

Avdelningen för medie- och  
kommunikationsvetenskap  
Sociologiska Institutionen  
Lunds universitet

*konsten att*  
***inte säga emot sig själv***

[ ÖVERENSSTÄMMELSE MELLAN  
PROFIL & IDENTITET PÅ FRAMFAB ]

Hösten 2000  
Kandidatuppsats  
Författare: Hillevi Ahlén  
Examinator: Gunilla Jarlbro  
Handledare: Jesper Falkheimer & Helena Sandberg

---

## SAMMANFATTNING

---

TITEL	Konsten att inte säga emot sig själv – överensstämmelse mellan profil och identitet på Framfab
FÖRFATTARE	Hillevi Ahlén
AVDELNING	Avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap, Sociologiska Institutionen vid Lunds universitet
HANDLEDARE	Jesper Falkheimer & Helena Sandberg
SYFTE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hur ser den bild av företaget ut som Framfab vill förmedla? (profilen)</li><li>• Hur ser de anställdas ”verkliga bild” av företaget ut? (identiteten)</li><li>• Hur är överensstämmelsen mellan profil och identitet?</li></ul>
METOD	<p>Profilen undersöks genom dokumentanalys av vad man medvetet har valt att kommunicera i officiella profildokument, internt informationsmaterial och dylikt. Denna del påvisar vilka värderingar man från ledningshåll vill kommunicera till interna och externa publikler.</p> <p>Hur identiteten, det vill säga de anställdas bild av Framfab, ser ut undersöks genom intervjuer med de anställda som behandlar uppfattningar kring vad Framfab står för, företagets ”själ” och kultur.</p> <p>Genom att sedan jämföra profilen med identiteten identifieras därefter överensstämmelsen dem emellan.</p>
SLUTSATS	<p>En slutsats är att Framfabs profil kommunicerar värderingar som framförallt betonar vikten av att vara annorlunda och sticka ut från mängden. Framfab vill därmed understryka att det är ett udda företag som består av udda, lite galna och innovativa individer.</p> <p>Sammantaget finns det en relativt god överensstämmelse mellan Framfabs profil och identitet. Det finns dock vissa särdrag som är viktiga beståndsdelar i identiteten, men som inte betonas i den planerade kommunikationen. Exempelvis finns det starka värderingar gällande hög grad av professionalism och seriositet som inte återfinns i profilen.</p>

---

## **FÖRORD**

---

Arbetet med denna uppsats har varit mycket givande. Jag har fått möjlighet att få en närmare inblick i den problematik som föreligger när en organisation skall kommunicera överensstämmande budskap till sina olika publiker.

Jag vill först och främst rikta ett stort tack till mina handledare Jesper Falkheimer och Helena Sandberg som kommit med givande feedback. Ett stort tack skall även riktas till min kontaktperson på Framfab som både visat stort intresse under arbetets gång och hjälpt mig att nå rätt personer inom Framfab. Jag vill även tacka alla de personer som intervjuats eller på andra sätt varit delaktiga under arbetets gång.

Lund den 18 januari, 2001

Hillevi Ahlén

## **INNEHÅLLSFÖRTECKNING**

<b>I</b>	<b>INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrund .....	1
1.2	Omfattning/avgränsning.....	3
1.3	Syfte och frågeställningar .....	4
1.4	Begreppsdefinitioner .....	4
1.5	Disposition .....	5
<b>2</b>	<b>TEORI.....</b>	<b>6</b>
2.1	Organisationskommunikation.....	6
2.2	Begreppsutredning.....	8
2.3	Organisationsprofilering.....	11
2.4	Organisationsidentitet .....	18
2.5	Image.....	21
<b>3</b>	<b>METOD .....</b>	<b>23</b>
3.2	Praktiskt tillvägagångssätt.....	25
3.3	Objektivitet .....	27
3.4	Generaliserbarhet.....	29
3.5	Trovärdighet .....	30
<b>4</b>	<b>ANALYS OCH RESULTAT .....</b>	<b>31</b>
4.1	Framfabs profil.....	31
4.2	Framfabs identitet.....	36
<b>5</b>	<b>SLUTSATSER.....</b>	<b>47</b>
5.1	Överensstämmelse mellan profil och identitet.....	47
5.2	Reflektioner.....	49
5.3	Förslag till fortsatta studier .....	51
	<b>LITTERATURFÖRTECKNING .....</b>	<b>52</b>
	<b>BILAGA – INTERVJUGUIDE.....</b>	<b>55</b>

---

## 1 INLEDNING

I detta kapitel preciseras avgränsningar, ämnesval, problem och syfte. Kapitlet innehåller även definitioner av för arbetet relevanta termer samt uppsatsens disposition.

---

*Undersökningar bland företagets publik kommer att visa hur företaget uppskattas, vad det gör och hur det är. Det vore intressant om man samtidigt kunde fråga företagsledning och personal samma saker. /.../ Vad är det som gör företag X till företag X? Ledningen kommer att säga en sak, de anställda en annan. /.../ Den avgörande faktorn är behovet av att inte säga emot sig själv. Hur väl hänger den uppfattade bilden samman? Vari ligger dissonansen?<sup>1</sup>*

### 1.1 BAKGRUND

Ett undertema för denna uppsats är begreppet *image*, det vill säga den bild av en organisation som finns i exempelvis en kunds föreställningsvärld. Men istället för att studera omvärldens bild av en organisation handlar denna uppsats om att gå djupare in på en av de underliggande faktorer som påverkar en organisations image. Vad kan då sägas inverka på denna image? Inte är det uteslutande de planerade reklambudskap som organisationen sänder ut. Inte heller är det hur mottagarna uppfattar dessa budskap. En minst lika viktig del av hur kunderna uppfattar en tjänsteproducerande organisation bygger istället på de budskap som anställda sänder ut när de interagerar med kunderna. För att kunderna skall få en enhetlig bild av organisationen bör det därför finnas en överensstämmelse mellan de budskap som organisationen vill sända ut och alla de budskap den verkligen sänder ut.

Man bör då fråga sig varför man överhuvudtaget bör intressera sig för organisationsprofilering och identitetsstudier. Författarparet Hinn och Rosling nämmer fyra skäl till varför det blir allt viktigare med företagsidentitet. De använder dock identitetsbegreppet på ett sätt som enligt min definition är profil (d.v.s. önskad bild av organisationen), varför jag nedan har översatt författarnas term ”identitet” med ”profil”.

För det första ökar utbudet av produkter<sup>2</sup>. Detta innebär både att produkterna blir allt svårare att skilja åt och att allt fler företag med liknande produkter slåss om samma kunder. På något sätt måste företaget därför skapa bra skäl till att kunderna skall föredra dem framför sina konkurrenter. Detta kan man bland annat göra genom att se till att kunderna har en positiv bild av företaget, man vill skapa en god image. Detta görs genom en tydlig och stark profil.

Den andra orsaken till att organisationsprofilen blir allt viktigare är det ökade informationsbruset i samhället<sup>3</sup>. Det blir allt svårare att göra sig hörd. Detta på grund av att det finns fler kommunikationskanaler, fler aktörer som sänder ut budskap och fler mottagare

---

<sup>1</sup> Bernstein (1985) s. 87f

<sup>2</sup> Hinn & Rosling (1994) s. 5ff

<sup>3</sup> ibid

som på grund av informationsmättnad blir skickliga på att stänga ute istället för att ta till sig den information som sänds.

Den tredje orsaken till att företagsprofilen kommer i fokus är att mediekommunikationen håller på att internationaliseras<sup>4</sup>. Å ena sidan sker en globalisering av företagen, vilket gör det viktigt med en enhetlig bild utåt. Å andra sidan globaliseras även medierna, såväl traditionella som nya medier. Denna globalisering gör att de budskap man sänder ut når en större och mer global publik, vilket gör det än viktigare att skapa en enhetlig profil.

Det fjärde och sista skälet att fokusera på företagsprofilering gäller utvecklingen av masskommunikationsredskapen<sup>5</sup>. Exempelvis krävde reklamproduktion tidigare vissa expertkunskaper. I och med att lättanvända desktop publishingverktyg skapats sker nu en decentralisering av produktionen av massbudskap. Detta medför ett ökat krav på företagen att skapa en uttalad profil, inte minst för att internt producerat material skall förmedla samma sak som det reklambyråproducerade.

Varför är det då intressant att tillsammans med profilstudier granska organisationsidentiteten? Som jag ser det finns det en mängd skäl till varför detta område är intressant. För det första kan ett företags profil i dagens samhälle ses som ett konkurrensmedel. Fallföretaget Framfab är ett företag som erbjuder tjänster snarare än produkter. Man har påvisat att det i tjänsteföretag blir mycket viktigt med en enhetlig profil och identitet eftersom detta inverkar på kundernas uppfattning om kvaliteten på tjänsterna som erbjuds. ”Som en följd av tjänsternas immateriella och abstrakta natur är *profilen* hos tjänsteföretaget [...] också av betydelse för kvalitetsbilden”<sup>6</sup>.

För det andra verkar Framfab inom branschen för den IT-inriktade konsultverksamheten. Inom detta IT-område kan man påvisa att det nu, under vintern 2000, råder brist på kompetent personal. Detta gäller speciellt systemvetare och systemarkitekter. Arbetsmarknaden får mer och mer rätta sig efter de arbetssökandes preferenser vad gäller framtida arbetsplats. En viktig fråga för företag inom denna bransch blir därför att locka till sig och behålla rätt personal. Ofta får detta ske genom masskommunikation eller interkommunikation. Här spelar naturligtvis organisationens identitet och profil än en gång in, eftersom de budskap man sänder ut kan komma att bli ett konkurrensmedel gentemot andra företag som söker kompetent personal. En stark företagsidentitet kan bidra till ett gott och trivsamt arbetsklimat, och därmed inverka på individernas beslut gällande vilket företag man väljer att börja arbeta på. Samma förhållande gäller för hur man lyckas behålla och uppmuntra befintlig personal.

Slutligen blir identitetsfrågor viktiga därför att man i många tjänsteföretag låter anställda få direktkontakt med kunden. Alla de signaler, beteenden och attityder som de anställda själva sänder ut till kunderna ter sig allt viktigare än det som sägs genom masskommunikationskanaler. Detta är särskilt tydligt i den bransch som Framfab verkar inom. Den interpersonella kommunikationen har stor betydelse när det gäller att forma individers

---

<sup>4</sup> Hinn & Rosling (1994) s. 5ff

<sup>5</sup> ibid

<sup>6</sup> Grönroos (1996) s. 105

uppfattningar om en viss organisation. Men de anställda sänder inte alltid ut samma värderingar som nämns i årsredovisningen. De förmedlar istället vad de själva anser att företaget står för. Personalen skall dock fungera som ambassadörer för företaget. Det blir därför viktigt att deras åsikter, deras uppfattningar om organisationens "själ", stämmer överens med vad som kommuniceras i officiella kanaler. Då skapas en enhetlig bild utåt, vilket ökar möjligheterna för att även organisationens image är enhetlig och i överensstämmelse med profil och identitet.

Sammantaget kan man därför säga att en väl fungerande kommunikation inom detta område kännetecknas av en överensstämmelse mellan vad organisationen vill sända ut, vad den verkligen sänder ut och vad mottagarna uppfattar att organisationen sänder ut. Istället för att på klassiskt maner jämföra profil kontra image vill jag därför studera överensstämmelsen mellan profil och identitet.

## 1.2 OMFATTNING/AVGRÄNSNING

Även om forskning om organisationsprofilering är ett relativt nytt ämne har det på kort tid blivit mycket omfattande. Jag har därför valt att endast studera två av de faktorer som sägs inverka på företagets image, d.v.s. profilen och identiteten. Fokus i denna uppsats ligger därför på vad organisationen verkligen sänder ut och på vad den vill sända ut, inte på hur detta uppfattas av externa publikationer. En annan avgränsning som fått göras är det sätt varpå analysen genomförs. Det hade varit intressant att studera överensstämmelsen mellan profil och identitet ur både ledningens och de anställdas perspektiv. Analysen har dock fått avgränsas till att enbart se resultatet ur ledningens perspektiv. Uppsatsen är därmed skriven ur ett sändarperspektiv<sup>7</sup>.

