhällsmässiga kontext. Ferreira & Ribeiro (2017) menar på att konsumenter är extra känsliga till en inhemsk organisations sociala beteende, och kommer i större grad bestämma sig för att konsumera eller inte konsumera ett varumärke därefter. Enlig Huber, Meyer, Vogel & Vollmann (2011) anser intressenter att varumärken kan ses som tillförlitliga och attraktiva när de engagerar sig i sin nära omgivning. De menar att en av de stora utmaningarna för organisationer i sin varumärkeskommunikation blir konsumentens ökade medvetenhet om organisationers sociala ansvarstagande (CSR, Corporate Social Responsibility). Eftersom det finns bevis för vikten av socialt ansvarstagande kan en organisation inte förhålla sig neutral i sin roll som samhällsmedborgare. Seitel (2011) påpekar även att det finns en förväntan inom ett samhälle att en organisation inte bara ska vara närvarande och bidra positivt till sitt närområde, utan även vara deltagande i samhällsfrågor. Detta belyser svårigheten för en organisation som ämnar vara neutral i samhället. Organisationers beslut gällande sin fortsatta neutralitet återspeglas genom intressenternas och samhällets förväntningar på organisationen.

Det traditionella perspektivet gällande hur varumärken konstrueras talar för att varumärken formas utifrån organisationens egna perspektiv och är något som skapas åt konsumenterna i syfte att kommunicera ett visst ägandeskap, kvalité eller standard. Enligt ett socialkonstruktionistiskt perspektiv är det dock konsumenten som formar den slutgiltiga bilden av varumärket i sin mentala uppfattning av de budskap som kommuniceras (De Chernatony & McDonald, 2003; Kapferer, 2012). Detta perspektiv ser varumärken som konstruerade i ett socialt samspel mellan organisationen och dess intressenter. Därför bör organisationer ta hänsyn till att intressenterna inte enbart är passiva mottagare av varumärken utan snarare aktiva medskapare (De Chernatony & McDonald, 2003). Som aktiva medskapare

påverkas intressenters attityder mot ett varumärke utifrån deras emotionella kapital (Tench & Yeomans, 2014). Detta kapital kan användas för att visa att en organisation sympatiserar med de behov, tankar och mål som intressentgrupper har. Detta ställer nya krav på organisationers etiska framförande, miljömedvetenhet och sociala ansvarstagande. Således blir det allt viktigare för organisationer att se förbi de klassiska funktionerna som produktion eller försäljning för att även hantera värderingsfrågor (Erikson, 2017; Falkheimer & Heide, 2003).

I och med digitaliseringen och intressenternas ökade tillgång till mer information, rådgivning och andra intressenters åsikter digitalt, är organisationers uppträdande viktigare än någonsin (Kapferer, 2012). Detta har gett intressenterna mer makt än tidigare, och genom Web 2.0 och sociala medier har intressenter blivit omdefinierade, med ett mer kollektivistiskt synsätt på hur organisation och dess intressenter interagerar (Jenkins, Ford & Green, 2013). Sociala medier har gett intressenter ett kommunikativt verktyg för att höja sina röster och påverka en organisations verksamhet i form av mobilisering. Sociala medier som ett stakeholder media kan användas av intressentgrupper för ökat inflytande i relationen med organisationer (Besiou, Hunter och Van Wassenhove, 2013). Mobilisering via sociala medier behöver således inte längre vara en demokratisk process gentemot ett styre, utan kan även ha syftet att påverka andra aktörer i samhället.

1.2 Problemformulering

I och med utvecklingen av sociala medier har avståndet mellan organisationer och medborgare minskat, vilket gör att organisationer ses till större del som medborgare och därför har förutsättningar för att bygga relationer med sina intressenter (Whelan, Moon & Grant, 2013). Detta kan lätt krocka med ambitionen hos vissa organisationer att vara neutrala i politiska och moraliska frågor, eftersom samhället i vissa fall kräver ett ställningstagande av organisationer. Ifall en organisations neutralitet krockar med omvärldens värderingar kan det antas påverka hur organisationens immateriella tillgångar uppfattas av dess intressenter. I och med att tillgångar som varumärke, anseende och organisationskultur blir allt viktigare för organisationers värde (Zerfass & Viertmann, 2017), blir även organisatoriska ställningstaganden allt viktigare.

Enligt Zerfass och Viertmann (2017) finns det ett forskningsgap i hur sambandet mellan en organisations kommunikation och intressenternas beteenden bidragit till organisatoriska mål eller strategiska val. Utifrån ett socialkonstruktivistiskt- och intressentperspektiv ämnar denna studie att bidra med ny kunskap om hur organisationers strategiska arbete influeras av dess sociala kontext via digitala medier. Tidigare forskning uttrycker hur intressenternas ökade förväntningar på organisationer har lett till att organisationer idag har högre krav att förhålla sig till gällande hur de bedriver och anpassar sin verksamhet efter samhällets förväntningar (Palazzo & Scherer, 2006; Broek, Langley & Hornig, 2017; Whelan, Moon & Grant, 2013; Villagra, Lopez & Monfort, 2015; Grit, 2004). I tidigare forskning om intressenters deltagande på sociala medier berörs hur intressenterna kan delta i organisationers värdeskapande (Carlson, Rahman, Voola & De Vries, 2018; Apenes Solem, 2017; Sorensen, Andrews, & Drennan, 2017), hur individer kan uttrycka sina medborgarrättigheter (Smith, Men & Al-Sinan, 2015; Drezner, 2010; Warren, Sulaiman & Jaafar, 2014) och hur organisationers ekonomiska värde och aktieägarnas involvering påverkas (Gomez-Carrasco & Michelin, 2017; Yang, Uysal & Taylor, 2017; Cundill, Wilson & Smart, 2018). Denna studie ämnar komplettera dessa studier genom att undersöka hur intressenterna i användningen av sociala medier kan delta i organisationers utveckling. Utöver detta studeras hur en organisations immateriella tillgångar influeras och hur verksamheten anpassas efter samhällets förväntningar. Denna studie utgår även från en svensk kontext med dess kulturella samhällsnormer och således krav på organisationer, vilket inte studerats tidigare.

Studien tangerar forskningsfälten inom CSR och varumärkeskommunikation genom att utforska en potentiell effekt av en mobilisering på en organisations immateriella tillgångar och hur individer strävar efter att skapa en mer accepterad omvärld. Detta görs bland annat genom att tillämpa ett kommunikativt perspektiv på tidigare forskning och teorier om aktörskap, mobilisering och organisatoriska tillgångar. Studien avser därav att koppla dessa fält och bidra med ny kunskap om hur digital kommunikation används för att förstå relationen mellan samhällsaktörer, effekten av en mobilisering samt uppfattningen om organisationers immateriella tillgångar.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att undersöka och analysera hur intressenter kan influera organisationers strategiska beslutsfattande i form av en mobilisering på sociala medier. Närmare studeras vilka kommunikativa strategier som används för att initiera en förändring och påverka andra intressenters uppfattning om en organisation och dess immateriella tillgångar. Genom att undersöka Grand Hôtels respons på en mobilisering i sociala medier i november 2016 ämnas att bevisa hur identifierade strategier påverkar organisationen. Empirin används för att skapa förståelse för hur Grand Hôtels intressenter utövade inflytande över organisationen som en likvärdig aktör i samhället och genom detta initiera en förändring. Den övergripande frågeställningen kompletteras med två underfrågor för att skapa en djupare förståelse för hur mobiliseringen utspelas. Detta syfte uppfylls genom att besvara följande frågeställningar:

- Hur kan intressenter mobilisera sig på sociala medier i syfte att initiera en strategisk förändring i en organisation?
 - Hur kan intressenter framställa en organisations immateriella värden på sociala medier i syfte att påverka verksamheten?
 - Vad karaktäriserar de budskap som syftar till att initiera förändringen?

1.4 Case: Grand Hôtel den 4 november 2016

Grand Hôtel Stockholm är ett femstjärnigt hotell, ägt av Investor AB, med ett internationellt rykte som ett av Sveriges bästa hotell. De beskriver sig själva som *“ett klassiskt landmärke mitt i centrala Stockholm”* (Grand Hôtel, u.å.). De är en av organisationerna i Sverige som är Kungliga Hovleverantörer och är det enda hotellet i Sverige som är omnämnda i *“The leading Hotels of the World”*, en internationell förteckning över exklusiva lyxhotell runt om i världen (Grand Hôtel, u.å.). På sin egen hemsida beskriver de sig även med orden: *“Grand Hôtel Stockholm har varit hem för celebriteter, storslagna evenemang och helt vanliga livsnjutare sedan 1874”* (Grand Hôtel, u.å.).

Ett av dessa *“storslagna evenemang”* var när Grand Hôtel bokade prisgalan *“European Freedom Awards”* som anordnades den 4 november 2016 tillsammans med Sverigedemokraterna. Detta partis värderingsfrågor var under denna period,

och är än idag omdiskuterade i den svenska samhällskontexten, och beskrevs som ett främlingsfientligt parti med icke-normativa värderingar (Bred, 2016, 17 okt; Rhawi, 2016, 24 okt; Roth, 2016, 2 nov; Magnusson, 2018, 8 maj). Med cirka 400 gäster från högerpopulistiska partier runt om i Europa hade galan flertalet talare och kända gäster som uttryckt starka åsikter om invandring och europeisk politik. När eventet blev känt för allmänheten blev reaktionen stark. Bland annat startade en mobilisering för att ge Grand Hôtel dåligt betyg på Facebook, och de fick även ett stort antal arga kommentarer och meddelanden riktade emot dem på Twitter (Benson, Kardell & Hambraeus, 2016, 4 nov). Två dagar efter evenemanget gick Grand Hôtel ut och kommenterade evenemanget och motreaktionerna i form av ett pressmeddelande, något som de aldrig gjort innan, eftersom Grand Hôtels policy tidigare varit att de inte kommenterar bokningar eller gäster (Grand Hôtel, 2016).

2. Tidigare forskning

Följande avsnitt syftar till att tydliggöra den tidigare forskning som studerar betydelsen av den uppfattade legitimiteten och samhällets krav på organisationer. Hänsyn tas till forskning som utforskar relationer mellan organisation, samhälle och intressent samt hur intressenternas krav på organisationers beteende har avancerat i takt med utvecklingen av sociala medier.

2.1 Jakten på legitimitet

Palazzo och Scherer (2006) argumenterar för att organisationer idag måste lägga mer resurser på att rättfärdiga sitt beteende och sina val gentemot samhället genom engagerad kommunikation i offentligheten. En ökad konkurrens har lett till att organisationer inte längre enbart strävar efter att erbjuda en unik produkt, utan vill även vara mer socialt accepterade av sin direkta omgivning och ses som mer legitima än andra aktörer på marknaden (Villagra et al., 2015). Intressenter tillskriver legitimitet till organisationer under förutsättningen att de kan tjäna något på organisationens aktiviteter. Därför byggs organisationers moraliska legitimitet upp genom att de deltar i offentliga diskussioner och strävar efter att uppfylla sina mål i linje med samhällets förväntningar och normer (Palazzo & Scherer, 2006).

För att uppfattas som legitim har de immateriella tillgångarna inom en organisation fått större betydelse i arbetet mot att vara konkurrenskraftig. Detta har skapat en effekt där omgivningen har nya förväntningar på vilken roll organisationer bör ta i samhället (Villagra et al., 2015). Organisationer kan i allt större utsträckning ses som sociala aktörer som måste anpassa sig och sin verksamhet efter normer i samhället, till skillnad från att enbart ses som en vinstdrivande aktör. I organisationers roll som "organisatoriska medborgare" behöver de inte bara agera med gott omdöme utan måste även ta ett ansvar för att försvara och respektera medborgarnas rättigheter och åsikter (Broek et al., 2017; Whelan et al., 2013). Detta ställer i sin tur högre krav på vad organisationerna bör göra för att utveckla och upprätthålla sin legitimitet (Villagra et al., 2015). Skulle

organisationer inte uppfylla dessa krav har sociala medier skapat goda förutsättningar för intressenter och aktivister att protestera. Protesterna manifesteras genom att dela information om organisationen i fråga och ena de negativa åsikterna till en mobilisering. En protest som syftar till att påverka organisationers arbete till att vara goda och ansvarsfulla medborgare riskerar att negativt påverka organisationens immateriella tillgångar. Detta kan dock mildras om organisationen medger till det felaktiga beteendet, vilket kan leda till en positivare bild då det signalerar ett ansvarstagande från deras sida. Om en organisation närmar sig de protesterades åsikter minskas den negativa effekten av protesten (Broek et al., 2017).

2.2 Ökat krav på organisationer

För att undvika protester och negativa uppfattningar är det mer viktigt nu än någonsin tidigare att organisationer lyssnar på de krav som finns och läser av sin sociala kontext (Villagra et al., 2015). Detta stöds av Minár (2016) som menar att intressenter har väldigt olika förväntningar och krav på organisationer. Organisationer måste därför utan en garanti att få något i gengäld engagera sig och anpassa sig efter de normer och värderingar som existerar inom den kultur där organisationen ses som en aktör (Minár 2016; Broek et al., 2017). Det är genom att skapa gemensamt värde tillsammans med olika aktörer och individer i den sociala omgivningen som organisationer har potential att bemöta och tillfredsställa dessa grupper av strategiskt intresse (Villagra et al., 2015).

Minár (2016) argumenterar för betydelsen av en organisations ståndpunkt i betydelsefulla frågor som berör samhälle, sociala och kulturella värderingar samt ideologiska ämnen. Då organisationens immateriella tillgångar omvärderas på daglig basis är det dock organisationens beteende som kommunicerar mer och har större betydelse än vad de faktiskt säger. Således förväntar sig intressenter att organisationer ska drivas av syften som inte enbart grundar sig i att tjäna pengar och att organisationerna ska vara autentiska i sitt arbete med detta (Minár, 2016; Villagra et al., 2015).