Vissa begränsningar av profilstudien har av praktiska skäl fått göras. Denna fallstudie genomfördes under en period då Framfab som organisation var under kraftig förändring. Detta arbete skrevs nämligen under hösten 2000, då Framfab bytte VD, bytte ut stora delar av ledningen och även tvingades avskeda ett stort antal anställda. Man bör därför ta hänsyn till att studien har genomförts under dessa omständigheter. De som dittills varit ansvariga för företagets profil avskedades under inledningsfasen av detta arbete. Man har i skrivande stund ännu inte tillsatt någon ny ansvarig för detta område. Jag har därför fått avgränsa profilstudien till att gälla dokument, och har således inte fått någon muntlig redogörelse från ledningshåll. Källor talar dock för att man inom organisationen inte har några planer på att förändra profilen<sup>8</sup>, vilket gör att en dokumentanalys får anses fungera.

Avgränsningar har även gjorts i termer av val av intervjupersoner. Eftersom identitetens inverkan på fallföretagets image får anses vara av stor betydelse har intervjuer genomförts med anställda som personligen har kundkontakt, det vill säga projektledare. Dessa personer har därmed en direkt länk till kunderna och man kan därför se dem som en viktig källa till hur kundens image ser ut. Det hade även varit intressant att studera om det finns några skillnader mellan hur de med och de utan kundkontakt uppfattar företaget. Jag har dock dragit gränsen vid att endast studera projektledare med direkt kundkontakt. En

---

<sup>7</sup> Palm (1994) s. 31

<sup>8</sup> Projektledare 3

geografisk avgränsning har lett till att alla intervjuer har fått genomföras på endast ett av Framfabs kontor i Lund.

Att profilen fått så stort teoretiskt utrymme i förhållande till identiteten är i sig ingen avgränsning, utan har att göra med identitetens empiriska och fallspecifika natur. Omvänt har identiteten fått större empiriskt utrymme än profilen. Detta på grund av att profilen av naturliga skäl inte är lika komplex och mångfacetterad att beskriva som identiteten är.

### **1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR**

Syftet med denna uppsats är att studera överensstämmelsen mellan profil och identitet på fallföretaget Framfab. Aktuella frågeställningar blir då:

- *Hur ser den bild av företaget ut som Framfab vill förmedla (profilen)?*  
Detta utifrån vad man medvetet har valt att kommunicera i officiella profildokument, internt informationsmaterial och dylikt. Vilka värderingar vill man från ledningshåll kommunicera nedåt i organisationen och utåt gentemot andra publikier?
- *Hur ser de anställdas ”verkliga bild” av företaget ut (identiteten)?*  
Detta i termer av uppfattningar kring vad Framfab står för, ”framfabandan”, företags ”själ” och kultur.
- *Hur är överensstämmelsen mellan profil och identitet?*  
Genom att jämföra de värderingar, kärnvärden och deviser som fallföretaget framhäver i sin planerade kommunikation med den identitet som framkommer under intervjuer med de anställda på företaget kan eventuella skillnader identifieras.

### **1.4 BEGREPPSDEFINITIONER**

Termerna tillämpas genomgående i detta arbete utifrån nedanstående definitioner. En längre begreppsdiskussion görs senare i teorikapitlet. En enkel beskrivning av skillnaderna termerna emellan kan förklaras enligt nedan.

- En organisations *profil* är de budskap som en organisation medvetet sänder ut till en tänkt målgrupp. Profilen är därför den bild som organisationen vill visa upp, så som organisation *vill vara*.
- Vad man kallar *identitet* är istället de budskap som man verkligen sänder ut. I identitet innefattas både planerad och oplanerad kommunikation. Identiteten är vad företaget verkligen *är*.
- En organisations image är de bilder mottagarna har av organisationen, så som organisationen *uppfattas*. Denna är inte bara ett resultat av de budskap som har sänts ut, utan påverkas även av flera omvärldsfaktorer som i varierande grad ligger utanför organisationens kontroll.



## I.5 DISPOSITION

KAPITEL 1 – INLEDNING	Beskrivning av arbetets bakgrund, syfte, problem och avgränsningar.
KAPITEL 2 – TEORI	I detta kapitel görs en genomgång av för ämnet relevant litteratur.
KAPITEL 3 – METOD	Här ges en beskrivning av författarens syn på forskning. Här förklaras även författarens praktiska tillvägagångssätt vid undersökningen.
KAPITEL 4 – RESULTAT OCH ANALYS	I analyskapitlet görs analytiska tolkningar som leder till ett resultat om hur Framfabs profil och identitet ser ut.
KAPITEL 5 – SLUTSATSER	Mot bakgrund av analyskapitlet innehåller detta avslutande kapitel slutsatser om överensstämmelsen mellan Framfabs profil och identitet.
BILAGOR	Som bilaga finns den intervjuguide som använts för att svara på vad de anställda har för bild av företaget.

---

## 2 TEORI

Syftet med detta kapitel är att beskriva de teorier och modeller som är centrala för den kommande analysen och därmed kommer att användas för att uppfylla uppsatsens syfte.

---

### 2.1 ORGANISATIONSKOMMUNIKATION

Hur kan denna profil- och identitetsstudie inplaceras inom medie- och kommunikationsforskningen? I ett större perspektiv är det tydligt att det handlar om organisationskommunikation. Men detta område innefattar organisationers alla former av kommunikation. Utifrån nedanstående figur tydliggörs skillnaderna mellan de olika formerna av organisationskommunikation. Som modellen nedan visar skiljer vi huvudsakligen mellan å ena sidan intern och extern kommunikation, å andra sidan mellan formell och informell kommunikation.

	intern	extern
formell	mål och policy regler och riktlinjer producerad kommunikation	informella avtal underhandskontakter spontana möten externt informella mediekontakter
informell	samtal och diskussion spontana gruppmöten berättelser rykten	producerad information relationsaktiviteter interorganisatorisk kontakt presskontakter

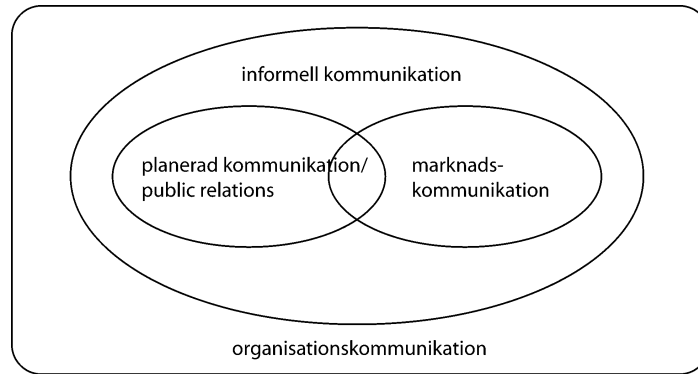
Figur 1. Formell och informell, extern och intern kommunikation<sup>9</sup>.

Exempel på tillämpningar av *formell* intern kommunikation som faller inom ramen för detta arbete är exempelvis material såsom interna profilmanualer och riktlinjer för hur de anställda skall bete sig gentemot kunder. Exempel på motsvarande extern formell kommunikation är pressreleaser och annat profilmaterial som för fram budskap om vad organisationen kännetecknas av. Den *informella* interna kommunikationen inom detta område består exempelvis av olika historier som berättas anställda emellan. Den informella externa kommunikationen består till exempel av informella mediekontakter och annat som informellt för fram budskap om vad organisationen är eller står för.

Området organisationskommunikation kan därefter delas in i flera underkategorier. Här hittar vi den informella kommunikationen som vi talat om tidigare, men även marknads-kommunikation och planerad kommunikation/public relations.

---

<sup>9</sup> Larsson (1997) s. 61



Figur 2. Grundtyper av organisationskommunikation<sup>10</sup>.

Som figur 2 visar faller dessa områden delvis samman. Men hur skiljer de sig då åt? Den *informella kommunikationen* kan som tidigare nämnts till exempel bestå av samtal, gruppmöten, berättelser och rykten inom organisationen. *Marknadskommunikationen* ligger nära det vi benämner marknadsföring, och handlar således om de (planerade, externa) kommunikationsinsatser som används (endast) för att påverka marknaden att köpa eller skaffa sig positiva attityder gentemot en viss vara eller tjänst<sup>11</sup>. Den *planerade kommunikationen* handlar istället om ”den formella och av ledningen sanktionerade delen av en organisations interna och externa kommunikation (vid sidan av marknadskommunikation)<sup>12</sup>”.

Planerad kommunikation kan enligt Larsson även likställas med public relations och informationsverksamhet<sup>13</sup>, även om planerad kommunikation främst fokuserar på att förändra attityder och beteenden medan public relations sätter relationsbyggande i centrum. Public relations kan i sin tur sägas handla om hur organisationer för ut sina budskap till omvärlden. Planerad kommunikation handlar således varken om informell kommunikation eller om kommunikation som enbart syftar till att ”marknadsföra” en vara eller tjänst (d.v.s. marknadskommunikation). Däremot kan den planerade kommunikationen delvis sammanfalla med marknadskommunikationen. I vissa fall kan ju företag till exempel använda sig av profileringskampanjer i syfte att långsiktigt skapa merförsäljning av en viss vara eller tjänst.

Enligt Larsson kan tillämpad kommunikationsvetenskap sägas vara planerad kommunikation<sup>14</sup>, och vi kan även sluta oss till att denna uppsats faller inom området planerad kommunikation. Detta därför att organisationsprofilering rör den kommunikation som utifrån ledningen förmedlas vidare utåt i organisationen och till dess olika interna och externa publikgrupper.

Eftersom detta arbete behandlar förhållandet mellan profil och identitet kan vi sluta oss till att det i stort sett enbart rör intern kommunikationsverksamhet. En organisations profil finns i första hand till för den planerade externa kommunikationsverksamheten, för

<sup>10</sup> Larsson (1997) s. 23

<sup>11</sup> ibid s. 26

<sup>12</sup> ibid s. 23

<sup>13</sup> ibid s. 23

<sup>14</sup> ibid s. 10

att sprida budskap om vad organisationen står för. Om studien hade gällt profilens relation till imagen (d.v.s. omvärldens uppfattningar av organisationen) hade det uppenbarligen handlat om ren extern kommunikation. Men organisationens identitet handlar inte speciellt mycket om extern kommunikation. Organisationsidentiteten handlar om interna relationer och organisationsmedlemmarnas uppfattningar om organisationen, varpå denna snarast kan klassas som den form av intern kommunikation som kallas värderings- och kulturkommunikation<sup>15</sup>. Identiteten skapas ju dels utifrån organisationens kultur och dels som en produkt av intern kommunikationsverksamhet. Den planerade delen av detta handlar om att ledningen, genom intern kommunikation, söker förmedla de värderingar man skulle vilja att organisationsmedlemmarna har. Dessa förmedlar värderingarna vidare genom de kontakter de har med externa publik. Extern kommunikationsverksamhet kan sägas ha marginell betydelse i detta fall, och då visa sig i form av att den externa kommunikationen inverkat på medlemmarnas egna uppfattningar om organisationen.

	intern	extern
formell	XX	
informell	(X)	

Figur 3. Uppsatsens inplacering inom medie- och kommunikationsvetenskap.

Enligt figur 3 faller uppsatsen inom ramen för intern, och huvudsakligen planerad, kommunikation. Varför vissa delar av informell kommunikation berörs beror på att de identitetsskapande faktorerna kan vara av både formell och informell natur.

## 2.2 BEGREPPSUTREDNING

När man talar om begrepp som profil, identitet och image är det viktigt att vara medveten om att man befinner sig på en viss abstraktionsnivå. Man ser organisationen *som om* den hade en identitet. Det är viktigt att förtydliga att en organisation inte på samma sätt som individer kan *ha* en identitet. Detta metafortänkande är däremot fruktbart för att vinna nya kunskaper och insikter i olika sätt att se på organisationer, till exempel *som om* de vore individer, organismer eller kulturer<sup>16</sup>.

Begreppen profil, identitet, image och dess synonymer används flitigt även i vardags-språket. Därför ägnas här utrymme för att tydliggöra de i uppsatsen förekommande begreppen. De flesta som givit sig in på att studera detta område är överens om åtminstone en sak: det råder stor begreppsförvirring mellan de olika termerna<sup>17</sup>. Vanligt förekommande är till exempel begreppen profil, profile, identitet, identity, image, reputation, personality, personlighet, självbild och självuppfattning.

<sup>15</sup> Larsson (1997) s. 78

<sup>16</sup> Morgan (1997) s. 352; Alvesson & Björkman (1992) s. 25

<sup>17</sup> se t.ex. Lagergren (1998) s. 146; Bernstein (1985) s. 14; Bernstein (1985) s. 13; Palm (1994) s. 45; Larsson (1997) s. 95

För att bena ut skillnaderna mellan några av dessa begrepp behöver vi först studera om det mellan olika författare finns olika ståndpunkter om hur termerna kan definieras. Det har visat sig att så är fallet. Vissa författare likställer image med profil, andra menar att skillnaderna termerna emellan är mycket stora.

En författare som använder profil som likställd med både identitet och image är till exempel Grönroos<sup>18</sup>. Han har utvecklat en modell som bygger på att tjänsteföretag skapar mervärde för kunden genom att påverka hur kunderna upplever kvaliteten på en viss tjänst. Modellen utgår från att kundens förutfattade meningar om tjänsten, det som Grönroos kallar profil, starkt inverkar på den upplevda tjänstekvaliteten<sup>19</sup>. Man bör dock ifrågasätta om Grönroos' beskrivning av begreppet profil kan vara riktig. Snarare ter det sig mer troligt att Grönroos likställer profil med image därför att han inte betonat att det kan finnas inkongruens mellan hur tjänsteföretagen vill bli uppfattade och hur de uppfattas. Å andra sidan blandar Grönroos även in aspekter som har med oplanerad kommunikation att göra<sup>20</sup>, vilket tyder på att han även vill likställa profilen med identiteten. Författaren får därför anses vara tämligen vårdslös med sin användning av termerna. Inte ens i en utopisk verklighet kan det te sig troligt att profil, identitet och image är identiska. En orsak till begreppsförvirringen kan alltså vara olika författares oprecision inom begreppsområdet som sådant.

En annan vanlig orsak till begreppsförvirringen är att de engelska termerna ofta inte är möjliga att tillämpa med översättning rakt av. Denna skillnad i användning gör att begreppsförvirringen ökar onödigt mycket. I många fall är det fråga om rent språkliga felöversättningar som ger upphov till att termerna används "felaktigt" eller åtminstone mindre konsekvent.

Enligt Palm<sup>21</sup> använder man i många fall den svenska termen profil då man menar de begrepp som i den amerikanska litteraturen benämns identity och personality. De författare (eller översättare) som översätter den amerikanska termen identity med identitet uttrycker sig således inte i enlighet med den svenska begreppsapparaten, utan borde istället ha översatt identity till profil.

I den svenska översättningen av Bernstein används genomgående termen identitet i betydelsen något man medvetet sänder ut<sup>22</sup>. Identitet ses här som något man från företagsledningens sida väljer att föra ut till olika publikter. En (här felaktig) översättning från identity till identitet istället för till den (korrekta) svenska termen profil gör att identiteten i svensk tolkning står för något som företaget medvetet uttalar, istället för både den planerade och den oplanerade kommunikationen. Det man på svenska kallar profil (planerad kommunikation) kallar Bernstein istället för personlighet. Översatt till svenska blir den amerikanska termen för ordet personality enligt Palm<sup>23</sup> inte personlighet utan identitet.

---

<sup>18</sup> Grönroos (1996) s. 32-35, 54, 105

<sup>19</sup> ibid s. 32f

<sup>20</sup> ibid s. 33f

<sup>21</sup> Palm (1994) s. 47

<sup>22</sup> Bernstein (1985) s. 94; Bernstein (1984)

<sup>23</sup> Palm (1994) s. 47

De flesta författare är dock någorlunda överens om hur termen image definieras. Man kan åtminstone sluta sig till att definitionen av image har den ”minst varierande betydelsen”<sup>24</sup> mellan olika författare. En organisations *image* består enligt Lagergren av omvärldens subjektiva uppfattningar om organisationen<sup>25</sup>.

En mer allmänt vedertagen uppställning av de tre begreppens innebörd görs av Lagergren<sup>26</sup>. Hans definitioner överensstämmer med många andra medie- och kommunikationsvetares definitioner såväl som med uppslagsverkens<sup>27</sup>.

Identitet = jag är  
 profil = jag vill vara  
 image = jag uppfattas

För att tydligare se skillnaderna mellan de olika begrepp som används är det fruktbart att separera de begrepp som har med ”den verkliga verkligheten” att göra från ”de som har med någons bild av verkligheten” att göra. Utifrån ett flertal författares definitioner har Palm utvecklat en typologi över detta. Palm har dock inte inkluderat den svenska termen identitet i sin typologi. Med hänvisning till att Lagergren definierar identiteten som vad man verkligen är, torde detta begrepp hamna under den gällande verkligheten och har därför placerats in där. I Palms uppställning inkluderas termen profil både i den önskade bilden av verkligheten och i den gällande verkligheten. Detta därför att olika författare definierar dem olika. Jag har dock valt att endast ta med profil under den önskade bild av verkligheten eftersom Palm angivit att fler författare definierar dem där än i gällande verklighet. Efter vissa omarbetningar från mig kan därmed nedanstående figur uttydas.

	verkligheten	bild av verkligheten
gällande	<i>identitet</i> personality	<i>image</i>
önskad	vision	<i>profil</i> identity

Figur 4. Typologi över olika definitioner av verklighet och verklighetsbild<sup>28</sup>.

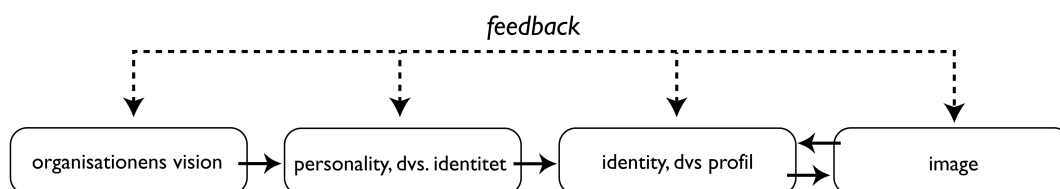
För att läsaren skall förstå hur de tre termerna åtskiljs i detta arbete vill jag definiera hur termerna genomgående har använts. Med utgångspunkt i den tidigare diskussionen samt med Lagergrens definitioner och Palms typologi som bas tillämpas i uppsatsen begreppen identitet, profil och image på detta sätt:

- En organisations *profil* är de budskap som en organisation medvetet sänder ut till en tänkt målgrupp. Profilen är därför den bild som organisationen vill visa upp, enligt Lagergren ”Jag vill vara”.

<sup>24</sup> Palm (1994) s. 46  
<sup>25</sup> Lagergren (1998) s. 24  
<sup>26</sup> ibid s. 23  
<sup>27</sup> Hedberg & Levit (1997)  
<sup>28</sup> Fritt efter Palm (1994) s. 49

- Vad man kallar *identitet* är istället de budskap som man verkligen sänder ut. I identitet innefattas både planerad och oplanerad kommunikation, det vill säga ”Jag är”.
- En organisations *image* är de bilder mottagarna har av organisationen, ”Jag uppfattas”. Denna är inte bara ett resultat av de budskap som har sänts ut, utan påverkas även av flera omvärldsfaktorer som i varierande grad ligger utanför organisationens kontroll.

Hur påverkar då de olika begreppen varandra? Man kan tala om att det finns en viss reciprocitet mellan identitet, profil och image. Identiteten och profilen kan sägas ömsesidigt påverka varandra genom att det som organisationen vill vara avspeglas i hur organisationen verkligen är. Detta exempelvis genom socialiseringsprocesser, intern kommunikation, intern utbildning och annat som syftar till att skapa gemensamma uppfattningar om vad organisationen står för. Profilen påverkar image genom den planerade kommunikation som organisationen sänder ut till kunderna. Även identiteten påverkar image, detta genom att den planerade och oplanerade kommunikation som sker mellan kunderna och organisationens medlemmar inverkar på kundernas bild av organisationen.



Figur 5. Samverkansmodell för vision, profil, identitet och image<sup>29</sup>.

## 2.3 ORGANISATIONSPROFILERING

En organisations profil kan sägas stå för den bild som organisationen vill ha av sig själv, det vill säga det sätt man vill att den externa och interna publiken skall uppfatta organisationen ifråga<sup>30</sup>. En organisations profil brukar presenteras i olika dokument som talar om vad företaget står för, vilka ”attityder” det har och vad som är utmärkande och typiskt för organisationen. Bland dessa dokument kan det till exempel finnas ett profilprogram och en grafisk profilmmanual som bland annat visar hur logotyp och slogans skall hanteras och placeras. Ett profilprogram utgår således från de kärnvärden som man vill förmedla att organisationen står för<sup>31</sup>.

Profilen kan sägas vara en del av hela identitetsbegreppet. Enklast förklaras skillnaderna mellan profil och identitet genom att profilen är det man tydligt uttrycker, medan företagsidentiteten kan sägas vara ”summan av allt som företaget säger och gör”<sup>32</sup>. Där profilen endast består av den planerade kommunikationen innehåller identiteten både den planerade och ”oplanerade” kommunikationen. Företagsprofilen kan därmed beskrivas som de egenskaper man väljer att lyfta fram för att profilera organisationen<sup>33</sup>. Detta görs

<sup>29</sup> Balmer (1995) s. 38

<sup>30</sup> Larsson (1997) s. 97

<sup>31</sup> Lagergren (1998) s. 24

<sup>32</sup> Hinn & Rosling (1994) s. 14

<sup>33</sup> Lagergren (1998) s. 24

till exempel genom officiella visioner, värderingar och filosofier. Denna är därmed en av ledningen skapad bild som man försöker föra ut till de olika publikerna.

Till vilka vill man då föra ut sitt budskap om organisationsprofilen? Vi kan tala om två sorters publik, dels interna och dels externa. Exempel på externa publik (intressenter) är kunder, leverantörer, medier, samarbetspartners och allmänheten<sup>34</sup>. De interna publikerna finns inom organisationens gränser. Parallellt kan här dras till kommunikation *frontstage* respektive *backstage*<sup>35</sup>. En organisations planerande kommunikation till externa publik kan kallas frontstagekommunikation därför att den sker på den "scen" som man från ledningens sida har satt upp. Backstage-kommunikation sker vanligen istället på den interna arenan och riktas till de anställda.

Man bör inte använda samma budskap till interna och externa publik<sup>36</sup>. Detta därför att de anställda redan är "experter" och troligtvis trötta på enkla reklambudskap<sup>37</sup>. De har ofta även en högre involveringsgrad än externa publik. Budskapen kan då innehålla mer detaljerad och svårsmält information<sup>38</sup>. Det finns nämligen ett positivt samband mellan ämnesinvolvering och benägenhet att upptäcka och bearbeta information. Ju högre grad av involvering en mottagare har, desto större är sannolikheten att personen uppmärksammar och bearbetar information<sup>39</sup>.

Exakt hur hög involveringsgrad medlemmarna i organisationen har beror bland annat på organisationens formella struktur<sup>40</sup>. Det finns nämligen flera sorters interna publik beroende på var i organisationens hierarki den anställde befinner sig och beroende på vilken struktur organisationen ifråga har. Om organisationen är hårt strukturerad och har en byråkratisk struktur tenderar det att finnas få, men högt involverade individer på toppen av hierarkin medan de anställda i bottenstrukturen har låg involveringsgrad. En löst strukturerad och organisk struktur skapar istället en hög involvering utbredd i hela organisationen. Kommunikationen bör därför anpassas efter den situation den befinner sig i<sup>41</sup>.

I detta arbete är det mest intressant att tala om den planerade kommunikation som finns mellan ledningen och de anställda. Vi går därmed inte vidare in på profilering gentemot externa publik. För att en profil skall vara ett effektivt hjälpmedel krävs det att de anställda har tagit till sig och instämmer med det som profilen skall förmedla. Målgruppen för dessa kommunikationsaktiviteter är således de anställda. Därmed kommer vi in på public relations. PR fyller en mängd funktioner för en organisation. Det kanske mest intressanta för detta arbete är public relations imageskapande funktion både för interna och externa publik<sup>42</sup>.