Daub och Ergenzinger (2005) beskriver en holistisk och flerdimensionell syn på hur organisationer kan arbeta för att dess intressenter ska vara nöjda. De definierar inte enbart konsumenterna som kunder, utan ser dem som ”generaliserade

konsumenter” som även är en del av en större intressentgrupp till organisationen. Det är flertalet av dessa intressentgrupper som tillsammans representerar samhället i relationen mellan organisationen och dess omvärld. De menar att dessa generaliserade konsumenter enbart finner tillfredsställelse i produkter och tjänster som inte påverkar deras direkta omgivning negativt och ställer därför ytterligare vissa krav än de som berör produktens kvalitet och pris. Daub och Ergenzinger (2005) argumenterar även för att konsekvensen av omgivningens ökade krav blir att organisationer i allt större utsträckning måste ta hänsyn till hur hela den organisatoriska processen relaterar till ekonomiska, miljömässiga och sociala aspekter som kan anses viktigt av olika intressentgrupper. Enbart de organisationer som bemästrar att identifiera behov hos de generaliserade konsumenterna kommer att kunna överleva i en komplex omvärld, genom att erbjuda de rätta produkterna, tjänsterna och värderingarna.

2.3 Deltagande i sociala medier

Sociala medier kan bidra till att avståndet mellan organisationer och samhället minskar, vilket skapar bättre förutsättningar för att bygga relationer. Användandet underlättar inte bara för organisationer i sitt interagerande med sina intressenter, utan även i arbetet med att förstå dem och bevaka den sociala omvärlden (Whelan, Moon & Grant, 2013). Sociala medier skapar också möjligheter för konsumenter och andra intressenter att influera organisationers samhällskontextuella engagemang. Boyd, McGarry och Clarke (2016) tar bland annat upp moralisering som ett verktyg som kan främja intressenters möjlighet att influera organisationers arbetssätt. En intressent kan ge organisationer beröm eller kritik utifrån dess handlande, vilket till stor del möjliggörs genom sociala medier.

Intressenter behöver inte längre gå igenom “etablissemangen” av traditionell media för att nå ut till tilltänkt mottagare (Minár, 2016; Whelan et al., 2013). Whelan, et al., (2013) argumenterar dock för att sociala medier inte ger intressenter direkt makt över organisationen. Däremot så anser de att sociala medier potentiellt kan tillskriva intressenten en viss auktoritet i relationen och diskussionerna mellan intressent och organisation. Dessa diskussioner har flyttats från fysiska platser som torg och stadshus till att digitaliseras i användandet av sociala medier. Whelan et al., (2013) benämner de digitala utrymmen skapade av en organisation där dess

intressenter får möjlighet att diskutera organisationens beteenden och hur de influerar sin sociala omgivning som “organisatoriska medborgararenor på sociala medier” (Social media-augmented corporate arenas of citizenship). Utöver de utrymmen som är initierade av organisationen själv, finns även de utrymmen som kan hålla flera olika diskussioner om flera olika organisationer. Dessa publika utrymmen benämner Whelan et al., (2013) som “publika medborgararenor på sociala medier” (Social media-augmented public arenas of citizenship). Hädanefter kommer dessa begrepp att benämnas som den “organisatoriska arenan” och den “publika arenan”. Båda dessa koncept främjar medborgares och intressenters deltagande i diskussionerna om organisationers sociala ansvarstagande gentemot samhället.

3. Teoretisk referensram

Syftet med detta avsnitt är att binda samman teorier för att skapa en grund för analysen av empirin. Teorierna ämnar bidra till en djupare förståelse för hur en mobilisering kan influera en organisations strategiska beslut, samt hur intressenter kan framställa en organisations immateriella värden på sociala medier. Referensramen består av fyra delar. Dessa behandlar de immateriella tillgångarnas strategiska värde i organisationer, organisationens roll i samhället, aktörskapet hos intressent och organisation, samt hur en mobilisering sker i sociala medier.

3.1 De immateriella tillgångarnas strategiska värde

Zerfass & Viertmann (2017) beskriver hur en av de största utmaningarna med organisationers kommunikation är att belysa kommunikationens och de immateriella tillgångarnas värde, och framförallt som en del av utformningen av organisationens strategi. Hjärtat av organisationers kommunikativa arbete kan därför ses som att strategiskt hantera och mäta organisationens positionering i förhållande till dess olika intressenter, samt intressenters uppfattning av det immateriella värdet med hjälp av kommunikativa verktyg. Målet med alla beslut en organisation fattar bör vara att öka organisationens övergripande värde snarare än att uppfylla kortsiktiga mål. Organisationers framgång beror därav inte enbart på dess finansiella värde utan inkluderar även hållbara relationer med anställda, politiker, konsumenter, media, influencers i sociala medier och andra intressenter. Därför måste också strategiarbetet expandera till att inkludera alla intressenter som blir påverkade av organisationens strategi.

Enligt Zerfass & Viertmann (2017) behövs de immateriella tillgångarna som externa relationer, varumärke och gott anseende för att kunna hantera ovisshet, komplexitet och utmaningar. Organisationers immateriella tillgångar kan ses som mentalt registrerade löften och summan av de tankar och känslor som framkallas i intressenternas uppfattning och erfarenhet av organisationen. Den symboliska

uppfattningen skapas i all interaktion med varumärket, men även genom interaktioner med andra intressenter samt observationer av hur de kommunicerar via digitala kanaler (Fill & Turnbull, 2016; De Chernatony & McDonald, 2003). Vilken symbolisk mening en organisation och dess immateriella tillgångar tillskrivs beror på vilka intressenter som konsumerar dess produkter eller tjänster, samt förändringar i organisationens sociala omgivning. Detta blir extra märkbart för varumärken i servicebranschen, där det inte finns en fysisk produkt som intressenten konsumerar (De Chernatony & McDonald, 2003). Intressenternas delaktighet i de immateriella tillgångarnas existens och innebörd innebär i sin tur att organisationen har mindre makt att själva styra över värdet av dessa tillgångar (Fill & Turnbull, 2016).

Kommunikation är nödvändigt för att leverera värde till nyckelintressenter. Den bidrar även till att bygga upp en organisations immateriella tillgångar (Zerfass & Viertmann, 2017). I denna studie ses en organisations immateriella tillgångar som dess varumärke, organisationskultur, rykte och identitet i enlighet med Villagra et al.:s (2015) definition. Utöver detta ses även organisationens relationer med dess intressenter som en immateriell tillgång (Zerfass & Viertmann, 2017). Schultz (2005) diskuterar att den samhällsmässiga kontexten har stor betydelse för en organisations immateriella tillgångar, och hur detta är starkt bundet till det sociala ansvar organisationer har gentemot en samhällskontext. Genom etablerade relationer som är baserade på en uppfattad legitimitet gällande organisationens värderingar och beteenden skapas flexibilitet att hantera oförutsedda händelser som kan påverka organisationens värde. Om organisationens rättighet att bedriva sin verksamhet blir ifrågasatt av relevanta intressenter kommer värdeskapandet påverkas i hela organisationen. I osäkra situationer är organisationens relationer, trovärdighet och den offentliga acceptansen det viktigaste att underhålla. Genom att lyssna på och följa allmänhetens åsikter via olika medier kan strategin anpassas efter trender och socio-politiska utvecklingar. Det är därför av viktigt att ifrågasätta vissa strategiska beslut internt för att bemöta förväntningarna och kraven från diverse intressenter, först då kan man säkerställa organisationens framtida värdeskapande (Zerfass & Viertmann, 2017).

3.2 Organisationers roll i samhället

Organisationer behöver formella tillstånd för att bedriva sin verksamhet. Dock betonas numera även de sociala och informella tillstånd som tillskrivs av den sociala omvärlden som organisationen verkar inom. Dessa informella tillståndsgivare som ofta består av olika intressentgrupper kan genom att mobilisera opinion influera hur organisationer bedriver sin verksamhet. Både formella och informella tillstånd är ett minimikrav för att organisationer ska kunna vara verksamma och är inte bestående. Då organisationers legitimitet kan avta kan det ge upphov för en omprövning av dessa tillstånd genom en extern opinions påtryckningar (Blom & Lundgren, 2016).

Att organisationer oftare benämns som samhällsmedborgare har diskuterats tidigare i denna studie (se avsnitt 2). Där likställs organisationer med individer i samhället. Blom & Lundgren (2016) beskriver innebörden av begreppet “medborgare” som:

“...rättigheter och skyldigheter en enskild individ har som medlem av en viss gemenskap, ett samhälle” (Blom & Lundgren, 2016, s. 46).”

De utvecklar denna definition med hjälp av kopplingar till det antika Grekland och beskriver att den vanligaste skyldigheten är att delta i det offentliga livet genom att bland annat dela opinion, främja ett engagemang och utveckla samhällets bästa sidor (Blom & Lundgren, 2016). Utifrån denna idé kan alla medborgare ses som aktörer som syftar till att influera samhällets utveckling.

Enligt Nerón och Norman (2008) så kan organisationer ses som samhällsmedborgare i ett brett spektrum från idén att organisationer bör engagera sig i sin nära omgivning, behandla medarbetare och deras familjer rättvist och se över sin miljöpåverkan, till en idé där organisationer har ytterligare ansvar. Detta inkluderar även organisationens relationer med alla dess intressentgrupper och dess betydande påverkan på samhället och miljön. Det ökade ansvaret innebär att organisationer har makten att kunna influera och bidra till samhället och den politiska utvecklingen i sin roll som samhällsaktör. Denna makt innebär ett ökat ansvarstagande för organisationerna.

3.3 Aktörskap som intressent och organisation

Giddens (2013) menar att de olika aktörerna i samhället inte enbart övervakar sina egna aktiviteter och beslut, utan också övervakar andra sociala och fysiska aspekter i sin omvärld. Vad för olika handlingar aktörer utför är något som ofta inte ifrågasätts, så länge dessa aktiviteter ses som normala eller är accepterade av de intressentgrupper och den kultur som aktören verkar i relation till. Däremot kan alla handlingar få oavsiktliga konsekvenser, vilket kan skapa oväntade förutsättningar för framtida handlingar. Handlingar kan med andra ord bidra till att påverka diskurser och normer utöver det som handlingen avsedde. Grand Hôtels val att ta emot evenemanget är ett exempel på en handling av en samhällsaktör.

Freeman (2010) beskriver att mycket av den orolighet och de utmaningar som många organisationer kan uppleva kan förstås utifrån två källor; de interna förändringarna inom organisationens närhet och de externa förändringarna som sker i organisationens omvärld. Interna förändringar sätter krav på att ständigt omvärdera aktuella målsättningar i relation till nya förväntningar från de vanligaste intressentgrupperna. Dessa förändringar kräver en handling men utmanar inte synen på organisationens roll i en bredare kontext.

Externa förändringar inkluderar uppkomsten av nya grupper, event och risker i organisationers omgivning som inte helt kan förstås med hjälp av tidigare erfarenheter eller verktyg. Detta innebär att de externa förändringarna skapar en osäkerhet, att de är svåra att förstå och kan påverka organisationens förmåga att hantera interna förändringar. De externa förändringarna uppstår ofta i relation till påtryckningar från externa intressenter såsom myndigheter, konkurrenter, konsumentförespråkare, aktivister eller media (Freeman, 2010). Andra externa faktorer som kan påverka organisationers verksamhet är enligt Giddens (2013) de samhällsstrukturer som kan hålla tillbaka aktörers handlande och initiativtagande. En aktör är beroende av sin möjlighet att utföra handlingar och upphör vara en aktör om denna möjlighet inte längre finns. Ifall en aktörs handlande blir fördömt, går emot normer eller ses som felaktigt, kan det utlösa motreaktioner. När motreaktioner tvingar en aktör att ändra på sig innebär det att de måste anpassa sitt handlande till sin omgivning i syfte att nå sitt initiala mål.

Ur ett intressentperspektiv kan organisationen och dess olika intressenter ses som aktörer i omgivningen som organisationen verkar inom. Synen på vilka som

kan definieras som organisationers intressenter har breddats från att enbart inkludera de som har ett direkt eller ekonomiskt intresse i organisationen, till att numera inkludera bland annat medborgare i lokalsamhället, miljön och framtida generationer (Blom & Lundgren, 2016). Detta kan kopplas tillbaka till Nerón och Normans (2008) teori om organisationers ökade ansvar i samhället (se avsnitt 3.2). Freeman (2010) definierar “intressenter” som:

“... de grupper och individer som kan påverka, eller bli påverkade av, en organisations aktiviteter.” (Freeman, 2010, s. 25)

I hanteringen av intressenter måste organisationen ha en förståelse för hur intressenterna ser på organisationens problemområden och hur villiga de är lägga energi på att antingen hjälpa eller skada organisationens rykte (Freeman, 2010). Detta skulle intressenter kunna göra enligt Boyd et al.:s (2016) teorier om moralisering kring organisatoriskt handlande (se avsnitt 2.3). I varje strategiskt beslut som en organisation fattar bör ledningen ta hänsyn till hur det påverkar organisationens olika intressentgrupper (Freeman, 2010). Freeman (2010) liknar även organisationer med en fisk i ett akvarium där alla deras aktiviteter och beslut granskas av dess omgivning.

När en kund eller intressent upplever ett missnöje gällande en organisation väljer de en strategi för att uttrycka sin åsikt. Antingen väljer intressenten att *avstå* från organisationen, och väljer en konkurrent istället. När en större grupp intressenter gör detta förstår organisationen att de bör genomföra en förändring. En andra strategi intressenter kan välja för att påverka organisationen är utnyttjandet av deras *röst*. Genom att öppet klaga på organisationens handlande kan intressenter pressa organisationer att agera och förändra sitt sätt att handla. Beroende på *lojaliteten* gentemot organisationen kommer intressenterna att balansera valet mellan att avstå och att uttrycka sin åsikt (Freeman, 2010).

3.4 Mobilisering i sociala medier

Rosa (2013) pratar om teknisk acceleration som en motor för sociala förändringar, och hur tekniska innovationer exponentiellt ökar i den sociala världen. Accelerationen har i fallet med Twitter ökat människors möjlighet att skriva till varandra och organisationer på kort tid, vilket kan skapa förutsättningar för sociala

förändringar. Besiou et al., (2013) refererar till detta fenomen som “*stakeholder media*”, där Twitter kan ses som ett kommunikationsverktyg som används av intressentgrupper för att öka deras inflytande gentemot organisationer och samhälle. Detta inflytande utövas och behandlas på olika sätt av intressentgrupper. Baym (2015) fann bland annat vid en undersökning att 27 procent av inläggen på Twitter var av humoristisk karaktär, även om det var allvarliga ämnen som diskuterades. Intressenter använder Twitter för att sätta en agenda, och forma omvärldens åsikter om vad som har betydelse, varför det har betydelse, och var som bör göras åt det (Besiou et al., 2013). En protest grundas när en stor mängd människor anser att det finns ett skandalöst, ohållbart problem som behöver åtgärdas (Fuchs, 2014). Earl & Kimport (2011) diskuterar olika sätt att utöva en protest på nätet. De påpekar styrkan i internetbaserade taktiker, då de är mer kostnadseffektiva till skillnad från mer traditionell aktivism. Nyare forskning pekar även på Twitter som ett effektivt verktyg för att mobilisera protestaktioner (Theocharis, Lowe, van Deth & Garcia-Albacete, 2014).

I intressenternas arbete med att öka sitt inflytande ämnar de även att skapa en förståelse för varför saker utspelar sig på sättet som de gör (Myers, 2002). Genom att tillskriva olika attributioner gällande identitet eller egenskaper söker en intressent att förklara orsakerna bakom ett beteende (Nilsson, 1996). Vad intressenter väljer att tro kommer att styra uppfattningen och begripelsen varför ett visst handlande sker. Attributioner kan även användas för att förklara en situation och tillskriva en betydelse som inte överensstämmer med aktörens tilltänkta syfte med agerandet. Individer undervärderar ofta hur kontexten påverkar en aktörs beteende, och överdriver istället hur väl handlandet är direkt kopplat till aktörens egna karaktärsdrag och attityder (Myers, 2002).

Mobilisering är ett i grunden militärt begrepp som avser en kollektiv insats (SO, 2009). När en intressent svarar på en organisations handlande, kan det utlösa en större mängd reaktioner emot organisationen eller till dess försvar (Dorobantu, Heinsz, Nartey, 2017). Ifall en protest hamnar i en förstärkningsspiral på grund av den större mängden reaktioner, kan protesterna öka vilket också kan resultera i ett framtvingande av förändring (Fuchs, 2014). Dorobantu et al., (2017) förklarar att intressenter kommer uppdatera sina åsikter om en organisation eller en händelse när den tar del av ny information. Denna information kan komma på olika sätt, antingen genom direkt interaktion mellan intressenten och organisationen, eller genom att ta

del av andra intressenters ställningstaganden. Detta innebär att när en intressent uppdaterar sina åsikter kan denna även ta beslutet att ta ett publikt ställningstagande. På så sätt kan detta starta en kaskad av ställningstaganden från intressenter om en organisation (Dorobantu et al., 2017).

3.5 Sammanfattning av teorier

Den teoretiska referensramen belyser olika vetenskapliga teorier om organisationers aktörskap i samhället och hur dess immateriella tillgångar bearbetas av olika typer av intressentgrupper. De immateriella tillgångarna ger organisationer goda möjligheter att hantera oförutsedda situationer, men eftersom de endast existerar i samspelet mellan organisation och intressent kräver det att organisationen förhåller sig till den samhällskontext de agerar i. Definitionen av vem som är en intressent är även väldigt brett, och innefattar alla aktörer som potentiellt kan bli påverkade av, eller skulle kunna påverka, organisationen. Sociala medier underlättar även för intressenterna att höja sin röst när de anser att en organisation gjort rätt eller fel i någon bemärkning, samtidigt som de har stora möjligheter att samla en större publik och mobilisera sig. I relation till detta kan organisationer ses som samhällsmedborgare, och de har därför vissa skyldigheter att uppfylla för att behålla sitt informella tillstånd att bedriva sin verksamhet.

4. Metod

Studiens metodologiska framföring har utgått från det syfte och de frågeställningar som ämnas att studeras. För att nå högre kunskap om intressenters mobilisering på sociala medier kring en organisation är metodvalet för denna studie en textanalys av intressenters inlägg på Twitter samt Grand Hôtels egna pressmeddelande. Inläggen på Twitter är valda då de kan besvara vad som karakteriserar mobiliseringens budskap och hur Grand Hôtel framställs i detta fall. Pressmeddelandet ämnar bevisa den effekt som budskapen hade och hur de initierade en förändring.

4.1 Vetenskapsteoretisk ansats och metodval

Studien utgår från ett deskriptivt förhållningssätt, där en kvalitativ fallstudie används för att beskriva och förklara en företeelse. Kunskaper från fallstudier upplevs mer levande och konkreta samtidigt som de bidrar med ett kontextuellt sammanhang (Merriam, 1994). Studien har ett socialkonstruktionistiskt perspektiv, vilket innebär att studiens utgångspunkt är att det inte bara finns en objektiv verklighet utan att verkligheten är en subjektiv historia som behöver tolkas snarare än mätas (Merriam, 1994). Tankar och reflektioner om vad som händer är således beroende av den sociala och kulturella kontext som studien genomförs i (Winther Jørgensen & Phillips, 2002). Kontextualismen är utmärkande för kvalitativa studier. Närheten och viljan att förstå saker i sitt sammanhang leder till en forskningsinriktning där meningar och tolkningar måste sättas i en kontext av enhetens värderingar och beteendemönster (Bryman, 1997). I den empiri som analyseras förekommer vissa typer av agerande mer naturligt än andra beroende på dess sociala kontext (Winther Jørgensen & Phillips, 2002). Med det kvalitativa förhållningssättet ämnar studien att uppnå förståelse om sambandet mellan flera olika delar för att bilda en helhet.

4.1.1 Den kvalitativa fallstudien som metod

Fallstudier används för att systematiskt studera en företeelse. Denna metod är att föredra om studien ämnar undersöka aktuella skeenden där det inte går att manipulera relevanta variabler. En fallstudie är en analys av en person, händelse eller ett skeende och kan rikta uppmärksamhet på hur en grupp människor hanterar problem av olika slag utifrån ett helhetsperspektiv (Merriam, 1994). En av fallstudiens karakteristika är fokuset på det smala urval av enheter som analyseras och den detaljrika kunskap man söker inom detta begränsade fall (Heide & Simonsson, 2014). Det finns inga specificerade metoder som anses vara bäst lämpade för insamling av empiri i fallstudier. I denna studie har en textanalys setts som bäst lämpad metod för att besvara frågeställningarna.

4.1.2 Textanalys

Textanalys anses vara tillräcklig som fristående metod baserat på att de utvalda texterna och informationskällorna är relevanta i förhållande till de forskningsfrågor som studeras och att informationen tagits fram på ett systematiskt och praktiskt sätt. Baserat på detta behöver empirin inte kompletteras med någon annan informationskälla (Merriam, 1994). De texter som analyseras är koherenta och kommunikativa i sitt uttryck, vilket innebär att de hålls ihop av ett ämne och har ett budskap att förmedla (Bergström & Boréus, 2005). I samhällsvetenskaplig textanalys med socialkonstruktionistisk epistemologi studeras människor i samhällen och de olika typer av texter de producerar. I nätverkssamhället produceras texter i oändlig mängd över hela jorden, som resultat av att människor vill förmedla saker till varandra (Bergström & Boréus, 2005).

4.1.3 Retorisk analys

En sändarorienterad retorisk analys används som en del av textanalysen, där skribenternas underliggande motiv eller åsikter analyseras (Renberg, 2013). Denna typ av analys ser till olika retoriska genrer, där de argumentativa talen som syftar till att få mottagarna att acceptera en tes och ta den som sin egen kommer vara i fokus. Därtill undersöks även underhållande tal, vars huvudsakliga syfte är att roa

för stunden (Renberg, 2013). Vikt läggs på den kontextuella retoriska situationen, de dominerande och normativa opinionerna samt den avsedda publiken.

Analysen kommer även se till vilka stilfigurer som används. En stilfigur är ett retoriskt verktyg där skribenten ger vissa ord eller fraser en annan, rikare eller starkare betydelse än innan. Analysen av stilfigurer har begränsats till att enbart se till dem som ingår i kategorin *tropes*, vilket innebär de stilfigurer som ämnar att ge ord en innebörd som avviker från den bokstavligen (Renberg, 2013). Mer specifikt har följande stilfigurer valts utifrån Renbergs (2013) definitioner och sedan analyserats:

- Liknelser - när en företeelse liknas vid en annan företeelse från ett annat område.
- Exempel - en verklig eller påhittad händelse som syftar att ge stöd åt resonemang.
- Metaforer - en liknelse där företeelsen inte liknas med hjälp av ordet "som".
- Metonymier - när ett ord byts ut mot ett närliggande i syfte att representera en helhet.
- Retoriska frågor - en fråga som i själva verket är ett påstående.

Utöver de retoriska stilfigurerna kommer även den retoriska analysen att se till hur skribenterna argumenterar för att övertyga och hur väl dessa argument stöds. Detta görs enklast enligt Vigsø (2010) genom att studera vad texterna faktiskt försöker få andra att hålla med om (*påståendet*), hur skribenten stödjer detta genom att försöka övertyga mottagaren att skribenten har rätt (*grunden*) samt vilken regel som används för att knyta ihop dessa två (*garanten*). *Grunden* kan ses som det uttalade som stödjer varför *påståendet* kan ses som korrekt och övertygande, medan *garanten* förutsätts vara en överenskommelse av vad som gäller mellan sändare och mottagare. Ett exempel på detta som Vigsø (2010) illustrerar är den vardagliga situationen där påståendet kan lyda "Jag ska inte diska ikväll" vilket stöds av den mer implicita grunden "jag diskade igår". *Garanten* som översätter den mer implicita grunden till ett explicit budskap är den gemensamma uppfattningen som existerar i kontexten som texten produceras, i detta fallet hushållet och deras delade uppfattning om att "i det här huset diskas man inte två

dagar i rad”. Det mest betydelsefulla med att använda sig av denna modell är att se den faktiska innebörden av textens olika delar, utöver den språkliga formen och det direkt uttrycka budskapet (Vigsø, 2010).

4.1.4 Analysmodell

För att genomföra en likvärdig textanalys på allt material i urvalet har en analysmodell skapats (se modell 4.1). Modellen är skapad med hänsyn till empirins omfattning och karaktär, samt den utvalda teorin och tidigare forskningen. Modellen består av övergripande egenskaper som används i analysen av både inläggen på Twitter och det pressmeddelande som Grand Hôtel formulerat i respons. Utöver denna sektion har empiriskt specifika egenskaper med hänsyn till texternas skilda karaktär formulerats. Detta är för att inläggen på Twitter och pressmeddelandet inte har samma kommunikativa syfte och därför bör analyseras utifrån det.

Texter		
Budskap	Agenda	Kontext
Förmedlan	Positivitet/Negativitet	Imateriella värden
Mottagare	Samhällsmedborgare	Legitimitet

Twitter	Pressrelease
Aktion	Ställningstagande
Symbolik	Skuld
Reaktion	Anpassning
Känslor	Prioritering av tillgångar
Ambition	Intern/extern förändring
Retoriska medel	Retoriska medel

Modell 4.1: Analysmodell

4.2 Urvalsprocessen

4.2.1 *Materialets omfattning*

Studien undersöker ett fall om Grand Hôtel Stockholm. Att undersöka ett fall ger studien möjlighet att gå in på djupet och analysera de olika delarna som utgör helheten. Detta fall är även av tillräckligt stort intresse i sig självt för att motivera valet att enbart fokusera på det, i linje med Merriam (1994). Textanalysen baseras till stor del på personliga dokument som belyser individers egna formuleringar om fallet som studeras i form av inlägg på Twitter. Personliga dokument är tillförlitliga källor när man ämnar undersöka mänskliga attityder, åsikter och världsbilder (Merriam, 1994). Dessa personliga dokument kompletteras med ett offentligt dokument i form av ett pressmeddelande skrivet av Grand Hôtel i respons till de reaktioner som uppstod. Pressmeddelandet publicerades den 6:e november 2016 på plattformen Mynewsdesk (Grand Hôtel, 2016).

De personliga dokumenten samlas in via sociala mediet Twitter mellan datumen 3–5 november 2016. Dessa datum är valda i förhållande till falllets kulmination den 4 november 2016. Sökningen genomförs med hjälp av Twitters egen avancerade sökfunktion. Begreppet “Grand Hotel” används som sökord och sökningen filtreras på de utvalda datumen. Inläggen i det första urvalet bör uppfylla kravet att belysa en tydlig opinion gentemot Grand Hôtel, deras varumärke och/eller deras handling. “Opinion” definieras enligt Nationalencyklopedin (2018) som “*en privat eller offentliggjord åsikt, i regel nära knuten till individens attityder och grundläggande värden*”. Utöver detta sällas inlägg som är beroende av en extern källa för att illustrera en opinion bort. Det inledande urvalet utifrån dessa kriterier var 449 inlägg på Twitter (n = 449).

4.2.2 *Twitter som val av arena*

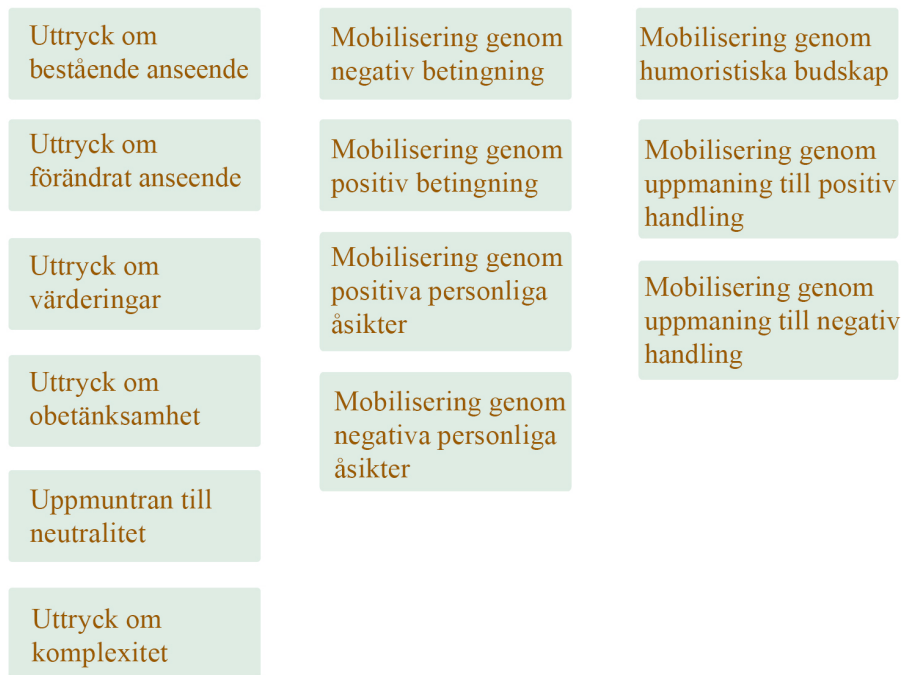
Twitter är en mikroblogg, där inläggen under den 3–5 november 2016 ej fick överstiga 140 tecken (Sköld, 2017, 7 november). På Twitter kan alla användare skriva en text eller uttrycka en åsikt, kommentera varandras inlägg och skriva direkt till olika individer eller organisationer. Styrkan med mediet är att majoriteten av alla inlägg är publika, vilket gör att det enkelt går att söka på inlägg som handlar om Grand Hôtel mellan 3–5 november 2016. Även om skribenter kan ta bort

tidigare inlägg så kan de inte gömmas under tiden de ligger uppe, vilket även förenklar ett heltäckande sökande av empiri. Andra medier, till exempel Facebook, utnyttjar en algoritm som gömmer kommentarer på äldre inlägg, varpå de inte längre går att läsa. Även om Facebook och framförallt funktionen att lämna recensioner var en huvudkanal i detta fall, så har mediets funktionalitet begränsat möjligheten att i efterhand ta del av samhällets opinion gällande fallet och händelserna som utspelade sig. Facebook sållar på inlägg och kommentarer och därav begränsar tillgängligheten till information. Grand Hôtel valde även att stänga av möjligheten att recensera verksamheten, vilket var den funktion där den mesta aktiviteten skedde. Därför ses Twitter som ett mer lämpligt medium för att samla in en nyanserad och rättvis bild av samhällets opinion under detta händelseförlopp.