---

<sup>34</sup> Bernstein (1985) s. 172, Bruzelius & Skärvad (1995) s. 74ff

<sup>35</sup> Meyrowitz (1985) ur Windahl & Signitzer (1995) s. 149

<sup>36</sup> ibid s. 149

<sup>37</sup> ibid s. 150

<sup>38</sup> Petty & Priester ur Bryant & Zillman (1994)s. 91ff

<sup>39</sup> Palm (1994) s. 90f

<sup>40</sup> Grunig & Hunt (1984) s. 255

<sup>41</sup> Se t.ex. Mintzberg (1983); Grunig & Hunt (1984) s. 43; Palm ur Larsson & Rosengren (1995) s. 139

<sup>42</sup> Cheney & Vibbert (1897) ur Larsson (1997) s. 44



Grovt sett kan vi dela in PR- och informationsverksamhet i fyra olika typer. Dessa kan indelas utifrån två saker; dels om kommunikationen är envägs eller tvåvägs, dels om kommunikationen kännetecknas av asymmetri eller symmetri.

	envägskommunikation	tvåvägskommunikation
symmetrisk		tvåvägs symmetriska modellen
asymmetrisk	publicitetsmodellen, informationsmodellen	tvåvägs asymmetriska modellen

Figur 6. De fyra grundmodellerna för public relations<sup>43</sup>.

*Publicitetsmodellen* har som främsta kännetecken att kommunikationen är envägs, och utgår från sändare till mottagare. *Informationsmodellen* skiljer sig från publicitetsmodellen såtillvida att det här finns ett krav på att det finns en sanning i det man kommunicerar. Man har visat att det åtminstone i USA, Kanada och England är publicitetsmodellen som är vanligast i organisationer. Ett exempel på informationsverksamhet med publicitetsmodellen som grund är propaganda och produktreklam, men är även vanligt vid så kallad institutionell reklam, det vill säga organisationsprofilering<sup>44</sup>.

*De tvåvägs symmetriska och asymmetriska* modellerna skiljer sig från de andra två genom att det här handlar om kommunikation snarare än information. I tvåvägs kommunikation får sändaren alltså feedback från mottagaren. Skillnaden mellan symmetrisk och asymmetrisk kommunikation är att den symmetriska sker på närmast lika villkor mellan sändare och mottagare, medan asymmetrisk kommunikation sker på sändarens (organisationens) villkor. Organisationen sänder ut ett budskap mer i syfte att föra en monolog än en dialog, och det handlar snarare om att sändaren skall övertala mottagaren om att ändra attityd och/eller beteende än att båda parter skall vara lyhörda för varandra<sup>45</sup>.

Grunig & Hunts symmetriska modell för tvåvägskommunikation är enligt Larsson en idealmodell<sup>46</sup>, där sändare och mottagare kommunicerar på lika villkor. Båda parter påverkas och förändras av de budskap som sänds, vilket kallas samverkansmodellen<sup>47</sup> (mer om denna i avsnitt 2.3.2). Om vi tillämpar denna modell på fallföretaget innebär det att sändaren (i detta fall Framfabs ledning) både sänder och tar emot budskap av mottagaren (de anställda) om vad organisationen är och står för. Kommunikationen flödar då inte enbart nedåt och horisontellt, utan även uppåt för att ge ledningen feedback<sup>48</sup>. Därmed kommer vi in på intern kommunikation.

<sup>43</sup> fritt efter Grunig & Hunt (1984) s. 22 och Larsson (1997) s. 40f

<sup>44</sup> Larsson (1997) s. 41

<sup>45</sup> Grunig & Hunt (1984) s. 23

<sup>46</sup> Larsson (1997) s. 41

<sup>47</sup> Grunig & Hunt (1984) s. 127

<sup>48</sup> se Kreps (1990) s. 203

### 2.3.1 Intern kommunikation

Intern kommunikation kan definieras som ”de budskapsmönster och den mänskliga interaktion som sker inom organisationer”<sup>49</sup>. Vi kan dela in internkommunikation i hård och mjuk information<sup>50</sup>. Den hårda, sakinriktade informationen handlar om att överföra kunskap om organisationen till medarbetarna, vilka därmed kan fungera som ambassadörer för organisationen. Den mjuka, värdeinriktade informationen handlar istället om att överföra attityder och värden. Denna stärker vi-andan och gör att organisationens mål och värden förankras hos de anställda.

Kreps nämner fyra funktioner som den interna kommunikationen fyller<sup>51</sup>. För det första fyller intern kommunikation funktionen att sprida och genomsyra de mål, uppgifter och regler som finns för verksamheten. Utifrån Palms indelning hör detta således till den hårda informationen. För det andra syftar intern kommunikation till att koordinera organisationens aktiviteter, vilket också får räknas som hård information. För det fjärde förser den ledningen med upplysningar om tillståndet i organisationen och om tillförlitligheten i sin (nedåtriktade) kommunikation. Även detta räknas till den hårda informationen. Slutligen gör intern kommunikation att medarbetarna socialiseras in i organisationens kultur, vilket görs genom mjuk information. Den sistnämnda funktionen handlar i mångt och mycket om att kommunicera de värden och attityder som man vill ladda organisationsprofilen med. Kulturbegreppet är nämligen nära besläktat med identitetsbegreppet<sup>52</sup>.

Om vi tillämpar Grunig & Hunts fyra modeller på intern kommunikation kan kommunikationen enligt publicitetsmodellen beskrivas som ”entertaining employees”. Syftet med kommunikationen är då att sprida propaganda om organisationens förträfflighet. Denna modell dominerade intern kommunikation under 1940-talet. Motsvarande funktion tillämpad på informationsmodellen beskriver den interna kommunikationen som ”informing employees”. Här fungerar internkommunikationen som ett verktyg för att sprida (mer sanningsenlig) information. Dock är kommunikationen fortfarande från ledningen och ner till de anställda och inte tvåvägs. Den tvåvägs asymmetriska modellen beskrivs istället som ”persuading employees”. Här söker ledningen genom lockande budskap att övertyga de anställda om att ledningens uppfattning är korrekt. Den tvåvägs symmetriska modellen blev populär först under 1970- och 80-talen.<sup>53</sup>

Vi kan identifiera flera olika typer av intern kommunikation, bland annat arbetskommunikation, nyhets- och lägeskommunikation, styrkommunikation samt värderings- och kulturkommunikation. Den sistnämnda formen kan sägas vara den mest betydelsefulla för detta arbete. Här handlar den interna kommunikationen om organisationens attityder, etik och syn på de anställda<sup>54</sup>.

---

<sup>49</sup> Kreps (1990) s. 20

<sup>50</sup> Palm ur Larsson & Rosengren (1995) s. 127ff

<sup>51</sup> Kreps (1990) s. 23f

<sup>52</sup> se avsnitt 2.4 s. 19

<sup>53</sup> Dover (1964) ur Grunig (1992) s. 535

<sup>54</sup> Larsson (1997) s. 67

En term som ibland används synonymt med intern kommunikation är intern marknadsföring. Denna skiljer sig dock i flera avseenden från den vanliga interna kommunikationen. Skillnaderna har att göra med det sätt som kommunikationen förhåller sig till organisationens ledningsfunktion. Intern marknadsföring kan enligt Larsson sägas vara intern kommunikation som följer ledningens intentioner<sup>55</sup>. Intern kommunikation förhåller sig däremot så gott som neutral till ledningens åsikter och behandlar således både det positiva och negativa som händer i organisationen. Man kan därmed finna tydliga paralleller till Grunig & Hunts symmetriska respektive asymmetriska kommunikationsmodeller, där intern kommunikation representerar en symmetrisk kommunikation och intern marknadsföring en asymmetrisk dito.

Detta ligger även i linje med Alvessons syn på den interna marknadsföringen. På ett vis sammanfaller hans syn på intern marknadsföring med vikten av överensstämmelse mellan profil, identitet och image.

*En enligt mitt förmenande mera fruktbar syn på intern marknadsföring ser denna som ledningstänkande och specifika åtgärder som direkt syftar till att till personalen sälja den image av företaget som ledningen ser som önskvärd och en positiv uppfattning om de tjänster man erbjuder samt som stimulerar de anställda att självmant (d.v.s. utan yttre tryck eller incitament) till kunderna förmedla denna syn på företagens image och tjänsteproduktion.<sup>56</sup>*

Intern marknadsföring, det vill säga asymmetrisk intern kommunikation, kan därför endast fungera så länge det finns en överensstämmelse mellan vad ledningen och vad de anställda anser att organisationen står för. Om det finns minsta inkongruens mellan det ledningen kommunicerar att organisationen står för och den syn de anställda agerar utifrån ter sig detta tillvägagångssätt som mindre lyckat<sup>57</sup>. Man bör därför sträva efter att i möjligaste mån finna en balans mellan båda kommunicerande parter så att en symmetrisk intern kommunikation kan skapas<sup>58</sup>.

### 2.3.2 Symmetrisk intern profilering

Hur kan man då från ledningens sida skapa en symmetri i den interna kommunikation som handlar om profil och identitet? Samverkansmodellen (se figur 7 nedan) talar om att finna samverkan, *coorientation*, mellan de kommunicerande parterna så att en tvåvägs symmetrisk kommunikation kan uppstå.

Fyra nyckelord är då centrala:

- förståelse (understanding)
- kongruens (congruence)
- överensstämmelse (agreement)
- riktighet (accuracy)

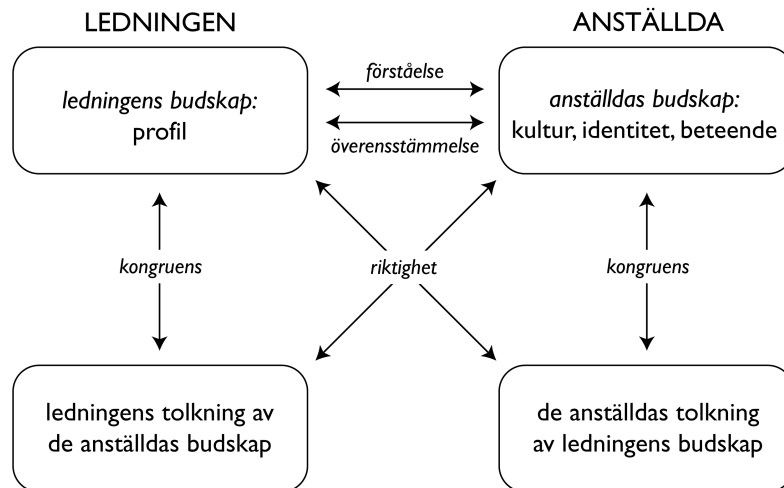
---

<sup>55</sup> Larsson (1997) s. 68

<sup>56</sup> Alvesson (1999) s. 304

<sup>57</sup> Larsson (1997) s. 68

<sup>58</sup> Grunig (1992) s. 533



Figur 7. Samverkansmodellen (coorientation model)<sup>59</sup>.

För det första är det viktigt att det finns en *förståelse* mellan de olika parternas uppfattningar. För att ledningen skall förstå de anställdas uppfattning om organisationen är en intern undersökning (likt denna) att rekommendera. Det är även viktigt att man på olika sätt visar att man från ledningens sida är öppen för all form av feedback. Hos underlydande finns det nämligen ofta en uppfattning om att överordnade inte är mottagliga för information från dem, och detta leder i sin tur till lågt förtroende för ledningen och dålig kommunikation som resultat<sup>60</sup>. Om ledningen inte har genomfört en intern undersökning om exempelvis vilka värderingar som de anställda anser vara viktiga i organisationen kan den heller inte ta till sig de anställdas bild av organisationen. För att de anställda skall förstå ledningens profil krävs att denna på ett bra sätt förs ut till de anställda genom interna och externa kommunikationskanaler.