4.2.3 Slutgiltigt urval

Ett kvalitativt förhållningssätt är något som utvecklas efterhand vilket gör både urvalsprocessen och analysen till en dynamisk och reflexiv process (Merriam, 1994). Urvalet av de personliga dokumenten genomförs i flera steg. Utifrån de 449 analysenheter (inlägg på Twitter) som utgjorde det inledande urvalet, sker vidare sällning av materialet. Materialet behandlas flertalet gånger i syfte att nå en heltäckande förståelse för dess bredd, innehåll och intensitet. Därefter inleds ett arbete med att kategorisera empirin utefter återkommande tematiska fält. Den empiriska data som påvisar likheter i sitt avseende utgör en viss kategori. Varje identifierbar kategori bör vara tydligt åtskild från andra. Totalt 13 kategorier identifierades (se modell 4.2). Inom varje kategori genomförs ett sista urval utifrån de enskilda enheternas karaktär och intensitet. Det sista urvalet baseras på relevansen till frågeställningarna och syftar till att representera de genomgående opinionerna inom varje kategori.

Kategorisering av inlägg på Twitter



Modell 4.2: Kategorisering av inlägg på Twitter

Då det offentliga dokumentet enbart består av en analysenhet i form av det pressmeddelande skrivet av Grand Hôtel (Grand Hôtel, 2016), behöver inga tematiska fält konstrueras. Inledningsvis bearbetas dokumentet genom grundläggande genomläsning. Därefter delas dokumentet upp i fragment som analyseras var för sig i syfte att enklare kunna tillämpa den framtagna analysmodellen (*se modell 4.1*).

Tematiseringen av de personliga dokumenten och fragmenteringen av de offentliga dokumentet har skapat förutsättningar för den vidare analys som genomförs med hjälp av den framtagna analysmodellen (*se modell 4.1*). Utöver den mer djupgående analysen av inlägg på Twitter och pressmeddelandet tas även hänsyn till det empiriska materialets helhet.

4.3 Metodkritik

Fallstudier kan överförenkla eller överdriva faktorer i en situation. Den kan även ge sken av att representera en helhet när det egentligen bara utgör en del av verkligheten (Merriam, 2014). För att undvika detta, och i sin tur stärka studiens trovärdighet, har en rik beskrivning av fallet, situationen och materialet ämnats att uppnås.

För att undvika godtycklighet och säkerställa studiens tillförlitlighet fungerar analysmodellen som ett verktyg för att inte låta författarnas egna referensramar styra analysen av materialet. Då modellen är formulerad med den teoretiska referensramen i åtanke, så ämnar modellen att säkerställa att materialet analyseras utifrån likvärdiga premisser och i relation till varandra, vilket enligt Bertilsson (2014) är nyckeln till en trovärdig analys.

I kvalitativ textanalys menar Falkheimer (2014) att högre krav ställs på forskarens analys- och reflektionsförmåga eftersom metoden har ett friare förhållningssätt än kvantitativ innehållsanalys. Då författarna är tidigt inne i sin akademiska karriär kan deras förmåga komma att ifrågasättas. Enligt Merriam (2014) influerar även författarnas referensramar insamlandet och analysen av information, vilket både kan vara positivt och negativt. Då de tolkningar som görs i studien är av dessa författare kan viss kritik riktas mot studiens subjektivitet, eftersom den kan bli färgad av åsikter. Undersökt material filtreras således genom människors världsbild. I behandlingen av det empiriska materialet görs vissa antaganden och analyser för att identifiera gemensamma teman, vilka riskerar vara färgade av författarnas världsbild. Dock kan studiens höga transparens gällande tillvägagångssättet styrka studiens tillförlitlighet (Merriam, 1994). Likväl kan valet att inte genomföra en triangulerad studie ifrågasätta studiens kvalitet (Eksell & Magnusson, 2014). Dock anses den initiala empiriska basen ($n=449 + 1$) utgöra en tillräckligt tillförlitlig bas för att kunna uppnå den informationsmättnad som behövs för att kunna besvara studiens syfte och forskningsfrågor, vilket höjer studiens trovärdighet (Heide & Simonsson, 2014).

Twitter kan ses som ett tillräckligt offentligt forum på grund av dess storlek och de normer som existerar på plattformen, vilket enligt Bertilsson (2014) innebär att det ej bör anses vara oetiskt att analysera de åsikter som uttrycks. Även om användarna på Twitter kan antas vara införstådda med mediets offentlighet så är

utgångspunkten enligt Thelander (2014) att deltagaren i en studie ska skyddas och respekteras, därför tas hänsyn till användarnas anonymitet genom att dölja användarnamn och profilbilder. Pia Djupmark, Grand Hôtel Stockholms VD, benämns vid namn eftersom detta är essentiellt för analysen av pressmeddelandet.

Vissa tekniska begränsningar ger Twitter en svaghet. På mediet finns inte möjligheten att uttrycka sig nyanserat eller ha en djupare diskussion, vilket gör att användare ofta uttrycker en åsikt som kan tolkas felaktigt eftersom de inte haft det textuella rummet att diskutera. Även om mediet är effektivt för snabb organisering inom vissa frågor, kan det bidra till ökad polarisering då folk känner mindre krav att hitta en mer fredlig kompromiss (Baym, 2015).

5. Analys

I denna del presenteras den överläggande analysen av empirin, som utgår ifrån den teoretiska referensramen. I empirin identifieras fyra kommunikativa strategier som intressenter använder sig av i mobiliseringen kring Grand Hôtel. Dessa berör organisationens förtroendekapital, olika moraliska resonemang, illustrativa budskap samt direkta uppmananden. De olika ställningstaganden på Twitter kring fallet tas upp och bearbetas tillsammans med det pressmeddelande som Grand Hôtel skickade ut.

5.1 Mobiliseringen

I den grundläggande initiala analysen gjordes vissa observationer om metonymier som var genomgående för intressenternas inlägg på Twitter (i.e. "texterna"). När texterna benämner "Grand Hôtel" refererar de till Grand Hôtels ledningsgrupp snarare än det fysiska hotellet eller personalen. På samma sätt så gjordes en observation av hur gästerna på European Freedom Awards benämndes. I detta fall refererades de till flertalet ideologiskt eller politiskt betingade begrepp, som "rasister", "nazister" och i vissa fall "fascister", eftersom gästerna som grupp uppfattades ha dessa typer av åsikter. Den initiala analysen fastslog även att rasism, nazism och fascism anses vara värderingar som är avvikande och icke önskvärda i samhället. Även om dessa typer av ideologier och värderingar har olika definitioner, uttryckte flertalet intressenter i sina texter dessa utifrån samma förhållningssätt, och det kan antas att dessa tre alla stod för de övergripande åsikter gästerna innefattade. Texter emot Grand Hôtels handlande övervägde även i denna situation de som försvarade eller stöttade organisationen.

Då Twitter används som medium blir den huvudsakliga mottagaren av ett visst meddelande eller budskap allmänheten eftersom inlägg på Twitter är öppna för alla att ta del av och läsa, oavsett om de är riktade mot speciella personer eller konton. Inläggen på mediet analyserades utifrån flera mottagare, eftersom intressenterna har möjligheten att kontakta Grand Hôtel direkt ifall de har ett

meddelande endast till dem. Flertalet texter refererade även till större samhällsdebatter gällande etnicitet, kön och religiös tillhörighet, där Grand Hôtels publika och organisatoriska arena blev en plattform för politisk debatt. I vissa texter var inte organisationen eller dess varumärke i centrum, men de kopplades till en större samhällskontext angående normalisering och legitimering av vissa avvikande värderingar.

Somliga intressenter valde att benämna reaktionerna emot Grand Hôtel, i syfte att påpeka och förstärka organisationens krissituation.

Intressent 1:

“Hoppas SD har betalat Grand Hôtel i förskott, så hotellet har råd att anställa kriskommunikatörer nog för att hantera situationen.”

(bilaga 1)

Här uttrycker intressenten implicit att Grand Hôtel befinner sig i en kris som de inte själva kan hantera, vilket är anledningen att de behöver kriskommunikatörer. I sitt ordalag har hen även påpekat allvarligheten i situationen och mängden reaktioner som uppstått. Påståendets grund baseras i att Grand Hôtel tagit emot en bokning från SD, där garanten blir att de som tar emot bokningar från SD kan räkna med att hamna i en kris. Här förstärks påståendet att Grand Hôtel befinner sig i en kris när intressenten använder behovet av kriskommunikatörer som en metafor för den allvarliga kris Grand Hôtel befinner sig i. Mängden reaktioner emot Grand Hôtel som uppstod under ”krisen” diskuterades på fler sätt av intressenter. Ett exempel är intressenten nedan, som genom en retorisk fråga belyste detta.

Intressent 2:

“Har bara en fråga här: var det värt det, #grandhotel ?”

(bilaga 2)

Det retoriska påståendet har grunden att det inte gynnade Grand Hôtel att ta emot bokningen, med garanten att många negativa reaktioner angående ett visst handlande inte är värt det i förhållande till vad organisationen kan tjäna ekonomiskt, vilket också uttrycks implicit.

Båda dessa texter övervakar flera olika sociala aspekter i vår omvärld, och inte endast sitt eget eller Grand Hôtels handlande. De refererar även direkt till hur Grand Hôtels tillstånd att bedriva sin verksamhet blivit ifrågasatt och hur deras legitimitet

påverkats av det. Vissa intressenter uttryckte däremot medlidande för Grand Hôtel och belyste komplexiteten i situationen. De menade att oavsett hur Grand Hôtel handlade i situationen hade tillståndet blivit ifrågasatt av olika grupper. Däremot kan ovan texter föreslå att Grand Hôtels handlande inte följde allmänhetens åsikter eller anpassade sig efter trender eller socio-politiska utvecklingar.

5.1.1 Omvärdering av förtroendekapital

Ett genomgående tema i empirin var de uttryck som berörde huruvida Grand Hôtels handlande påverkade deras immateriella tillgångar och förtroendekapital, vilket i sin tur också skulle kunna påverka Grand Hôtels förmåga att kunna hantera ovissa och komplexa situationer (Zerfass & Viertmann, 2017). Ett vanligt verktyg som intressenter använde sig av på den publika arenan var att attribuera vissa av Grand Hôtels tillgångar negativt. Ett exempel på det är följande intressents åsikt:

Intressent 3:

“Aldrig mer skaldjursfrossa på Grand Hotel! Hummern kommer väl vara brun.”

(bilaga 3)

Påståendet att kvalitén på Grand Hôtel har sänkts har grunden att gästernas värderingar har sänkt standarden på hotellet. Garanten som binder dessa samman kan utläsas som att de egenskaper som gästerna på Grand Hôtel innehar avspeglar sig på organisationens verksamhet. Texten attribuerar de värden som finns kopplade till ordet “brun” i detta sammanhang med Grand Hôtels materiella kvalitet. “Brun” är ett ord som i den politiska kontexten associeras med de bruna skjortor som anhängare av det nationalsocialistiska arbetarpartiet i Tyskland bar innan och under andra världskriget. Användandet av ordet “brun” symboliserar i detta fall de värderingar och åsikter som dessa personer hade. Liknelsen som används i texten anspelar på att intressenten nu tillskriver Grand Hôtels verksamhet dessa egenskaper. Intressenten i detta exempel uttrycker sig även kritiskt emot Grand Hôtels kvalitet och är negativt inställd till att vara en framtida kund. En slutsats som kan dras från detta är att intressenten ämnar ifrågasätta Grand Hôtels rättighet att bedriva sin verksamhet med dessa värderingar och den bristande kvalitén. Denna

text är därför ett tydligt exempel på hur en intressent kan influera hur en organisations materiella tillgångar uppfattas, och på så sätt påverka immateriella tillgångar som till exempel Grand Hôtels anseende. Detta kan i sin tur påverka värdeskapandet i hela organisationen (Zerfass & Viertmann, 2017).

Utöver de texter där intressenter influerar värdet av Grand Hôtels verksamhet och dess immateriella tillgångar valde vissa intressenter att uttrycka hur deras uppfattning om Grand Hôtel skiftat som en konsekvens av händelsen. Exemplet nedan syftar till att illustrera hur Grand Hôtel och deras moderbolag har svikit sina intressenters bild av dem som organisation genom att ta emot bokningen:

Intressent 4:

*“Inte i min vildaste fantasi kunde jag tro detta om grand hotel och investor.
jag är chockad, bestört och besviken”*

(bilaga 4)

Påståendet att Grand Hôtel agerat på ett väldigt oväntat sätt har sin grund i att intressenten hade högre förhoppningar om Grand Hôtel. Garanten kan urskiljas som att när organisationer utför handlingar som är inte stämmer överens med intressenters uppfattning om organisationen skapas en överraskande känsla. Det intressenten vill förmedla är att Grand Hôtels beslut att ta emot denna bokning är både oväntat och ofattbart, samt att organisationen borde ha betett sig annorlunda i denna situationen. Detta kopplar till Fuchs (2014) och hur en protest grundas. Intressentens egna uppfattning och erfarenhet av Grand Hôtels varumärke, och andra immateriella tillgångar, har i detta exemplet justeras baserat på händelsen. Besvikelsen som intressenten upplever kan därför antas grundas i att Grand Hôtel svikit det gemensamt uppbyggda löftet om värdet av Grand Hôtels immateriella tillgångar. Detta stöds av Fill & Turnbulls (2016) och De Chernatony & McDonalds (2003) teorier om hur intressenters förändrade uppfattning av de immateriella tillgångarna kan påverka dess värde. Utifrån detta och Zerfass och Viertmanns (2017) teorier om organisationers värdeskapande processer kan slutsatsen dras att den förändrade uppfattningen äventyrar värdet av Grand Hôtels immateriella tillgångar, deras uppfattade legitimitet och därav också deras flexibilitet och förmåga att hantera andra oförutsedda händelser.

Andra negativa reaktioner har ämnat att beröra Grand Hôtels organisationskulturella värden och deras legitimitet som god arbetsgivare. Dessa

immateriella tillgångar skapas tillsammans med relevanta intressenter och deras värde är dynamiska i relation till intressenternas uppfattningar (Fill & Turnbull, 2016). Följande exempel uttrycker ett explicit medlidande mot personalen på Grand Hôtel som tvingas att arbeta under en försämrad arbetssituation:

Intressent 5:

“Tänk att tvingas välkomna, servera, städa efter rasister, sexister, antisemiter, islamofober, homofober som hatar och hotar dig. #grandhotel”

(bilaga 5)

Påståendet ovan grundas i att Grand Hôtel tillåter personer med hatiska åsikter och värderingar vistas på hotellet. Garanten som binder dem samman kan utläsas som att personer med hatiska åsikter och värderingar kommer att skapa en ohållbar arbetsmiljö för Grand Hôtels medarbetare. Texten uttrycker implicit att detta är något som Grand Hôtel är okej med, då det är de som försatt personalen i denna situation. Enligt Zerfass och Viertmanns (2017) teorier, kan intressenten tros anta att Grand Hôtel accepterar en sämre arbetsmiljö i syfte att uppfylla kortsiktiga mål, och att detta agerande är del av deras organisationskultur. Intressenten kan med hjälp av detta budskap argumentera för att beslut som Grand Hôtel fattar bör prioritera organisationens övergripande värde snarare än de kortsiktiga målen. Skulle Grand Hôtel agerat mer i linje med intressentens tes hade framgång kunnat uppnås i arbetet med att värdera hållbara relationer med intressenter framför ekonomisk vinning, då detta är något som Zerfass och Viertmann (2017) argumenterar för.

Utöver den negativa rörelse som spred sig i de publika arenorna uppmärksammades intressenter som svarade på de negativa rösterna och ämnade att förhöja förtroendekapitalet och rättfärdiga Grand Hôtels agerande. Dessa intressenter ansåg att mobiliseringen emot Grand Hôtel var felaktig och initierade därför ett motstånd. En intressent som svarat på mobiliseringen är följande:

Intressent 6:

“PR-guru: “Grand Hôtel måste göra en pudel” svd.se/pr-guru-grand-... via @SvD. Varför ska Grand “pudla” de har gjort en storartad insats.”

(bilaga 6)

Intressenten påstår att SvD har gjort ett felaktigt uttalande med grunden att Grand Hôtels handlande är rättfärdigat och beundransvärt. Garanten som binder dessa samman är att beundransvärda insatser inte kräver att organisationer tar på sig skuld. Texten vill förmedla att Grand Hôtel gjort en storartad insats genom att ta emot bokningen och därför inte behöver känna någon skuld över sitt handlande. Ordvalet "storartad insats" kan även framställa Grand Hôtel som en förebild för andra organisationer och ämnar därav lyfta Grand Hôtels immateriella tillgångar.

Intressentens rättfärdigande av handlandet, kan ses som en aktion i syfte att tillskriva legitimitet till Grand Hôtel som organisation (Palazzo & Scherer, 2006). Budskapet ämnar ifrågasätta den förändrade uppfattningen om Grand Hôtels immateriella tillgångar. Förändringen kan enligt Fill och Turnbolls (2016) teorier baseras på intressenternas observationer och deras tolkningar av andra intressenters kommentarer. Exemplet ovan representerar flertalet liknande texter som framkom i urvalsprocessen där intressenter uttryckte sitt stöd till Grand Hôtel. Många ansåg att organisationen tagit ett jämställt och inkluderande ställningstagande genom att acceptera evenemanget som vilken annan kund som helst. Trots att det är svårt att urskilja i texten varför intressenten anser att Grand Hôtel "gjort en storartad insats", så kan kontexten bidra till slutsatsen att intressenten anser att Grand Hôtel tagit socialt ansvar. Ansvarstagandet samspelar med samhällskontexten, och bidrar därav till en positiv åsikt om varumärket som immateriell tillgång (Schultz, 2005).

Texterna ovan syftar alla till att betona Grand Hôtels immateriella tillgångar i antingen ett positivt eller negativt ljus. De uttrycker åsikter om Grand Hôtels immateriella tillgångar i syfte att framställa organisationen på ett specifikt sätt, delta i debatten och kunna influera en större publiks uppfattning om Grand Hôtel. Det som karakteriserar dessa budskap är deras extrema framtoning, den personliga tonaliteten och den nära kopplingen till intressenternas känslor. De ämnar att framställa Grand Hôtel på ett specifikt sätt genom att belysa sina personliga åsikter och referera till tidigare erfarenheter och nya antaganden.

Vissa forskare ifrågasätter intressenters påstådda direkta makt över organisationen genom sociala medier (Whelan, et al., 2013). Däremot bör det påpekas att även om intressenterna i det här fallet inte kan ta direkta organisatoriska beslut gällande hur Grand Hôtel sköter sin verksamhet, kan det utläsas att de har en viss kontroll över organisationens immateriella värden. Detta eftersom intressenterna har en hög nivå av interaktion med Grand Hôtels varumärke i utbytet

av tankar och känslor om de immateriella tillgångarna, vilket skapar förutsättningarna för de immateriella tillgångarnas innebörd (De Chernatony & McDonald, 2003). På så sätt hamnar Grand Hôtel i en situation där de har låg makt över styrandet av sina immateriella tillgångar (Fill & Turnbull, 2016). Eftersom Grand Hôtels legitimitet är direkt kopplat till de immateriella tillgångarna (Villagra et al., 2015), vilket är extra märkbart i dess bransch (De Chernatony & McDonald, 2003), blir dessa värden viktiga och Grand Hôtel tvingas anpassa sig till sin omgivning. Sammanfattningsvis kan slutsatsen dras att intressenterna deltagit i mobiliseringen med ambitionen att påverka Grand Hôtels immateriella tillgångar och förtroendekapital och på så sätt influera en förändring hos Grand Hôtel.

5.1.2 Moraliska resonemang och ställningstaganden

En stor del av inläggen involverade Grand Hôtels roll som samhällsmedborgare. Dessa diskuterar huruvida organisationen gjort rätt eller fel utifrån sina skyldigheter som medborgare att vara en del av och utveckla samhället och hur Grand Hôtel bör engagera sig i sin nära omgivning enligt Blom & Lundgrens (2016) och Nerón & Normans (2008) teorier.

Intressent 7:

“Gav precis Grand Hotel fem stjärnor och tackade för att de står upp för mötesfriheten.”

(bilaga 7)

Denna intressent vill övertyga om att Grand Hôtel agerat rätt genom att stå upp för grundläggande demokratiska värderingar i samhället, vilket kopplar till Boyd et al.:s (2016) teorier om moralisering. Den retoriska grunden är att Grand Hôtel står upp för mötesfriheten genom att ta emot bokningen. Garanten som binder samman dessa är att mötesfrihet och olika åsikters lika värde är grundläggande demokratiska värderingar. Intressenten menar då implicit att ifall Grand Hôtel tackat nej till bokningen hade de istället agerat diskriminerande och bidragit till ett mer regressivt samhälle. Detta exempel framställer Grand Hôtel som en samhällsmedborgare, då intressenten ser det som att organisationen bidragit till den politiska utvecklingen (Nerón och Norman, 2008). Men huruvida Grand Hôtel som aktör förhöll sig till samhällets utveckling kan framställas av olika sätt av intressenterna.

Intressent 8:

“Ryggradslöst att välkomna rasister. Grand Hôtel, ni har gjort ett sorgligt ställningstagande! Profit före moral @GrandHotelSthlm #notsogrand”

(bilaga 8)

Denna intressent försöker istället övertyga om att Grand Hôtel har gjort fel genom att ta emot bokningen och gästerna. Påståendet är att Grand Hôtel sätter ekonomisk vinning före moraliskt handlande, eftersom de tar emot en bokning från människor med rasistiska åsikter. Garanten som binder samman påståendet och dess grund är att moraliskt handlande innebär att följa samhällets normativa bild. Det går att utläsa två budskap i texten. Det första handlar om att Grand Hôtel “välkomnar rasister” där intressenten implicit menar att organisationen hade ett ansvar som samhällsaktör att stå upp emot den typen av ideologi som vissa av gästerna antogs ha. Att de då istället tagit emot dessa gäster antyder på att Grand Hôtel influerar samhällsutvecklingen och bidrar till en acceptans för rasism. Det andra budskapet framgår när intressenten uttrycker “profit före moral”. Intressenten menar här att Grand Hôtel borde nekat bokningen, eftersom moraliskt handlande väger tyngre än ekonomisk vinning. Här trycker intressenten på att Grand Hôtel bör delta i det offentliga livet, som en av deras skyldigheter som medborgare (Blom & Lundgren, 2016), men att de svikit denna för att tjäna pengar. Även om ekonomisk vinning i sig inte anses vara omoraliskt handlande enligt intressenten, är det den prioritet över det moraliska handlandet som anses vara utanför samhällets normbild av hur en organisation ska agera. Detta baseras på Minár (2016) och Villagra et al.:s (2015) teorier om att intressenterna idag förväntar sig att organisationer ska bedrivas av andra syften än enbart ekonomiska. Intressentens budskap belyser hur andra organisatoriska faktorer utöver pris och kvalité har stor betydelse för intressenters val av vad de väljer att konsumera. Detta anspelar i sin tur på att Grand Hôtel som samhällsaktör behöver anpassa sin verksamhet utefter intressenternas krav, vilket främjar deras möjligheter att överleva i en mer komplex omvärld (Daub och Ergenzinger, 2005).

Dock uttryckte vissa intressenter att Grand Hôtel inte kan ses som en samhällsmedborgare, baserat på Blom & Lundgrens (2016) definition. Ett exempel på detta är följande intressents budskap:

Intressent 9:

“Hemska Grand Hotel! Hur vågar de ta sig friheten att behandla folk lika?!”

#ironi”

“Politik ska hanteras på den politiska arenan och i samhällsdebatt - inte genom att använda företag/näringsliv som slagträn #grandhotel”

(bilaga 9)

Intressenten uttrycker att Grand Hôtel agerat korrekt och är en aktör som är fristående från den politiska arenan med grunden att de som organisation måste ha rätten att behandla alla sina gäster lika. Den retoriska garanten här är synen på organisationer som separerade från politiken och som aktörer vars fokus bör vara affärsverksamheten. Intressenten argumenterar för att Grand Hôtel har gjort rätt i att de inte diskriminerar någon grupp av människor, och att möjlig politisk diskussion bör ske i ett annat forum. Då intressenten menar på att Grand Hôtel inte bör ses som involverad i den politiska arenan, kan även slutsatsen dras att intressenten inte ser organisationer som samhällsmedborgare utifrån Blom & Lundgrens (2016) definition. Den uttryckta ironiska tonaliteten kan tolkas som att intressenten finner Grand Hôtels beteende som normalt och accepterat, vilket också talar för att intressenten inte tycker att handlandet bör ifrågasättas.

Intressent 7–9 avser att framställa Grand Hôtel som en samhällsaktör som bör agera därefter i syfte att humanisera organisationen och påverka bilden av dem samt uppfattningen av dess agerande. När beteendet ifrågasätts söker dessa intressenter att uppnå en förändring genom att moralisera enligt Boyd et al.:s (2016) principer, eftersom ingen samhällsaktör vill framstå som omoralisk. Genom dessa typer av framställningar söker man även att påverka andra intressenter, som reagerar på Grand Hôtels uppfattade omoraliska beteende och uppdaterar sin uppfattning om organisationen. Genom att ta sitt ansvar och leva upp till de krav som ställs kan Grand Hôtel få nöjdare intressenter med en bättre uppfattning, vilket också skapar bättre möjligheter dem att överleva som organisation. Däremot bör det även påpekas att vissa intressenter ansåg att den politiska diskussionen inte skulle tas på den publika arenan på det sätt som skedde, och att Grand Hôtel därmed inte bör ifrågasättas, men dessa röster var i minoritet och blir då inte styrande i debatten.

5.1.3 Illustrativa budskap

Vissa intressenter använde sig av olika typer av visuella och stilistiska medel för att tillskriva attribut hos evenemangets gäster, och således även Grand Hôtel. Dessa attributioner avsåg att förklara orsaken till Grand Hôtels agerande, eftersom de tillskrev en viss identitet och värdegrund (Nilsson, 1996). De flesta kritiska röster attribuerar Grand Hôtel rollen som villig sponsor av de värderingar som representeras av evenemangets gäster. På så sätt ifrågasätts även Grand Hôtels legitimitet, eftersom de inte strävar i att uppfylla samhällets förväntningar och normer (Palazzo & Scherer, 2006). Istället kan det ses som att Grand Hôtel tar ett ställningstagande i den rådande samhällsdebatten när de väljer att hyra ut lokalen för denna typ av evenemang.

Intressent 10:

“Vet Grand Hotel om att de har fått ohyra?” “Vi borde ringa Anticimex och be dem ta hand om problemet med lössen på Grand.”