Det krävs även en *kongruens* mellan hur organisationen vill bli uppfattad och hur den tolkar de anställdas uppfattning om den. Likaså bör motsvarande kongruens finnas mellan de anställdas budskap och hur de anställda har uppfattat ledningens budskap. Denna kongruens hänger därmed samman med överensstämmelsen mellan de båda parternas uppfattningar om organisationen. Det bör finnas en *överensstämmelse* mellan hur ledning och anställda ser på organisationen. Ju mer lika de båda parternas uppfattning om organisationen är, desto lättare är det att få externa publikker att skapa sig en image som överensstämmer med profil och identitet.

Naturligtvis är det även viktigt att de båda parterna har uppfattat varandras budskap rätt. Om det finns en sådan *riktighet* mellan vad de anställda har sänt ut för budskap om identiteten och hur ledningen uppfattat detta budskap får organisationen möjlighet att korrigera de budskap den sänder ut om hur den är. Detta gäller både till interna och externa publikker. Men det behöver även finnas motsvarande riktighet mellan vad ledningen har velat kommunicera och hur de anställda uppfattat detta budskap. Även ledningsfilosofier och strategier innefattas ju i begreppet identitet, och ledningens sätt att agera har därmed inverkan på de anställdas bild av organisationen.

<sup>59</sup> Fritt efter Grunig & Hunt (1984) s. 128

<sup>60</sup> Larsson & Arvidson ur Larsson & Rosengren (1995) s. 157

### 2.3.3 Organisationens profilbärare

Organisationsprofilen skall förmedla organisationens själ, och denna är resultatet av kommunikation. Genom olika sorters medier projiceras denna ut till olika mottagare, till exempel via produkter, människor, design och reklam. Kommunikationens budskap går därmed via flera olika kanaler. Ju större en organisation är, desto större andel av kommunikationen blir massmedierad. I enmansföretaget är oftast personen den viktigaste kommunikationskanalen. När organisationen växer blir kanaler som produkter, kunder, anställda, reklam, publicitet, symboler och varumärken allt viktigare. Sammantaget kallas alla dessa kanaler vilka projicerar organisationsprofilen för profilbärare<sup>61</sup>.

Dessa profilbärare är enligt Hinn & Rossling tio till antalet, och består av personer, produkter, grafiskt program, reklam, butiker, företagsevenemang, sponsring, PR, produktionsutrustning och teknisk dokumentation<sup>62</sup>. Alla profilbärare bidrar till att skapa organisationsprofilen, men alla är inte lika intressanta för detta arbete. Faktorerna reklam, butiker, evenemang och sponsring faller utanför arbetet eftersom de snarare har med imagebegreppet än med profilbegreppet att göra. Detta eftersom kommunikationsaktiviteterna inom dessa faktorer i första hand riktas till externa publik. Faktorerna produktionsutrustning och teknisk dokumentation är endast intressanta i sekundär bemärkelse eftersom de inte har så mycket med förhållandet profil/identitet att skaffa. Då återstår personer, produkter, grafiskt program och PR.

*Ledargestalter* är viktiga som symboler eller ambassadörer för organisationen, såväl för interna som externa publik. Exempelvis kan en stark och karismatisk ledare förmedla sina värderingar på ett sådant sätt att de formar hela organisationens värderingssystem. *Produkter* är viktiga både för profilering och för identitetsskapande eftersom de utgör själva orsaken till att organisationen finns till. Om vi jämför två organisationer där alla förutsättningar och föreställningar är lika men produkterna skiljer sig åt, skulle de då kunna ha liknande identiteter? Organisationsmedlemmar som tillverkar segelbåtar identifierar sig på många vis med sitt yrke och alla dess attribut. En organisation som istället sysslar med finansiell rådgivning ger de anställda en helt annan identitet och profil.

Det *grafiska programmet* är själva symbolen för organisationen, en ikon som skall stå för allt det som organisationen är och gör. Logotyp och andra grafiska element blir för de anställda en ikon som skall förkroppsliga organisationens själ. Slutligen bygger intern *public relations* upp identiteten genom att ledningen för fram sitt budskap om vad organisationsprofilen skall förmedla. Det finns även en viss intern effekt av reklambudskap som riktas till externa publik<sup>63</sup>.

---

<sup>61</sup> På grund av den begreppsförvirring som råder definierar Hinn & Rossling organisationsidentitet som organisationsprofil har definierats i detta arbete. Författarna talar om "identitetsbärare", men för att få en enhetlig terminologi har detta här översatts till "profilbärare".

<sup>62</sup> Hinn & Rossling (1994) s. 14f

<sup>63</sup> Brunkell ur Arndt & Friman (1983) s. 188

## 2.4 ORGANISATIONSIDENTITET

Med hjälp av metaforen organisationsidentitet föreställer man sig en organisation som en organism som kan ha en "själ"<sup>64</sup>. Företagsidentiteten beskrivs i Lagergren som det som organisationen står för. Denna innefattar bland annat historia, företagsnamn, personlighet hos ledare och människor inom organisationen<sup>65</sup>. Den innehåller även filosofi, etiska och kulturella värderingar samt strategi och mål<sup>66</sup>.

Viktigt i sammanhanget är dock att förtydliga att det i en organisation sällan handlar om EN identitet. Snarare brukar man tala om dualistiska eller multipla identiteter<sup>67</sup>. På individplanet kan man säga att varje individ i sig har en unik bild som ur någon aspekt skiljer sig en smula från de andras. På ett organisatoriskt plan märks detta till exempel genom att olika avdelningar har skapat en egen identitet parallellt med hela organisationens. I detta fall är identiteterna dualistiska. De kan också ha skapat sig helt egna identiteter som är fristående från hela organisationens, vilket skapar multipla identiteter inom organisationen. Att man talar om en organisations identitet i ental hänger troligen snarast ihop med att man generaliserar eller förenklar begreppet. Å andra sidan måste organisationsidentiteten ses som ett kollektivt fenomen<sup>68</sup>, vilket gör att organisationsidentiteten blir en sorts sammanslagning av olika identitetsuppfattningar inom organisationen.

Kan man då säga att alla organisationer *har* en identitet? Alvesson & Berg menar att så inte är fallet. Om organisationsidentiteten kan ses som något som skall särskilja en organisation från en annan är det säkerligen möjligt att identifiera organisationer som inte har eller vill ha några särskiljande drag. En skolbespising kan vara ett sådant exempel.

När kan man då säga att en organisation har en identitet? Enligt Alvesson & Berg utmärks en klar identitet av att organisationens olika delar tillsammans bildar en helhet, ett sammanhang. En urholkad identitet utmärks istället av att personer inom organisationen saknar känsla för helhet, där olika personer och grupper fungerar självständigt eller splittat inom organisationen. Därför är ett av nyckelorden när man skall söka beskriva en organisations identitet identifikation. Denna handlar om personalens grad av identifikation med organisationen som sådan. En annan viktig aspekt är den sociokulturella integrationen. Med detta menas enhetligheten eller mångfalden av gemensamma förhållningssätt och värderingar<sup>69</sup>. Det är därför svårt för ledningen att styra identiteten eftersom den har både medvetna och omedvetna dimensioner. Identiteten är ofta mångfacetterad, och det är därför svårt att peka på specifika egenskaper som organisationen besitter. Olika identitetsbudskap uppvisar olika sidor av organisationen. Exempelvis kan en organisation samtidigt vara liten och stor, både gammal och nytänkande<sup>70</sup>.

---

<sup>64</sup> Se vidare Morgan (1997) s. 249ff; Alvesson & Björkman (1992) s. 29

<sup>65</sup> Lagergren (1998) s. 24

<sup>66</sup> *ibid* s. 24

<sup>67</sup> Alvesson & Björkman (1992) s. 31

<sup>68</sup> *ibid* s. 29

<sup>69</sup> *ibid* s. 9

<sup>70</sup> Larsson (1997) s. 97

Hur skall man då kunna beskriva organisationens identitet? Albert & Whetten talar om tre kriterier som skall vara uppfyllda för det skall vara möjligt att belysa identiteten<sup>71</sup>. Först och främst skall organisationens essens, dess grundläggande karaktär, beskrivas. Därefter måste man isolera det som skiljer organisationen från omgivningen samt från andra organisationer som liknar den man undersöker. Slutligen bör man försöka påvisa en likhet över tid, det vill säga att det skall finnas en viss kontinuitet i hur organisationen beskriver sig.

Ett annat sätt att beskriva organisationsidentitet är att se identiteten som ”det som gör oss lika varandra på samma sätt som det särskiljer oss från andra<sup>72</sup>”. Man kan därmed hitta organisationens identitet genom att identifiera vilka karaktäristika eller kärnvärderingar som är specifika för den organisation man studerar.

Man kan säga att det är de grundläggande värderingarna som ger organisationen sin identitet<sup>73</sup>. Värderingar är enligt Hofstede byggstenarna i organisationskulturen<sup>74</sup>, vilket därmed gör det nära besläktat med identitetsbegreppet. Vid en jämförelse med definitionen av organisationsidentitet är likheterna slående, även om kulturen av vissa författare anses vara mer djupgående än identiteten. En vedertagen definition av organisationskultur är ”den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden<sup>75</sup>”. Det handlar således inte enbart om filosofier, värderingar och annat som man från ledningshåll medvetet kommunicerar. Alvesson menar till exempel att en sådan definition av företagskultur, beskrivande kulturen som något som kan styras av ledningen, är trivial<sup>76</sup>. I ett större perspektiv kan man se både profil och identitet som ett uttryck för organisationskulturen.

Man kan grovt dela in synen på organisationskultur i två läger. Å ena sidan kan man ha synen att organisationer *har* kulturer, och att dessa inverkar på organisationens sätt att vara<sup>77</sup>. Å andra sidan kan man ha synsättet att organisationer inte har kulturer, de *är* kulturer. Med det senare synsättet är organisationskulturen själva organisationen<sup>78</sup>. Jag tror att båda synsätten stämmer. Dels kan man tala om organisationens kultur som en av de faktorer som bidrar till hur organisationen är. Dels kan man välja att ”ta på sig kulturglasögonen” och se allting ur ett kulturperspektiv. I detta arbete ses kulturen som en påverkansfaktor bland de övriga såsom organisationsstruktur och ledningsfilosofi.

Kulturen går, likt imagen, inte att ändra<sup>79</sup>. Det går inte att påtvinga en grupp en organisationskultur just därför att den definitionsmässigt består av just den gruppens värderingar. Däremot är det som vi tidigare konstaterat möjligt att påverka profilen, vilken i sin tur kan påverka medlemmarnas värderingar. Det finns nämligen ett samband mellan

---

<sup>71</sup> Albert & Whetten (1985) ur Alvesson & Björkman (1992) s. 30

<sup>72</sup> Sudjic ur Lagergren (1998) s. 187

<sup>73</sup> Hedberg & Levit (1997) s. 26

<sup>74</sup> Hofstede (1980) s. 25 ur Grunig (1992) s. 580

<sup>75</sup> Bang (1990) s. 23; Alvesson & Berg (1988) s. 47

<sup>76</sup> Alvesson & Berg (1988) s. 61

<sup>77</sup> ibid s. 61

<sup>78</sup> Kreps (1990) s. 125f

<sup>79</sup> Alvesson & Berg (1991) s. 209

organisationskulturen och organisationens public relationsverksamhet eftersom de ömsesidigt påverkar varandra. I synnerhet inverkar den interna kommunikationen på organisationskulturen.

Det finns, likt fallet med identiteten, sällan bara *en* rådande organisationskultur<sup>80</sup>. Säkert finns det även många subkulturer i organisationen. Om man slår samman kärnan i dessa olika subkulturer kan man få fram den kultur som kännetecknar hela organisationen<sup>81</sup>. Varje kultur har sin egen kulturella identitet, menar Kreps. Denna skapas utifrån organisationens historia och den speciella sammansättningen av individer som organisationen består av. Det viktigaste komponenten i kulturen är de kollektiva tolkningar av organisationen som organisationsmedlemmarna gör. Exempelvis gör medlemmarna tolkningar om organisationen utifrån de produkter eller tjänster man säljer, de teknologier som används, nyckelpersonerna agerande, klädkoder och andra regler inom organisationen<sup>82</sup>. Det finns således stora likheter mellan de tidigare nämnda profilbärarna<sup>83</sup> och den kulturella identitetens påverkansfaktorer.

#### **2.4.1 Att beskriva organisationskulturen**

Målet med att försöka beskriva kulturen kan sägas vara att fånga organisationens ”själ”, men det är inte lätt att beskriva något så svårdefinierat som en kollektivt skapad organisationskaraktär. Man brukar istället dela in organisationskulturen i olika delar. Vanliga ingredienser som kan påvisa kulturen är bland annat myter, historier och organisationens saga eller epos. Andra är riter, ritualer och ceremonier. Ytterligare andra är värderingar, trossatser och normer samt organisationsartefakter.<sup>84</sup>

Genom att förstå historier och myter som florerar i organisationen kan man få en bild av det normsystem som råder, vad medlemmarna anser är rätt och fel beteende och vilka händelser som fått stor betydelse. Myter skiljer sig från historier genom att de senare inte behöver vara sanna eller ha någon koppling till organisationens historia. Därför är de även svårare att fånga. Något som ligger myter och historier nära till hands är organisationens saga eller epos. Denna kan förklaras som berättelser om organisationens historia. Häri förekommer sagofenomen såsom hjältar, legender och antihjältar. Denna sorts berättelser symboliserar de normer och värderingar som är önskvärda eller inte önskvärda<sup>85</sup>.

Riter, ritualer och ceremonier kan förklaras som organisationens symboliska beteende<sup>86</sup>. Dessa förstärker rådande värderingar och handlingsmönster i organisationen och är viktiga för att organisationsmedlemmarna skall socialiseras in i kulturen. Vad är då skillnaden mellan riter, ritualer och ceremonier? En rit skiljer sig från en ritual genom att innehållet här är viktigare än formen. Exempel på en rit kan vara ett gruppmöte där organisationens fortsatta framtid diskuteras. Innehållet i en ritual är inte lika viktigt som det sätt den utförs på. Ett exempel på detta är de ritualer som nyanställda får genomgå.

---

<sup>80</sup> Kreps (1990) s. 126

<sup>81</sup> *ibid* s. 126

<sup>82</sup> *ibid* s. 126

<sup>83</sup> se avsnitt 2.3.3 s. 17

<sup>84</sup> Alvesson & Berg (1988) s. 49ff

<sup>85</sup> *ibid* s. 50

<sup>86</sup> *ibid* s. 50



Ceremonin skiljer sig från riten och ritualen genom att den är mer högtidlig. Organisationen kan exempelvis ha bestämda mönster för hur man avtackar någon som pensioneras eller byter arbetsplats.

Värderingar, trossatser och normer bygger upp verklighetsuppfattningen i organisationen. Dessa kan därför vara mycket viktiga att beskriva för att förstå organisationens identitet, som ju är den ”verkliga bilden” av organisationen<sup>87</sup>. Normer och värderingar anger vad som är viktigt i organisationen och hur man som anställd skall bete sig och relatera till organisationen som helhet. Genom organisationens sätt att agera, till exempel genom vilka man rekryterar, befordrar eller ger informell uppskattning visar man vilka personliga egenskaper som är uppskattade i organisationen. På så vis sorterar man också ut personer med avvikande värderingar och skapar ett mer enhetligt värdesystem<sup>88</sup>.

Även organisationens artefakter, det vill säga synliga element som till exempel byggnader, kontorsinredning och logotyper, kan ha inverkan på organisationskulturen<sup>89</sup>. Om organisationens ledare sitter i sin läderfåtölj på sitt stora valnötsinredda kontor medan de underställda sitter på pinnstolar i små trånga bås berättar detta någonting för betraktaren. Det talar dels om att de anställda gör bäst i att hålla sig på sin plats i sitt lilla bås. Olikheten i storlek på arbetsyta mellan chef och underställd berättar att materiella värden är viktiga och att man därigenom ges hög status.

## 2.5 IMAGE

Som nämntes i inledningen kan begreppet image sägas vara den underliggande faktorn till varför studier av en organisations profil och identitet blir intressanta. Kundernas uppfattning av en organisation påverkas ju inte bara av masskommunikation, utan även av annan kontakt med företaget, exempelvis interpersonell kommunikation mellan anställda och kunder. Palm hävdar bland annat att ”trots presskontakter, annonsering, trycksaker, med mera, kommer man inte ifrån att den faktor som starkast präglar omgivningens bild av en organisation är den egna personalen<sup>90</sup>”.

Det är dock en mängd faktorer som bidrar till att kunden får en viss bild av en organisation. Profil, vision och organisationskultur är faktorer som står i fokus i denna uppsats. Andra faktorer som inverkar, men som inte innefattas i denna studie, är kundens tidigare erfarenhet av organisationen (s.k. reputation), reklam eller andra externa kommunikationsinsatser samt kundens allmänna uppfattning om exempelvis branschen eller den typ av tjänst som organisationen säljer.

Hur inverkar då de anställdas bild av organisationen på kundernas image av organisationen? I snäv bemärkelse skulle man kunna tala om identiteten som en slags intern image.

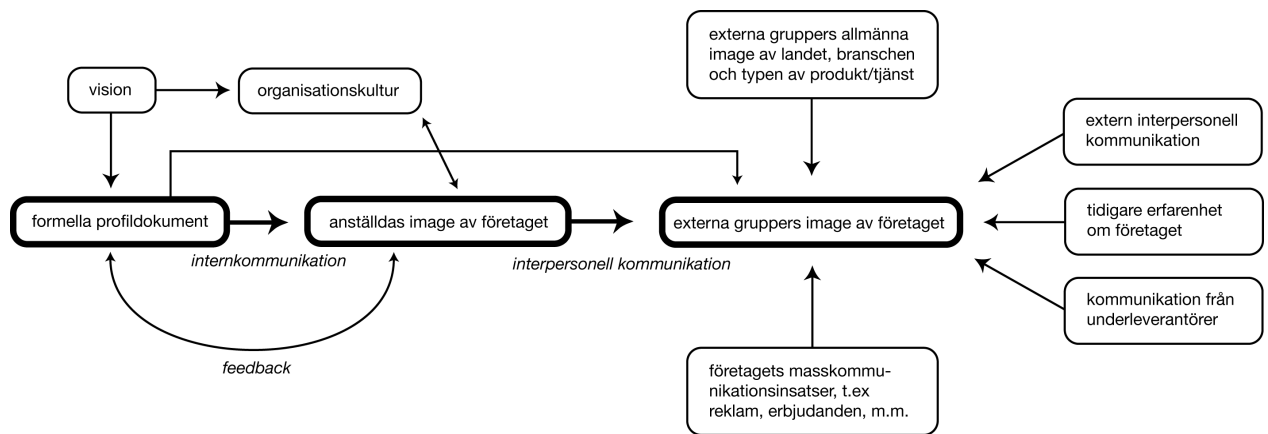
---

<sup>87</sup> se avsnitt 2.2 s. 10

<sup>88</sup> Alvesson & Berg (1988) s. 51

<sup>89</sup> ibid s. 52

<sup>90</sup> Palm ur Larsson & Rosengren (1995) s. 128



Figur 8. Faktorer som inverkar när en image bildas<sup>91</sup>.

Som figur 8 ovan visar finns det ett antal faktorer som inverkar på en organisations image, vissa mer påverkbara än andra. Det som gör modellen så intressant är att den, olikt många andra modeller, tar upp det faktum att det inte alltid är organisationens profil som påverkar imagen. En viktig faktor som utelämnats i modellen är det eventuella brus som förekommer i kommunikationen mellan företaget, dess anställda och externa grupper.

På ett liknande sätt förklarar Larsson att det finns en rad faktorer som bestämmer hur imagen ser ut. Bland annat nämns fysiska signaler såsom logotyp och slogans, omvärldens helhetsintryck, upplevelser hos kunder och andra mottagare av organisationens produkter, tjänster och idéer. Ytterligare faktorer som nämns är bland annat ledningsfilosofi, ledningsstil, personalens stil och uppträdande.<sup>92</sup>

Vidare menar många att det är svårt att ändra en organisations image. Eftersom en image är en subjektiv uppfattning hos enskilda individer behöver det nödvändigtvis inte vara så att en negativ image grundar sig i en negativ erfarenhet av företaget som sådant. En individ kan få en negativ image av andra orsaker, exempelvis genom att någon i individens omgivning har uttalat något negativt om företaget ifråga. Det behöver i grund och botten inte ligga någon sanning bakom personens uttalande. Trots detta har individen nu skapt sig en negativ uppfattning om företaget. Därför är det också svårt för företaget att ändra mottagarnas image. Bernstein menar att det överhuvudtaget inte går att ändra på en organisations image<sup>93</sup>. Vi kan inte ändra på någon annans subjektiva bedömning. Vad vi kan göra är att söka påverka orsaken till att den negativa uppfattningen skapades, nämligen organisationens profil.

<sup>91</sup> Dowling (1993) s. 101

<sup>92</sup> Larsson (1997) s. 96

<sup>93</sup> Bernstein (1985) s. 31

---

### 3 METOD

Syftet med metodkapitlet är att ge läsaren en inblick i författarens syn på forskning samt att beskriva undersökningens tillvägagångssätt.

---

Flera faktorer har lett mig till valet av en kvalitativ metod. Uppsatsens syfte är att skapa en ökad förståelse för vikten av en överensstämmelse mellan profil och identitet. Därmed ter sig en kvantitativ metod mindre lyckad. Mitt val av metod beror således på målet med min undersökning. Om målet i en undersökning är att identifiera ett fenomen ter sig den kvalitativa metoden som lämpligast. Är målet istället att beskriva eller förklara är en kvantitativ ansats mer lämpligt.<sup>94</sup> Eftersom frågeställningen hamnar någonstans mellan explorativ och deskriptiv studie ter sig en kvalitativ metod lämplig.

En annan orsak är att det, oavsett metod, troligen är omöjligt att förhålla sig helt objektiv. En av grundförutsättningarna för en korrekt genomförd kvantitativ undersökning är ju att forskaren förhåller sig strikt objektiv till det studerade objektet. Men jag menar att även om man har som mål att vara objektiv kan man aldrig riktigt lyckas. Vi har alltid en uppsättning förutfattade meningar som hindrar oss från att vara objektiva (t.ex. selektiv perception). Även en postenkät förmedlar dolda budskap som kan inverka på hur respondenten svarar (motsvarande intervjuareffekter).

Slutligen hävdar Hinn & Rosling att en kvantitativ metod för studier av en organisations identitet inte är att rekommendera<sup>95</sup>.

Utifrån forskarens uppfattning om sin relation till verkligheten, kunskapen och till sig själv som forskare brukar man göra en uppdelning mellan de som förespråkar kvalitativ respektive kvantitativ forskning, de som säger sig tillhöra den hermeneutiska respektive den positivistiska skolan. Denna uppsats utgår från ett hermeneutiskt perspektiv. Målet med forskningen är då att få ökad förståelse för ett fenomen<sup>96</sup>. Man sätter då förståelse, tolkning och reflektion i fokus snarare än försök att förklara, förutsäga, kontrollera och hypotespröva<sup>97</sup>. Uppsatsens fokus ligger ur detta perspektiv snarare på tolkning och förståelse än på att uppnå en hög generaliserbarhet i resultatet. I den hermeneutiska forskningen får samhällsrelevansen kliva åt sidan för tolkning och reflektion, menar Alvesson<sup>98</sup>.

Basen för det kvalitativa forskningsparadigmet att:<sup>99</sup>

- händelser kan bara begripas om de ses i sina sammanhang
- upplevelsen ses som en helhet och inte som enskilda variabler
- det finns ingen allmängiltig metod för kvalitativ forskning

---

<sup>94</sup> Arvidson & Rosengren (1992) s. 90

<sup>95</sup> Hinn & Rosling (1994) s. 22

<sup>96</sup> Deacon et al (1999) s. 35

<sup>97</sup> ibid s. 33

<sup>98</sup> Alvesson (1994) s. 14 f

<sup>99</sup> Ely et al (1993) s. 10

De flesta som använder kvalitativ forskning delar samma eller liknande syn på verkligheten, människan, kunskapen och på vetenskapens natur<sup>100</sup>. Denna syn kan ha inverkan på forskningens resultat eftersom det är utifrån förståelsen som kunskapen skapas. För att ge läsaren en chans att förstå de synsätt på verkligheten som tillämpas i detta arbete fordras en vidare beskrivning av dessa.