(bilaga 10)

Denna intressent använder begrepp som “ohyra” för att tillskriva en viss identitet hos gästerna på evenemanget på Grand Hôtel. Eftersom den retoriska grunden är att ohyra är något ett hotell absolut inte vill ha, så blir garanten att ett hotell vill avlägsna ohyra för att behålla sina gäster. Genom att attribuera dessa egenskaper till gästerna beskriver intressenten evenemangets gäster som något som ett hotell inte vill ha och borde avlägsna. En slutsats kan dras att intressenten antyder att värderingarna som gästerna har är skadliga för samhället och samhällsutvecklingen, på samma sätt som att skadedjur och löss är skadliga för ett hotell. Den beskriver även Grand Hôtels övergång från ett hotell med gott rykte till ett hotell som “fått ohyra” där gästerna attribuerar negativa värden till hotellet, vilket även påverkar hotellets immateriella värden. Detta eftersom organisationens immateriella värden är baserade i intressenters egna uppfattningar och inte direkt går att styra (Fill & Turnbull, 2016). Även om många intressenter var verbala, fanns flertalet som använde sig av bilder för att framhäva och förstärka sina budskap:

Intressent 11:

*“#grandhotel hand i hand med 400 rasister! Välkommen tillbaka Hitler!
(Bildtolkning: Tecknad blond pojke i nazistisk uniform som gör en nazistisk
hälsning.)”*

(bilaga 11)

Texten drar starka kopplingar till den nazistiska rörelsen i Tyskland under andra världskriget med både språk och bild. Intressenten vill förmedla att Grand Hôtel är “hand i hand” med rasism och nazism, och stödjer dess värderingar samt har en vänskaplig relation med dess anhängare. Då garanten är att rasism inte är accepterat i samhället, kan det antas att intressenten vill göra ett sarkastiskt belysande av Grand Hôtels agerande. Den blonda pojken i bilden förstärker även detta, då denne är upklädd i nazistisk uniform och gör en nazistisk hälsning som var vanlig under 1930- och 40- talet i Tyskland. Här skapar intressenten en förståelse varför Grand Hôtel agerar på detta sätt, även om denna bild inte nödvändigtvis överensstämmer med den korrekta anledningen bakom agerandet (Myers, 2002). Intressenten anspelar på Grand Hôtels roll som samhällsaktör och dess moraliska ställningstagande, vilket kan kopplas till Grand Hôtels ansvar gentemot sin samhällskontext (Palazzo & Scherer, 2006; Schulz, 2005). Utöver bilder använde sig även vissa intressenter av humor, som är ett vanligt kommunikativt medel på Twitter (Baym, 2015). Ett exempel på det är följande intressent:

Intressent 12:

*“- Grand Hotel!
- Hej! Var har ni på menyn ikväll?
- Nazi Goreng. Jättegott.”*

(bilaga 12)

Genom att använda humor ger denna intressent Grand Hôtel vissa typer av attribut, och förlöjligar även organisationen genom en omskrivning av maträtten nasi goreng till nazi goreng. Flertalet texter i det initiala urvalet av humoristisk karaktär gjorde kopplingen med nazism och nazistiska värderingar. Även om tonen är lättsam så anspelar intressenten på samma historiska kontext som ovan. Det kan därav utläsas att grunden till detta påstående är att Grand Hôtel har en positiv bild

av evenemangets gäster samt delar deras tillskrivna värderingar. Budskapet har garanten att en organisation som frivilligt arbetar med nazistiska proponenter delar dess värderingar, vilket inte ses som normen i samhället. På så sätt påverkar även intressenterna organisationens legitimitet, eftersom Grand Hôtel inte anses vara goda samhällsmedborgare enligt Villagra et al.:s (2015) teori om organisationers acceptans i samhället. Illustrativa budskap användes både av kritiker och intressenter som stöttade Grand Hôtel:

Intressent 13:

“♥@GrandHotelSthlm Träffade maken där, förlovade mig och gifte mig där! Grand Hotel kommer alltid vara kärlek för mig. Oavsett övr bokningar.”

(bilaga 13)

Denna intressent söker att istället belysa Grand Hôtels positiva kvaliteter genom att attribuera känslor som kärlek till Grand Hôtel och på så sätt förstärka dess immateriella värden. Intressenten påstår att hen förknippar Grand Hôtel med kärlek med grunden att hen upplevt flertalet positivt betingade stunder där. Garanten är således att individer associerar starka positiva känslor till platser där många bra saker skett. Intressenten ser inte Grand Hôtel som en aktör som betar sig skandalöst och ohållbart, vilket enligt Fuchs (2014) är vanliga orsaker till varför en intressent skulle kunna välja att gå emot en organisation. Istället för att använda sin röst för att uttrycka en negativ åsikt om organisationen och öppet klaga väljer intressenten att uttrycka en positiv åsikt, vilket också kan tyda på en hög lojalitet till organisationen (Freeman, 2010).

Majoriteten av intressenterna som deltog i mobiliseringen som använde sig av illustrativa budskap sökte att initiera en strategisk förändring hos Grand Hôtel genom att attribuera negativa egenskaper till hotellet och dess gäster. Dessa budskap ifrågasätter Grand Hôtels legitimitet genom att omvärdera organisationens immateriella värden. Genom att påverka legitimiteten i form av illustrativa attributioner ämnade dessa intressenter att förklara anledningen till organisationens handlande, övertyga andra intressenter om kopplingen och därav utöka mobiliseringen.

5.1.4 Direkta uppmananden

Ett av de vanligaste budskapen som cirkulerade på den publika arenan under dessa dagar var de texter som direkt uppmanade till en aktion för eller emot Grand Hôtel. En majoritet av dessa texter anspelade på en del av Grand Hôtels aktuella immateriella tillgångar i form av dess digitala betyg på Facebook. Många av intressenterna som önskade att se en förändring av Grand Hôtels beteende och beslutsfattande uppmanade publiken att rösta ned betyget, och på så sätt influera hur de immateriella tillgångarna uppfattades. Utöver att enbart använda sin röst för att uppnå en förändring hos Grand Hôtel fanns det intressenter som uttryckte en vilja att avstå från organisationen, vilket enligt Freeman (2010) är ett sätt att uttrycka missnöje. På andra sidan av debatten fanns de intressenter som stöttade Grand Hôtels beslut och uppmanade till att bemöta den kritiska rörelsen genom att rösta upp betyget. Nedan ges ett exempel på en intressent som både uttryckt sin röst i form av ett uppmanande och en vilja att avstå från Grand Hôtel:

Intressent 14:

*“Fem [judiska stjärnor] till Grand Hôtel?
Knappast! Bojkotta fascistisponsorn!”*

(bilaga 14)

Detta påstående uttrycker att Grand Hôtel inte förtjänar ett femstjärnigt betyg utan bör bojkottas. Grunden för detta påstående är att Grand Hôtel sponsrat fascistiska partier, där garanten menar att en organisation som sponsrar fascistiska partier bör bojkottas. Budskapet är att Grand Hôtel genom sitt handlande valt att agera sponsor till fascistiska partier och därför också sympatiserar med de ideologiska värderingarna. Då fascism inte anses vara en accepterad ideologi i samhället, uppmanar intressenten till att avstå från organisationen i form av en bojkott. Utöver de explicita uttalanden som uttrycks, använder intressenten sig av en viss symbolik. Utbytet av ordet “stjärnor” till “judiska stjärnor” kopplar till och anspelar på den diskriminering och förföljelse mot den judiska befolkningen i Europa innan och under andra världskriget. Den “judiska stjärnan” kan vara ett uttryck för de stjärnor som europeiska judar blev tvungna att bära för att identifiera sin religiösa tillhörighet, vilket identifierade dem för medlemmar av de fascistiska partierna under den judiska förföljelsen. Denna attribuering kan enligt Nilssons

(1996) teori därav ses som ett försök att formulera orsaken bakom varför Grand Hôtel tog denna bokning. Den historiska kopplingen till fascismens diskriminering av judar och liknelsen mellan denna företeelse och Grand Hôtel, kan också ämna att påverka hur legitima de framstår. Genom att ifrågasätta hur väl Grand Hôtel agerar i linje med samhällets normer kan intressenten också ifrågasätta organisationens uppfyllande av de krav som ställs för upprätthållandet av deras legitimitet (Villagra et al., 2015). Vissa intressenter var mer direkta i sitt uppmanade till en aktion emot Grand Hôtel:

Intressent 15:

“Idag arrangerar nazister en gala i Grand Hôtel Stockholm. Ring hotellet, ge de dåliga recensioner, ifrågasätta etc. facebook.com/GrandHotelStoc...”

(Bildtolkning: En skärmavbildning på en recension på facebook där en intressent givit betyget 1 stjärna med motiveringen “som att sova på järnrör”. Grand Hôtels dåvarande helhetsbetyg på 2.5 av 5 stjärnor syns även).

(bilaga 15)

Intressenten ovan påstår att allmänheten bör protestera och ifrågasätta Grand Hôtels delaktighet i det “nazistiska evenemanget” med grunden att organisationer som accepterar nazistisk ideologi bör ifrågasättas. Garanten som binder dessa samman är att den nazistiska ideologin är inget som är accepterat i samhället och därför inte heller bör accepteras av organisationer. Denna text syftar till att explicit dela information om Grand Hôtel och ena de negativa åsikterna i form av en mobilisering. Genom att attribuera rasistiska och nazistiska värderingar med Grand Hôtel, skapas en ny och färgad förståelse för varför Grand Hôtel valt att agera på det sätt som de har gjort i enlighet med Myers (2002). Den nya förståelsen och informationen som förmedlas med denna text kan leda till att andra intressenter uppdaterar sina åsikter om Grand Hôtel, och därefter tar ett publikt ställningstagande baserat på interaktionen med denna intressent (Dorobantu et al., 2017). Skulle budskapet lyckas med att initiera en förstärkningsspiral, kommer intressenten också kunna framtvunga en förändring av Grand Hôtels agerande (Fuchs, 2014).

Mycket av debatten som skedde på den publika arenan uppmuntrade till handling på den organisatoriska arenan. Intressenternas val att dela sina åsikter och

agendor på Twitter kan bero på mediets effektivitet i syfte att mobilisera protestaktioner (Theocharis et al., 2014). Uppmaningen att utöka diskussionen från den publika arenan på Twitter till den organisatoriska arenan på Grand Hôtels sida på Facebook kan ses som en aktion för att påverka organisationen på dess egna arena. Även om den publika arenan kan hålla fler diskussioner och nå en större publik, är den organisatoriska arenan skapad av Grand Hôtel själv och därför garanterar en direkt kommunikation med organisationen (Whelan et al., 2013).

Sammanfattningsvis kan det fastslås att det som framförallt karakteriserade de budskap som direkt uppmanade till en viss handling var den koppling som gjordes till en historisk kontext. Genom tydliga kopplingar till nazismen och dess värderingar attribueras den historiska situationen under andra världskriget på situationen som Grand Hôtel försatte sig i november 2016, vilket framställer organisationen därefter. Uppmaningarna syftar till att mobilisera en så stor publik som möjligt för att i sin tur framkalla en tillräckligt kraftfull röst som kan påverka de beslut som Grand Hôtel fattar. Intressenterna ämnade att övertyga andra intressenter på den publika arenan att göra sina egna ställningstaganden och därav utöka debatten på både den publika och den organisatoriska arenan. Uppmaningarna för att påverka debatten och resultatet av Grand Hôtels handlande skedde inte enbart av de intressenter som var emot evenemanget utan även av de som stöttade Grand Hôtel i sitt beslut. Istället för att verka för en organisatorisk förändring, ämnade dock dessa intressenter att övertyga om Grand Hôtels neutralitet, om motståndets felaktiga reaktion och för att rättfärdiga beslutet att ta emot evenemanget.

5.2 Mobiliseringens följder

I respons till de åsikter som cirkulerade på Twitter och andra arenor gav Grand Hôtel den 6 november 2016 ut ett pressmeddelande där de beskrev sitt perspektiv på situationen och vilka åtgärder som följde. Inledningsvis förklarar Grand Hôtel hur de tidigare arbetat och att de genom detta uttalande om sina gäster bryter en gammal tradition. De menar även att traditioner var anledningen till varför de inte genomförde större åtgärder för att förhindra att eventet hölls i deras lokaler:

“Vi har alltid velat vara en neutral mötesplats som inte bedömer våra gäster, eller deras åsikter, och utifrån det bestämmer om de är välkomna eller inte. Samtidigt finns det en gräns. (...) Att bryta ett kontrakt är ett stort steg och där satt vi fast i vår tradition av korrekthet, att ett kontrakt inte ska brytas. I detta fall borde vi gjort det, säger Pia Djupmark.”

(bilaga 16)

Genom att erkänna att traditioner inte alltid behöver vara det korrekta sättet att agera, så erkänner de även att de som aktör måste anpassa sitt handlande till sin omgivning för att kunna uppnå sina initiala mål i enlighet med Giddens (2013). Med uttalandet så riskerar dock Grand Hôtel sin legitimitet som en neutral mötesplats. Det som kan urskiljas från detta är att Grand Hôtel ämnar anpassa sin verksamhet och sitt arbetssätt efter de normer och värderingar som existerar i den svenska kulturen, trots att det inte finns en garanti att denna förändring kommer att mottas väl. Detta är enligt Minár (2016) och Broek et al. (2017) något som organisationer måste göra för att kunna leva upp till intressenters förväntningar. För att uttalandet om deras förändrade neutralitet inte ska påverka deras position som neutral mötesplats negativt, så förtydligar Grand Hôtel att de fortfarande ser sig vara neutrala och värderar den egenskapen. Att även använda citat från Grand Hôtels VD, Pia Djupmark, avser att öka legitimiteten eftersom denna person är högsta ansvariga för verksamheten. Grand Hôtel tydliggör även att deras handling är en engångsföreteelse, för att förhindra vidare ifrågasättande av deras förtroende och legitimitet:

“Vi har aldrig tidigare kommenterat eller recenserat våra gäster, och vi ska göra allt vi kan för att aldrig behöva göra det igen. Samtidigt är det viktigt för oss, och för alla som har en relation till oss, att vi denna gång bryter vår tradition av diskretion”

(bilaga 16)

Uttalandet antyder att Grand Hôtel värderar hållbara relationer med intressenter framför det finansiella värdet, vilket talar för ett nytänkande fokus på hur de ämnar uppnå framgång (Zerfass & Viertmann, 2017). Genom att delta i diskussionen och lyfta fram hur intressenterna tjänar på att Grand Hôtel bryter traditionen av

diskretion, främjas intressenternas benägenhet att återigen stärka organisationens uppfattade legitimitet (Palazzo & Scherer, 2006), snarare än att försvaga den.

“- När vi för 7 veckor sedan började agera för att komma ur kontraktet var det dock inte negativ publicitet vi tänkte på, vi ville helt enkelt inte ha arrangemanget här. (...) Något av det svåraste med detta har varit att så många trott att vi inte förstod, att vi inte haft någon moralisk kompass alls. Vi förstod. Men vi drog inte konsekvenserna av det och det var där det gick fel.”