<i>Forskarens syn på vad som karakteriserar samhället</i>		<i>Syn på hur vetenskapen är och bör vara</i>	
		<b>Subjektiv</b>	<b>Objektiv</b>
	<b>Konflikt</b>	Kritisk humanism	Kritisk strukturalism
	<b>Samförstånd</b>	<i>Tolkande sociologi</i>	Positivism

Figur 9. Typologi över sociologiska forskningstraditioner<sup>101</sup>.

Den tolkande sociologin kännetecknas av en samhällssyn som snarare utgår från samförstånd än konflikt. Med *konflikt* menas att forskningen i mångt och mycket syftar till att ”slå hål på myter”, ofta med ett visst mått av samhällskritik. Då forskarens samhällssyn istället kännetecknas av *samförstånd* syftar han snarare till att beskriva eller förklara ett fenomen än att tala om vad som är rätt eller fel. Detta arbete syftar till att utvärdera eventuella skillnader mellan profil och identitet, inte att dra slutsatser om orsaker till eventuella diskrepanser. Min samhällssyn kan därför sägas karakteriseras av samförstånd snarare än av konflikt, och faller därför inom ramen för den tolkande sociologin.

Hermeneutiken, här som en del av den tolkande sociologin, innebär att man som forskare sätter sig in i forskningsobjektets situation. Man utgår från en subjektivistisk vetenskapssyn där man själv som forskare interagerar med de människor som studeras<sup>102</sup>. Jag är därmed medveten om att min egen förståelse kommer att inverka på tolkningen av insamlad data. Detta ser jag dock inte som något negativt. Även Eneroth<sup>103</sup> menar att objektivitet är en illusion, att man alltid färgar sin omvärld. Jag instämmer med Eneroth, jag menar att man inte kan studera sin omvärld utan att påverka den, eftersom man själv är en del av den.

Vad är det då för kunskap man söker som forskare? Arvidson menar att ”den grundläggande skillnaden [mellan kvantitativ och kvalitativ metod] kommer ur frågan vad det är för slags kunskap vi letar efter i vår forskning”<sup>104</sup>.

*Empirisk forskning präglad av reflektion utgår från skepsis mot vad som vid en ytlig anblick framstår som oproblematiska avspeglningar av hur verkligheten fungerar, samtidigt som man vidmakthåller tron på att studiet av lämpliga (genomtänkta) utsnitt av denna verklighet kan ge viktigt underlag till kunskapsbildning som öppnar snarare än sluter, ger möjligheter till förståelse snarare än ”fastställer sanningar”.*<sup>105</sup>

<sup>100</sup> Bengtsson et al (1998) s. 13

<sup>101</sup> Arvidson & Rosengren (1992) s. 5 efter Burrell & Morgan (1979)

<sup>102</sup> Alvesson (1994) s. 14 f

<sup>103</sup> Eneroth (1992) s. 82

<sup>104</sup> Arvidson ur Jarlbro (2000) s. 18

<sup>105</sup> Alvesson & Sköldberg (1994) s. 12

Ovanstående citat beskriver att målet för den kvalitativa forskaren är att uppnå öppenhet och förståelse, inte att fastställa sanningar. Enligt det kvalitativa synsättet finns det ingen orörd ”ren” kunskap, det finns endast socialt producerad och konstruerad kunskap<sup>106</sup>. Detta hänger samman med synen på forskaren som delaktig i det studerade, tanken att all kunskap är socialt konstruerad<sup>107</sup>.

### 3.1.1 referensramar

Eftersom man själv är en del av forskningsverktyget är det även viktigt att man noga redovisar sina referensramar så att läsaren kan få en uppfattning om vilken förförståelse som präglar forskaren. Läsaren kan då på egen hand få ökad förståelse för vilken förförståelse (eller tankebagage<sup>108</sup>) som forskaren har. Att bedriva kvalitativ forskning ur hermeneutisk synvinkel kräver ju en medvetenhet om att författarens referensramar påverkar analys och tolkning av data.

Min bakgrund är inom områdena medie- och kommunikationsvetenskap, organisation och marknadsföring. Jag har tidigare skrivit en kandidatuppsats om Framfabs organisationsstruktur<sup>109</sup>, vilket har underlättat min insyn i och kunskap om företaget som sådant. Att jag har inhämtat kunskaper från dessa tre områden underlättar förhoppningsvis att problem kan angripas från olika synvinklar. Enligt Alvesson uppstår ju reflektion då en form av tänkande konfronteras med en annan<sup>110</sup>. Förhoppningen är dock de tre olika fördjupningarna inom samhällsvetenskapen kommer att komplettera varandra och underlätta reflekterande forskning. Tolkningen av insamlad data kan förhoppningsvis därmed ge en mer nyanserad bild av Framfab, även om det i detta arbete är kommunikation som står i fokus.

## 3.2 PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Att studera identitet istället för image medför att undersökningen genomförs internt på företaget istället för externt bland kunderna. Denna kunskap bör dock inte ses som mindre viktig. Bland annat menar Hinn & Rosling att ”interna undersökningar har ett stort värde vad gäller både inledande och fortlöpande identitetsarbete<sup>111</sup>”.

Hinn & Rosling ger förslag på hur man bör gå tillväga för att ta reda på hur en organisations identitet ser ut. Författarna ser identiteten som ett instabilt, imaginärt tillstånd. Varje individ har enligt Hinn & Rosling sin egen uppfattning om företaget, och summan av alla dessa uppfattningar utgör företagets egentliga identitet. För att ta reda på hur denna ser ut skall man därför göra en uppskattning utifrån olika egenskaper. Dessa identifierar man bäst genom att gå ut på fältet och finna dem istället för att välja ut dem på förhand.<sup>112</sup>

---

<sup>106</sup> Bengtsson et al (1998) s. 21

<sup>107</sup> Deacon et al (1999) s. 4

<sup>108</sup> Alvesson & Sköldberg (1994) s. 23

<sup>109</sup> Ahlén, Johansson och Wasiaak (2000)

<sup>110</sup> Alvesson (1994) s. 324

<sup>111</sup> Hinn & Rosling (1994) s. 29

<sup>112</sup> ibid s. 22

För att man åtminstone skall kunna finna tendenser till dessa kännetecknande egenskaper rekommenderar Hinn & Rossling en metod baserad på personliga samtalsintervjuer med intervjuguide<sup>113</sup>, vilket är det jag gjort. En tolkning av deras uttalande visar på att induktion (i denna undersökning) därmed är att föredra framför deduktion. Man bör därmed hellre identifiera dessa kännetecknande egenskaper utifrån vad intervjuerna visar än att redan vid undersökningens början använda på förhand specifikt valda egenskaper som analysredskap. Efter dessa intervjuer bör man ha fått en god uppfattning om vad som kännetecknar organisationens identitet<sup>114</sup>.

Inledningsvis gjordes dock en omfattande genomgång av de för uppsatsen relevanta begreppen. I detta arbete har därför vissa begrepp redan på förhand valts ut för studien. Men eftersom analysstrukturen har skapats utifrån slutsatser ur den empiriska verkligheten faller metoden snarare under induktiv än deduktiv metod. Med detta menas att jag med utgångspunkt i den empiriska verkligheten söker dra en teoretisk slutsats. I motsats till den deduktiva metoden blir intervjuunderlaget själva basen för tolkning istället för den på förhand valda teorin. Teorin bildas och återknyts i samband med att tolkning av intryck under intervjuer äger rum.

Undersökningens arbetsgång och tidsplan har utarbetats utifrån att jag först studerar hur profilen ser ut (vad Framfab vill sända ut för bild till de olika publikerna). Detta har gjorts genom studier av sekundärdata såsom internt och externt marknadsföringsmaterial. Därefter har samtalsintervjuer genomförts med de anställda för att finna hur *de* upplever Framfab (vad Framfab verkligen sänder ut). Slutligen har överensstämmelsen mellan profil och identitet studerats. Överensstämmelsen bedöms utifrån teori och empiri om dels profil, dels identitet.

### 3.2.1 Data

Materialinsamlingen av sekundärdata har gjorts från flera områden. Med medie- och kommunikationsvetenskap som utgångspunkt har viss data hämtats även från andra områden, bland annat marknadsföring och organisation.

Studien av Framfabs profil har framförallt gjorts utifrån tre officiella dokument, varpå denna del av studien kan betecknas som en dokumentanalys<sup>115</sup>. Eftersom detta material representerar de egenskaper och värderingar som ledningen medvetet sänder ut kan det därför utgöra underlaget till slutsatser om Framfabs profil. Dokumentanalys har även tillämpats vid kartläggningen av Framfabs identitet, exempelvis sökandet efter historiska händelser som kan ha haft inverkan på organisationens identitet.

För att identifiera Framfabs identitet har samtalsintervjuer genomförts. När det gäller kvalitativ forskning talar man snarare om *val* än om *urval* av undersökningsenheter. Detta subjektiva urval görs på basis av hur representativa forskaren själv anser att forsknings-

---

<sup>113</sup> Hinn & Rossling (1994) s. 22

<sup>114</sup> *ibid* s. 22

<sup>115</sup> Bengtsson ur Jarlbro et al (2000) s. 40

objekten är, och kallas då självselektivt urval<sup>116</sup>. Detta icke-sannolikhetsurval anses av positivisterna som förkastligt eftersom möjligheten till generaliseringar försvinner.

Valet av vilka som skulle intervjuas har gjorts utifrån ett antal kriterier. Eftersom studien genomfördes med anställda på Framfab var den första förutsättningen naturligtvis att personen i fråga arbetade på företaget. En andra förutsättning var att personen skulle ha arbetat en tid på företaget. Risken hade annars varit att den nyanställde inte hade hunnit bli socialiserad eller ännu hunnit ta till sig de värderingar som kännetecknar Framfab. Det tredje kriteriet var att personen ifråga arbetade på det kontor i Lund jag hade valt att studera. Ett fjärde kriterium var att personen ifråga skall ha ett visst mått av kundkontakt. En hörnsten i undersökningen är att varje anställd med kundkontakt, s.k. ”marknadsförare på deltid”<sup>117</sup>, bidrar till att skapa företagets image. Därför har intervjuer endast genomförts med personer som har direkt kundkontakt, det vill säga projektledare.

En stor del av analysarbetet grundas på tolkningar utifrån fem samtalsintervjuer. Dessa har kompletterats med en kortare personlig intervju samt en intervju via e-post. Intervjuerna varade mellan 45 och 60 minuter, allt beroende på hur omfattande respondentens svar var. Intervjun via e-post förbereddes genom en träff med intervjupersonen där förklaringar och instruktioner gjordes. Intervjustrukturen kan betecknas som lös eftersom jag i intervjuguiden endast markerade vilka områden som skulle tas upp. En stor del av intervjuunderlaget kom därför till utifrån de olika respondenternas svar på olika följdfrågor. Alla intervjuer genomfördes på respektive intervjupersons arbetsplats. Det finns många fördelar med detta, och rekommenderas ofta<sup>118</sup>. Man minskar även tidsåtgången för intervjupersonen eftersom denne inte behöver lämna arbetsplatsen.

### 3.3 OBJEKTIVITET

Eftersom den kvalitativa forskaren till så stor del kan färga resultatet ses vetenskapen i den tolkande sociologin inte som objektiv. Detta bör enligt ett hermeneutiskt perspektiv snarare ses som en styrka än som en svaghet. Viktigt att beakta är dock att den objektiva ”sanning” man finner med hjälp av ett stort urval kanske inte alltid är så objektiv. Allt vi ser, gör eller tänker färgas av vår uppfattning om världen och samhället. Även Ely menar att ”... det naturalistiska [d.v.s. kvalitativa] paradigmet /.../ förutsätter att verkligheter är både flera och skiftande”.<sup>119</sup>

*Om en forskare uppfattar ”verkligheten” som en enda, fast, och i idealfallet ”objektiv”, och en annan uppfattar den som mångfaldig, föränderlig och transaktionell, inbegriper enligt vår erfarenhet det sistnämnda perspektivet det förstnämnda, som däri uppfattas som ett av många möjliga sätt att se verkligheten. Den förstnämnda uppfattningen inbegriper bara det fasta synsättet. Resultatet är ett avståndstagande.<sup>120</sup>*

---

<sup>116</sup> Halvorsen (1992) s. 100

<sup>117</sup> Gummesson (1998) s. 72f

<sup>118</sup> Sandberg & Thelander ur Jarlbro et al (2000) s. 189

<sup>119</sup> ibid s. 8

<sup>120</sup> Ely et al (1993) s. 107

Den kvalitativa forskaren har snarare rollen som deltagare än iakttagare. För att utröna eventuella skillnader mellan profil och identitet ser jag det som centralt att inte bara ta hänsyn till det faktiska, sagda ordet. En viktig del av analysen görs även utifrån tolkningar av intryck, gester, mimik och kroppshållning. Därför blir en diskussion om forskarens objektivitet gentemot intervjupersonerna och forskningsresultatet högst intressant.