(bilaga 16)

Här påpekar Grand Hôtel att deras tillrättaläggande inte endast är en reaktion på de negativa reaktioner de fick, utan att detta är ett moraliskt förhållningssätt de alltid haft. De menar då att det har skapats en förståelse som inte överensstämmer med den korrekta anledningen till agerandet och Grand Hôtels moraliska ställningstaganden, likt Myers (2002) teorier. På så sätt försöker de påpeka sitt förhållningssätt och kontinuerliga status som samhällsaktör. Detta förklarar de genom att mena på att det inte är en strategi för krishantering som gör att de säger vad de gör, utan att det alltid har varit deras värderingar. De menar på att de alltid utvecklats samhällets bästa sidor men att de denna gång gjorde ett snedsteg. Genom detta avser de att försvara sin egen legitimitet och på så sätt återta sitt inofficiella tillstånd att bedriva sin verksamhet som Blom och Lundgren (2016) menar att intressenterna ansvarar för. De vädjar därmed även till intressenterna att ompröva den legitimitet som gått förlorad. I denna vädjan söker de att återfå värdet av de immateriella tillgångarna eftersom de både är viktiga inom servicebranschen (De Chernatony & McDonald, 2003), och är kopplade till legitimiteten (Villagra et al., 2015).

“I efterhand kan vi konstatera att vi aldrig borde tagit bokningen. Vi kan också konstatera att vi borde ha brutit kontraktet så fort vi förstod att detta arrangemang kommer att skapa starka reaktioner både hos våra gäster och våra medarbetare. Det viktigaste vi har är vårt förtroendekapital och vårt renommé, båda dessa har tagit skada. (...) - Den uppmärksamhet som detta fått, har givetvis i sig varit skadlig”

(bilaga 16)

Citatet ovan påvisar att en mobilisering i syfte att påverka hur Grand Hôtel bedriver sin verksamhet kan bidra med skador på organisationens immateriella tillgångar i enlighet med Broek et al. (2017). Mobiliseringen kan ses som att intressenter ifrågasatt det informella tillstånd som tillskrivits, vilket talar för slutsatsen att Grand Hôtel med sin ursäkt vill förhindra att omprövningen av det tillståndet blir bestående eller betydande. Genom att lyssna på och närma sig intressenternas åsikter kan också mobiliseringen få en mindre negativ effekt (Broek et al., 2017) och Grand Hôtel kan säkerställa framtida värdeskapande (Zerfass & Viertmann, 2017). Detta framtida värdeskapande säkerställer även Grand Hôtel genom att ifrågasätta strategiska interna beslut för att möta kraven från intressenterna:

“När det stod klart för oss vad denna bokning handlade om gjorde vi ett antal saker för att komma ur kontraktet. Det steg vi inte tog, var att bryta kontraktet. (...) En ny rutin infördes dock direkt, den säger att alla större bokningar från okända kunder måste godkännas av VD. Fler åtgärder kommer att genomföras. “

(bilaga 16)

Detta uttalande visar på hur Grand Hôtel ändå identifierat behoven hos dess intressenter, anpassar sin verksamhet efter detta, och därför har bättre förutsättningar för att hantera komplexiteten i situationen (Daub & Ergenzinger, 2005). Genom att förklara hur de tidigt försökt att dra sig ur händelsen ämnar de att rättfärdiga sitt beteende och på så sätt stärka sin legitimitet, vilket enligt Palazzo & Scherer (2006) görs genom deltagandet i diskussionen. Utöver det inledande initiativtagandet till åtgärd så väckte mobiliseringen ytterligare tankar hos Grand Hôtel gällande hur de bedriver sin verksamhet:

“Vi har nu ett stort arbete framför oss internt där vi ska skapa rutiner som tar hänsyn till denna gränsdragning. (...) - Vi ska nu göra ett genomgripande arbete internt för att hitta ett förhållningssätt som respekteras av våra gäster, av samhället, och av våra medarbetare.”

(bilaga 16)

De externa förändringar som mobiliseringen belyste försatte Grand Hôtel i en osäker position, vilket också påverkar organisationens förmåga att hantera interna

förändringar (Freeman, 2010). Motivationen från detta kan ses som en anledning att Grand Hôtel själva argumenterar från en position som en samhällsmedborgare. I uttalandet om att de ska “anpassa sitt förhållningssätt efter samhället” framställs Grand Hôtel som att de har en skyldighet gentemot sitt samhälle, vilket enligt Blom och Lundgrens (2016) definition talar för att deras roll som medborgare. Uttalandet figurerar också som ett kvitto på att mobiliseringen i sociala medier faktiskt ledde till

förändrat arbets- och förhållningssätt, på att sociala medier som kommunikativt verktyg kan öka intressenters inflytande (Besiou et al., 2013), och därav också på den kommunikativa effektiviteten som den tekniska accelerationen främjat (Rosa, 2013).

6. Diskussion och slutsats

Denna studie har undersökt och belyst hur en mobilisering genom sociala medier kan påverka en organisations strategiska beslut. Genom att se hur förmedlade budskap och deras karaktär framställer en organisation på ett visst sätt och uppmanar till ställningstaganden, har denna studie resulterat i en ökad kunskap om intressenters makt över organisationers strategiska beslutsfattande. Detta bidrar till att fylla det forskningsgap som Zerfass och Viertmann (2017) diskuterat huruvida sambandet mellan en organisations kommunikation och intressenters beteende kan bidra till strategiska beslut. Utöver detta bidrag kan resultatet av studien även komplettera tidigare forskning om intressenters ökade krav på organisationer, om intressenters deltagande på sociala medier och hur organisationer inte kan förhålla sig helt neutral mot sin omvärld. Eftersom studien bevisar att en organisation kan se sig själva som en enskild individ med rättigheter och skyldigheter gentemot samhället, föreslås en utökning av Blom & Lundgrens (2016) definition av en medborgare till att även inkludera andra aktörer i samhället.

Under studiens gång har fyra framträdande strategier för att framställa och värdera en organisation i sociala medier identifierats. Dessa syftar alla till att skapa en förändring och påverka andra intressenters engagemang i frågan genom intressenternas 1) omvärdering av organisationens förtroendekapital; 2) moraliska resonemang och ställningstaganden; 3) illustrativa budskap; 4) direkta uppmananden. Grand Hôtels respons på de olika budskapen påvisar de kommunikativa strategiernas möjligheter att uppnå önskad effekt av kommunikationen och initiera en förändring gällande organisationers strategiska beslutsfattande. Detta bekräftar även Blom och Lundgrens (2016) teori om att intressentgrupper som informella tillståndgivare kan influera hur organisationer bedriver sin verksamhet.

Mer specifikt innebär *omvärdering av organisationens förtroendekapital* att intressenter kan använda sig av olika typer av kommunikativa verktyg för att omforma en organisations immateriella värden, och på så vis påverka dess

legitimitet. Denna påverkan kan utlösa en omprövning av organisationers informella tillstånd att bedriva verksamhet, som Blom och Lundgren (2016) påpekar är vitalt för organisationens överlevnad. Därav har intressenter också makten att influera en organisations immateriella tillgångar och hela den värdeskapande processen som sker när en intressent tar del av ett varumärke. Intressenterna har därför makt att influera huruvida organisationer bör prioritera de immateriella värdena framför den ekonomiska vinningen i vissa situationer för att kunna uppnå långsiktig framgång. Denna slutsats styrker därav Broek et al.:s (2017) teori om hur en mobilisering i sociala medier kan skada en organisations immateriella tillgångar. *Moraliska resonemang och ställningstaganden* kan användas för att framställa en organisation som en samhällsaktör. Detta innebär att de bör ta ett ansvar utöver den direkta affärsnyttan. Detta sker genom att intressenterna humaniserar organisationen i syfte att påverka andra intressenters uppfattning om organisationens agerande. Genom att ifrågasätta det moraliska beteendet hoppas då intressenter uppnå en förändring, eftersom ingen aktör i samhället vill ses som omoralisk. Att ta ansvaret och leva upp till kraven innebär att en organisation får nöjdare intressenter och således bättre möjligheter att överleva i en allt mer komplex omvärld. Intressenter som använde sig av *de illustrativa budskapen* ämnade att initiera en strategisk förändring hos organisationen genom att attribuera flera negativa egenskaper till den. Denna attribution kan i sin tur påverka hur de immateriella tillgångarna uppfattas av andra intressenter. Detta kan ske på olika sätt, antingen genom visuellt material som bilder, genom liknelser men även genom humor, där intressenter på olika sätt tillskriver vissa egenskaper hos organisationen. *Direkta uppmananden* avser när intressenter söker att mobilisera en större publik och influera dess uppfattning av organisationen som ett sätt att initiera förändring. Vissa uppmananden sker i form av attributioner, där intressenter ämnar influera andra till aktion mot organisationen. Målet är att mobilisera en så stor publik som möjligt för att utöka debatten på den publika och organisatoriska arenan och på så sätt förstärka den gemensamma rösten.

Dessa fyra strategier belyser intressenters reaktioner gentemot en organisations handlande, och hur dessa ställer krav på förändring för att organisationen ska bibehålla sin legitimitet. När Grand Hôtel initialt inte deltar i de offentliga diskussionerna, vilket Palazzo & Scherer (2006) menar formar organisationers

legitimitet, ges intressenterna en öppen arena där de fritt kan omforma organisationens immateriella värden och således dess legitimitet.

Genom digitala budskap som karaktäriseras av en eller flera av dessa kommunikativa strategier kan en organisations intressenter framställa organisationen på ett visst sätt, och genom det uppmana andra intressenter till ett visst ställningstagande gentemot organisationen. Budskapens följd har påvisats kunna initiera en organisatorisk och strategisk långsiktig förändring i fallet med Grand Hôtel. Därav kan slutsatsen dras att intressenternas inflytande över organisationers immateriella tillgångar skapar möjligheter för intressenter att genom sociala medier influera hur organisationer agerar och bedriver sin verksamhet. Det påvisar även hur organisationer tvingas att involvera intressenternas och samhällets åsikter i sitt strategiarbete för att kunna uppnå långsiktig framgång. Detta bevisar hur studien bidrar med ny kunskap om hur digital kommunikation kan används för att förstå relationen mellan aktörer, styrkan i en mobilisering samt uppfattningen om organisationers immateriella tillgångar.

6.1 Vidare forskning

Då denna studie endast undersöker ett enskilt fall kan en rekommendation på vidare forskning vara flera likartade studier, alternativt en komparativ studie av flera fall för att kunna urskilja ifall liknande slutsatser kan dras, och därmed solidifiera denna kunskap om mobilisering via sociala medier. Även andra branschers känslighet för mobilisering via sociala medier är av intresse och vilka konsekvenser som kan uppstå.

Eftersom studien limiterats av begränsade resurser i form av tid är det av intresse att djupare studera vilka kommunikativa strategier som var effektivast i syfte att få förändringen genomförd. Denna typ av forskning skulle således involvera organisationens perspektiv för att se vilka av de kommunikativa strategierna som hade högst påverkan, och som organisationen ansåg vara de mest inflytelserika.

Vidare forskning kan även undersöka om avsändaren bakom budskapen har en betydande påverkan på mobiliseringens räckvidd och effekt, eller om det är budskapen i sig som är viktigast. Detta är av intresse då influencers observerades ta

del av debatten kring Grand Hôtel och denna studie ej har valt att ta hänsyn till budskapens räckvidd eller vem sändaren är.

Referenser

- Apenes Solem, B. A. (2016). Influences of customer participation and customer brand engagement on brand loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 33(5). 332-342.
- Baym, N. K. (2015). *Personal connections in the digital age*. Cambridge: Polity.
- Benson, M., Kardell, J., & Hambræus, U. (2016, nov, 4). Proteststorm mot grand hôtel efter att SD hyrt lokalen för gala. *SVT Nyheter*. Hämtad 2018-04-09 från: <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/stockholm/natkampanj-mot-grand-hotel>
- Bergström, G., & Boréus, K. (2005). *Textens mening och makt: Metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. Lund: Studentlitteratur.
- Bertilsson, J. (2014). Netnografi - en metod för att studera internetbaserad kommunikation. I Eksell, J., & Thelander, Å. (Reds.). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 111-124). Lund: Studentlitteratur.
- Besiou, M., Mark, L. H., & Van, L. N. (2013). A web of watchdogs: Stakeholder media networks and agenda-setting in response to corporate initiatives. *Journal of Business Ethics*. 118(4). 709-729.
- Blom, M., & Lundgren, M. (2016). *Företagets roller i samhället*. Lund: Studentlitteratur
- Boyd, D. E., McGarry, B. M., & Clarke, T. B. (2016). Exploring the empowering and paradoxical relationship between social media and CSR activism. *Journal of Business Research*, 69(8). 2739-2746.
- Bred, M. (2016, Okt 17). Det förflutna förföljer SD. *Göteborgsposten*. Hämtad 2018-05-15 från: <http://www.gp.se/ledare/det-f%C3%B6rflutna-f%C3%B6rf%C3%B6ljer-sd-1.3871072>
- Broek, T., Langley, D., & Hornig, T. (2017). The effect of online protests and firm responses on shareholder and consumer evaluation. *Journal of Business Ethics*, 146(2), 279-294.
- Bryman, A., Carle, J., & Nilsson, B. (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.

- Carlson, J., Rahman, M., Voola, R., & De Vries, N. (2018). Customer engagement behaviours in social media: Capturing innovation opportunities. *Journal of Services Marketing*, 32(1), 83-94.
- Cundill, G. J., Wilson, H. N., & Smart, P. (2018). Non-financial shareholder activism: A process model for influencing corporate environmental and social performance. *International Journal of Management Reviews* 20(2), 606-626.
- Daub, C., & Ergenzinger, R. (2005). Enabling sustainable management through a new multi-disciplinary concept of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 39(9), 998-1012.
- De Chernatony, L., & McDonald, M. (2003). *Creating powerful brands*. Oxford: Routledge.
- Drezner, D. W. (2010). Weighing the scales: The internet's effect on state-society relations. *The Brown Journal of World Affairs*, 16(2), 31-44.
- Earl, J., & Kimport, K. (2011). *Digitally enabled social change: Activism in the internet age*. Cambridge: MIT Press.
- Eksell, J., & Magnusson, S. (2014). Att kombinera intervju med observation. I Eksell J., & Thelander Å. (Reds.). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 93-107). Lund: Studentlitteratur.
- Eksell, J., & Thelander, Å (Reds.). (2014). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Erikson, P. (2017). *Planerad kommunikation*. Stockholm: Liber.
- Falkheimer, J. (2014). Att blanda metoder utan att blanda äpplen och päron. I Eksell, J., & Thelander, Å. (Reds.). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 183-194). Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2003). *Reflexiv kommunikation*. Malmö: Liber.
- Ferreira, A. I., & Ribeiro, I. (2017). Are you willing to pay the price? The impact of corporate social (ir)responsibility on consumer behavior towards national and foreign brands. *Journal of Consumer Behaviour*, 16(1), 63-71.
- Fill, C., & Turnbull, S. (2016). *Marketing communications: Discovery, creation and conversations*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. [elektronisk resurs]. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fuchs, C. (2014). *Social media: A critical introduction*. [elektronisk resurs] London: SAGE Publications.

- Garcia-Albacete, G., Theocharis, Y., Lowe, W., van Deth, J. W., & Garcia-Albacete, G. (2015). Using twitter to mobilize protest action: Online mobilization patterns and action repertoires in the occupy wall street, indignados, and aganaktismenoi movements. *Information, Communication & Society*, 18(2), 202-220.
- Giddens, A. (2013). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Oxford: Polity Press.
- Gomez-Carrasco, P., & Michelon, G. (2017). The power of stakeholders' voice: The effects of social media activism on stock markets. *Business Strategy & The Environment*. 26(6), 855-872.
- Grand Hôtel. (a). Grand hôtel. Hämtad 2018-05-10 från: <https://www.grandhotel.se>
- Grand Hôtel. (b). Grand hôtel - om oss. Hämtad 2018-05-10 från: <https://www.grandhotel.se/om-grand-hotel>
- Grand Hôtel. (2016, Nov 6th.). Ett arrangemang vi borde avböjt. *Mynewsdesk*. Hämtad 2018-04-09 från: http://www.mynewsdesk.com/se/grand_hotel/pressreleases/ett-arrangemang-vi-borde-avboejt-1635032
- Grit, K. (2004). Corporate citizenship: How to strengthen the social responsibility of managers? *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 97-106.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2014). Kvalitet och kunskap i fallstudier. I Eksell J., & Thelander, Å. (Reds.). (s. 215-230). Lund: Studentlitteratur.
- Huber, F., Meyer, F., Vogel, J., & Vollmann, S. (2011). Corporate social performance as antecedent of consumer's brand perception. *Journal of Brand Management*, 19(3), 228-240.
- Jenkins, H., Ford, S., & Green, J. (2013). *Spreadable media: Creating value and meaning in a networked culture*. New York: New York University Press.
- Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. [elektronisk resurs] London: Kogan Page.
- Lindgren, S. (2012). *Nya medier och kommunikation: Makt och meningsskapande i den digitala tidsåldern*. Malmö: Gleerups utbildning.
- Magnusson, L. (2018, 8 maj). *Sverigedemokraterna präglas av en angivarmentalitet*. Dagens Nyheter. Hämtad 2018-05-22 från: <https://www.dn.se/ledare/signerat/lisa-magnusson-sverigedemokraterna-praglas-av-en-angivarmentalitet/>

- McKee, A. (2003). *Textual analysis: A beginner's guide*. London: SAGE.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur
- Minár, P. (2016). Goodvertising as a paradigmatic change in contemporary advertising and corporate strategy. *Communication Today*, 7(2), 4-17.
- Myers, D. G. (2002). *Social psychology*. Boston: McGraw-Hill.
- Nationalencyklopedin. (2018). *Opinion*. Hämtad 2018-04-11 från: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/opinion>
- Nilsson, B. (1996). *Socialpsykologi: Utveckling och perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Palazzo, G., & Andreas, G. S. (2006). Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. *Journal of Business Ethics*, (1), 71-88.
- Petersson, O. (2014). *Opinionsbildning*. Lund: Studentlitteratur.
- Néron, P., & Norman, W. (2008). Citizenship, inc.: Do we really want businesses to be good corporate citizens? *Business Ethics Quarterly*, (1), 1-26
- Renberg, B. (2013). *Bra skrivet väl talat:Handledning i skrivande och praktisk retorik*. Lund: Studentlitteratur.
- Rhawi, C. (2016, okt 16). Utspellet visar vilka SD egentligen är. *Expressen*. Hämtad 2018-05-15 från: <https://www.expressen.se/debatt/utspellet-visar-vilka-sd-egentligen-ar/>
- Rosa, H., & Trejo-Mathys, J. (2013). *Social acceleration: A new theory of modernity [elektronisk resurs]*. New York: Columbia University Press.
- Roth, E. (2016, Nov 2). Vi verkar inte se vad som håller på att ske. *Expressen*. Hämtad 2018-05-15 från: <https://www.expressen.se/debatt/manga-verkar-inte-se-vad-som-haller-pa-att-ske/>
- Schultz, M., Antorini, Y. M., & Csaba, F. F. (Eds.). (2005). *Corporate branding: Purpose/people/process: Towards the second wave of corporate branding*. Frederiksberg: Copenhagen Business School Press.
- Seitel, F. P. (2011). *The practice of public relations*. Boston: Pearson Prentice Hall.
- Sköld, H. (2017). Klart i natt: Nu kan du använda en dubbel dos twitter-tecken. Hämtad 2018-05-05 från: <https://www.svt.se/nyheter/utrikes/nu-ar-det-fritt-fram-att-anvanda-280-twitter-tecken>
- Smith, B. G., Men, R. L., & Al-Sinan, R. (2015). Tweeting taksim communication power and social media advocacy in the taksim square protests. *Computers in Human Behavior*, 50, 499-507.

- Sorensen, A., Andrews, L., & Drennan, J. (2017). Using social media posts as resources for engaging in value co-creation: The case for social media-based cause brand communities. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(4), 898-922.
- Svensk Ordbok. (2009). *Mobilisera*. Hämtad 2018-04-22 från: <https://svenska.se/so/?id=33627&pz=7>
- Tench, R., & Yeomans, L. (2014). *Exploring public relations*. Harlow: Pearson Education.
- Thelander, Å. (2014). Visuella metoder i kvalitativa intervjuer. I Eksell, J., & Thelander, Å. (Reds.). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. (s. 59-73). Lund: Studentlitteratur.
- Vigsø, O. (2010). Retorisk analys. I Ekström, M., & Larsson, L. (Reds.). *Metoder i Kommunikationsvetenskap*. (s. 215-242). Lund: Studentlitteratur.
- Villagra, N., Lopez, B., & Monfort. (2015). The management of intangibles and corporate branding: Has anything changed in the relationship between business and society? *Revista Latina De Comunicación Social*, (70), 793-812.
- Warren, A. M., Sulaiman, A., & Jaafar, N. I. (2014). Facebook: The enabler of online civic engagement for activists. *Computers in Human Behavior*, 32, 284-289.
- Whelan, G., Moon, J., & Grant, B. (2013). Corporations and citizenship arenas in the age of social media. *Journal of Business Ethics*, 118(4), 777-790.
- Winther Jørgensen, M., & Phillips, L. (2002). *Discourse analysis as theory and method [elektronisk resurs]*. London: Sage Publications Ltd.
- Yang, A., Uysal, N., & Taylor, M. (2017). Unleashing the power of networks: Shareholder activism, sustainable development and corporate environmental policy. *Business Strategy and the Environment*.
- Zerfass, A., & Viertmann, C. (2017). Creating business value through corporate communication: A theory-based framework and its practical application. *Jcom*, 21(1), 68-81.

Bilagor

Bilaga 1: Inlägg på Twitter av intressent 1



[Follow](#) 

Hoppas SD betalat Grand Hôtel i förskott, så hotellet kan anställa kriskommunikatörer nog för att hantera situationen.

 Translate from Swedish

11:23 PM - 3 Nov 2016

6 Retweets **20** Likes 

 2  6  20 

Bilaga 2: Inlägg på Twitter av intressent 2



Follow

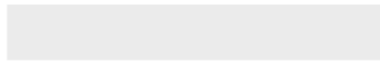


Har bara en fråga här: var det värt det,
[#grandhotel](#) ?

Translate from Swedish

3:30 AM - 5 Nov 2016

1 Retweet 2 Likes



1

2




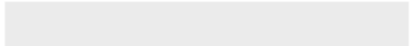
Bilaga 3: Inlägg på Twitter av intressent 3







Bilaga 4: Inlägg på Twitter av intressent 4



Bilaga 5: Inlägg på Twitter av intressent 5

  · 3 nov. 2016 ▼

Tänk att tvingas välkomna, servera, städa efter rasister, sexister, antisemiter, islamofober, homofober som hatar & hotar dig. [#grandhotel](#)

 75  106  178 

Bilaga 6: Inlägg på Twitter av intressent 6



Bilaga 7: Inlägg på Twitter av intressent 7



[Follow](#) 

Gav precis Grand Hotel fem stjärnor och tackade för att de står upp för mötesfriheten.

 Translate from Swedish

10:49 AM - 5 Nov 2016

2 Retweets 6 Likes 

 1  2  6 

Bilaga 8: Inlägg på Twitter av intressent 8



Bilaga 9: Inlägg på Twitter av intressent 9

4 Nov 2016

Hemsk Grand Hotel! Hur vågar de ta sig friheten att behandla folk lika?! #ironi

Translate from Swedish



Grand Hotel om starka kritiken: Jobbigt - P4 Stock...
Nu kommenterar Grand Hotel i Stockholm kampanjen i sociala medier där många reagerar mot att Sverigedemokraterna får hålla sitt möte på hotellet i he...
sverigesradio.se

19 169 398

4 Nov 2016

Politik ska hanteras på den politiska arenan och i samhällsdebatt - inte genom att använda företag/näringsliv som slagträn #grandhotel

Translate from Swedish

10 35 107

Bilaga 10: Inlägg på Twitter av intressent 10

The image shows a screenshot of a Twitter interface. At the top, there is a greyed-out profile picture and a green 'Följ' button. The main tweet is from a user with a greyed-out profile picture, asking 'Vet Grand Hotel om att de har fått ohyra?' (Do you know if Grand Hotel has gotten bedbugs?). The tweet is dated '12:38 - 4 nov. 2016' and has one reply icon. Below the tweet is a text input field with the placeholder 'Tweeta ditt svar'. A reply from the same user is shown below, dated '4 nov. 2016', with the text 'Vi borde ringa Anticimex och be dem ta hand om problemet med lössen på Grand.' (We should call Anticimex and let them take care of the bedbug problem at Grand.). The reply has icons for reply, retweet, like, and direct message. At the bottom of the screen is the Twitter logo.

Vet Grand Hotel om att de har fått ohyra?

12:38 - 4 nov. 2016

1

Tweeta ditt svar

4 nov. 2016

Vi borde ringa Anticimex och be dem ta hand om problemet med lössen på Grand.

Bilaga 11: Inlägg på Twitter av intressent 11



Follow



#grandhotel tillsammans hand i hand med 400 rasister! Välkommen tillbaka Hitler!

 Translate from Swedish



11:46 PM - 3 Nov 2016



Bilaga 12: Inlägg på Twitter av intressent 12



Bilaga 13: Inlägg på Twitter av intressent 13

Follow 

 [@GrandHotelSthlm](#) Träffade maken där, förlovade mig och gifte mig där! Grand Hotel kommer alltid vara kärlek för mig. Oavsett övr bokningar.

 Translate from Swedish

10:46 PM - 3 Nov 2016

3 Likes



 1   3 

Bilaga 14: Inlägg på Twitter av intressent 14



Bilaga 15: Inlägg på Twitter av intressent 15

4 nov. 2016

Idag arrangerar nazister en gala i **Grand Hôtel** Stockholm. Ring hotellet, ge de dåliga recensioner, ifrågasätta etc: [facebook.com/GrandHotelStoc...](https://www.facebook.com/GrandHotelStoc...)

2.5 ★ **2.5 of 5 stars**
8.8K reviews

1 ★ Som att sova på järnrör.
11 minutes ago · 🌐 ▼

👍 Like 💬 Comment

🗨️ ↻ ❤️ 6 ✉️

Bilaga 16: Pressmeddelande

Ett arrangemang vi borde avböjt

Pressmeddelande • Nov 06, 2016 13:57 CET

I fredags hölls en uppmärksammas gala i våra lokaler. Vi har aldrig tidigare kommenterat eller recenserat våra gäster, och vi ska göra allt vi kan för att aldrig behöva göra det igen. Samtidigt är det viktigt för oss, och för alla som har en relation till oss, att vi denna gång bryter vår tradition av diskretion.

När det stod klart för oss vad denna bokning handlade om gjorde vi ett antal saker för att komma ur kontraktet. Det steg vi inte tog, var att bryta kontraktet. En ny rutin infördes dock direkt, den säger att alla större bokningar från okända kunder måste godkännas av VD. Fler åtgärder kommer att genomföras.

I efterhand kan vi konstatera att vi aldrig borde tagit bokningen. Vi kan också konstatera att vi borde ha brutit kontraktet så fort vi förstod att detta arrangemang kommer att skapa starka reaktioner både hos våra gäster och våra medarbetare. Det viktigaste vi har är vårt förtroendekapital och vårt renommé, båda dessa har tagit skada.

Vi har alltid velat vara en neutral mötesplats som inte bedömer våra gäster, eller deras åsikter, och utifrån det bestämmer om de är välkomna eller inte. Samtidigt finns det en gräns. Vi har nu ett stort arbete framför oss internt där vi ska skapa rutiner som tar hänsyn till denna gränsdragning.

Pia Djupmark, VD på Grand Hôtel:

-Vi ska nu göra ett genomgripande arbete internt för att hitta ett förhållningssätt som respekteras av våra gäster, av samhället, och av våra medarbetare, samtidigt som vi kan fortsätta att vara en öppen och neutral mötesplats. Det är ett arbete som sätts igång omedelbart.

- Den uppmärksamhet som detta fått, har givetvis i sig varit skadlig. När vi för 7 veckor sedan började agera för att komma ur kontraktet var det dock inte negativ publicitet vi tänkte på, vi ville helt enkelt inte ha arrangemanget här.

- Något av det svåraste med detta har varit att så många trott att vi inte förstått, att vi inte haft någon moralisk kompass alls. Vi förstod. Men vi drog inte konsekvenserna av det och det var där det gick fel. Att bryta ett kontrakt är ett stort steg och där satt vi fast i vår tradition av korrekthet, att ett kontrakt inte ska brytas. I detta fall borde vi gjort det, säger Pia Djupmark.

Pia Djupmark finns tillgänglig för intervjuer och nås genom Filip Odelius på 08 679 35 41 alt 070 661 37 01.