Arvidson menar att den kvalitativa forskarens subjektivitet är en förutsättning för att kunna vara mottaglig för nya insikter under forskningens gång<sup>121</sup>. Där forskaren som använder kvantitativ metod nyttjar på förhand väl definierade verktyg bör den kvalitativa forskaren istället ha ett ”flexibelt och mjukt verktyg”<sup>122</sup>. Ett kvantitativt synsätt är istället att som forskare söka undvika interaktioner med undersökningsobjektet. Man lägger då stor vikt vid att inte styra, vinkla eller påverka respondenten<sup>123</sup>.

Många hävdar att den hermeneutiska forskningen är snedvriden, subjektiv, personberoende och påverkas av intervjuareffekter. Man får dock inte glömma vad den kvantitativa undersökningen skall uppnå. ”... Det kvalitativa tankevapnet har till uppgift att locka verkligheten att ge ifrån sig prov av det slag den kan och vill. Det finns knappast någon verktygslåda alls, och det viktigaste kvalitativa verktyget är forskaren själv”<sup>124</sup>.

Istället för att försöka slå håll på positivistens argument om den låga objektiviteten inser jag att han har rätt. Men man får inte glömma att syftet med den kvalitativa forskningen inte är densamma som för den positivistiska. Om man glömmer detta hamnar man i ett slags ingenmansland, där fördelarna med både kvalitativ och positivistisk forskning tycks gå förlorade. I detta ingenmansland framstår den kvalitativa metoden som ”kvasi-positivistisk”<sup>125</sup>.

Givetvis ställer en kvalitativ undersökning därför mycket höga krav på att forskaren använder sitt sunda förnuft. Eftersom forskaren till stor del själv är själva forskningsverktyget måste denne se till att behärska sitt ämne väl. Hon måste även vara duktig på att hantera mänskliga relationer och kunna hantera samspelet med intervjuare och intervjuperson. Kvale nämner ett antal kriterier för en god intervjuare, bland annat nämns att man bör vara påläst, tydlig, öppen och kritisk<sup>126</sup>.

*Hermeneutisk tolkning kräver lika mycket stringens som andra vetenskapliga traditioner; man skall inte missta sig och tro att eftersom det ”bara är tolkningar” det handlar om, så kan man komma fram till vad som helst*<sup>127</sup>.

Arvidson hävdar att ett problem när det gäller tolkning av ett kvalitativt material är att forskaren kan drabbas av så kallat ackommodationsfel. Med detta menas att vi ser ”fel” saker, ser saker som kanske inte finns, eller tolkar saker på ”fel” sätt. Jag hävdar dock att

---

<sup>121</sup> Arvidson ur Jarlbro (2000) s. 22

<sup>122</sup> ibid s. 23

<sup>123</sup> Bengtsson et al (1998) s. 21

<sup>124</sup> Arvidson ur Jarlbro (2000) s. 23

<sup>125</sup> Bengtsson et al (1998) s. 11

<sup>126</sup> Kvale (1997) s. 138

<sup>127</sup> Dahlgren ur Jarlbro (2000) s. 80



man genom att ständigt ifrågasätta både sig själv och intervjupersonen kan minska risken för denna sorts ”analytisk blindhet”. En sådan åtgärd för att reducera risken för ackommodationsfel är att följa den hermeneutiska cirkeln<sup>128</sup>, att inte bli låst i sin uppfattning utan ständigt revidera sina intryck och slutsatser. Arvidson talar här om att byta utgångspunkt, att ”byta glasögon”.

### 3.4 GENERALISERBARHET

Min ambition är inte att resultatet av min studie per automatik skall kunna gå att tillämpas på fler företag än Framfab. Jag ser hellre att mitt arbete kan bidra med en ökad och djupare förståelse för relationen mellan profil och identitet än att resultaten skall kunna kvantifieras och appliceras på *alla* företag. Att studien inte kan tillämpas på alla företag betyder dock inte att studien kan anses vara ”meningslös”. En studie av förhållandet mellan profil och identitet på ett visst företag kan ses som viktigt ur perspektivet att ämnet uppmärksammas; att det viktiga förhållandet mellan profil och identitet belyses och de speciella problem som förekommer behandlas. Det finns även goda möjligheter att generalisera om företag som verkar i liknande branscher och har en likartad organisationskultur och i övrigt liknande förutsättningar.

På detta sätt, genom att sätta kvalitet före kvantitet, uppnås kunskap som för positivisten är i det fördolda. Thurén menar till exempel att den hermeneutiska kunskapen blir mer fyllig än den positivistiska. Den hermeneutiska kunskapen blir visserligen mer osäker än den positivistiska, men den blir även rikare och mer nyanserad<sup>129</sup>.

Grunddragen i det positivistiska synsättet är att resultat såväl som analys skall vara pålitligt. Med detta menas att olika forskare skall kunna genomföra samma studie och ändå komma fram till samma resultat. Denna generaliserbarhet gör att man även kan använda resultatet till att förutsäga framtida utfall utifrån statistiska sannolikheter. För att detta skall vara möjligt krävs att datamaterialet är stort, det vill säga att man har undersökt tillräckligt många enheter för att kunna uttala sig om fler än de undersökta. Detta beroende på att forskarens roll skall vara objektiv och endast observera, inte delta.<sup>130</sup>

I den kvalitativa forskningen talar man inte om att uppnå detta stora urval så att undersökningsresultatet kan bli generaliserbart. Man talar istället om att söka uppnå en så hög grad av förståelse som möjligt. Antalet undersökta individer som är nödvändiga för att få förståelse för ett fenomen beror naturligtvis på vad man frågar om och hur villiga intervjupersonerna är att berätta. Hur vet man då om man har intervjuat tillräckligt många individer? Efter ett antal intervjuer uppstår en så kallad informationsmättnad,<sup>131</sup> det Bengtsson kallar teoretisk mättnad<sup>132</sup>. Detta uppstår då man känner att man helt enkelt inte får fram någon ny viktigt information.

---

<sup>128</sup> se Ely et al (1993)

<sup>129</sup> Thurén (1991) s. 51f

<sup>130</sup> Deacon et al (1999) s. 34

<sup>131</sup> Arvidson ur Jarlbro (2000) s. 21

<sup>132</sup> Bengtsson ur Jarlbro (2000) s. 50

### 3.5 TROVÄRDIGHET

Det är alltid vanskligt att få anställda i en organisation att berätta ”sanningen”. Ibland finns det hinder av legal art, som till exempel att den anställda skrivit på sekretessavtal eller liknande. Det finns även hinder i form av grupptryck eller lojalitet som påverkar intervjupersonen att framställa organisationen i så god dager som möjligt. Vissa emotionella eller personliga hinder kan även förekomma då personen ifråga intervjuas i egen-  
skap av Framfabanställd. Personen kanske berättar det de vet att de *bör* säga istället för vad de som privatpersoner verkligen känner. Dessa hinder har jag försökt att undvika genom att genomföra alla intervjuer i en för intervjupersonerna avslappnad och lugn miljö. Innan intervjun fick intervjupersonerna besked om att deras svar kommer att vara helt anonyma i detta arbete, vilket kan ha ökat chansen att de säger vad de verkligen tycker och inte vad de bör tycka.

---

## 4 ANALYS OCH RESULTAT

I detta kapitel genomförs först en genomgång av Framfabs profil, det vill säga hur Framfab vill uppfattas. Därefter presenteras utfallet av intervjuerna, det vill säga företagets identitet.

---

### 4.1 FRAMFABS PROFIL

Vi har tidigare konstaterat att en profil består av de planerade budskap som en organisation sänder ut om vad organisationen står för. Framfabs profil presenteras i tre officiella dokument. Det första, kallat Framfab Formula, skapades i samband med den nya grafiska profilen som introducerades på företaget under 1999<sup>133</sup>. Denna skrift riktar sig till både kunder och anställda, och syftar till att ge en kort introduktion till vad Framfab står för. I denna presenteras företagets visioner, kärnvärden, regler och rättigheter. Det görs även en beskrivning av vad varumärket Framfab står för. Även företagets arbetsfilosofi och ledarskapsmodell nämns. Slutligen innehåller Framfab Formula en förklaring av vad man vill att företagets ”identitet” skall förmedla. Begreppet som används är ”corporate identity”, och kan på svenska därför översättas till företagsprofil<sup>134</sup>.

Den andra källan till information om företagsprofilen fås genom årsredovisningen. Häri nämns en hel del om vad man från officiellt håll anser gör Framfab till just Framfab. I övrigt nämns företagets fyra värderingar och en hel del om vilken filosofi som tillämpas.

Slutligen finns Culture Mag, ett nästan hundra sidor tjockt magasin som syftar till att fånga upp det innersta av Framfabs väsen. För att finna denna gav Framfab de två nyhetsjournalisterna Nikolaj Thomassen och Thomas Aagaard i uppdrag att studera företaget och beskriva företagskulturen från ett oberoende utifrånperspektiv<sup>135</sup>. Sammantaget finns det därmed god information om hur man från ledningshåll vill beskriva visioner, värderingar och kultur, det vill säga det som utgör Framfabs profil.

#### 4.1.1 Vad står Framfab för?

Om vi på ett övergripande plan skall beskriva vad Framfab som organisation vill kännetecknas av kan detta sammanfattas i de deviser som beskrivs i skriften Framfab Formula.<sup>136</sup> Framfab vill betona att det är ett globalt företag. Man vill poängtera att även om Framfab är ett svenskt företag så skapar man lösningar för den globala nätverksekonomin. Det betonas även att Framfab arbetar för att vara först; att vara pionjärer. Att Framfab vill var både först och störst inom sitt område har man vid ett flertal tillfällen poängterat. Framfabs mål är ju att bli det snabbaste och mest innovativa Internetkonsultföretaget i världen<sup>137</sup>. Den tidigare VD:n Jonas Birgerssons föreläsning om vikten av att vara först inom

---

<sup>133</sup> Projektledare 3

<sup>134</sup> Palm (1994) s. 47

<sup>135</sup> Culture Mag s. 2

<sup>136</sup> Framfab formula s. 5

<sup>137</sup> Framfabs Årsredovisning 1999

sitt område<sup>138</sup> lever således ännu kvar i Framfab. Framfab menar även att det inte kan finnas någon enkel affärsmodell för den sorts affärer som företaget arbetar med. Det finns inte heller en modell för den sorts företag som Framfab är. Framfab måste därför skapa sina egna standarder, skapa sina egna regler. Och därmed utforma sin egen framgång, menar man. Av detta kan man dra slutsatsen att Framfab vill skilja sig från de traditionella konsultfirmorna genom att poängtera att man inte arbetar utifrån en fastslagen affärsmodell. De stora konsultfirmorna, som ganska nyligen inträtt på området IT-inriktad konsultverksamhet, är kända för att mer eller mindre anpassa samma affärsmodell på liknande problem som kunden vill ha löst. Framfab vill här särskilja sig från dem och betona att företaget anpassar sina lösningar på kundernas problem genom att se till problemets unika förutsättningar.

Visionen är att Framfab skall vara mer än bara ett konsultföretag. Framfab kallar sig ”the architects of our new era”<sup>139</sup>. Med detta uttalande vill man beskriva Framfab som det företag som driver utvecklingen mot det man kallar nätverkssamhället och nätverksekonomin där kunskap är människans viktigaste resurs<sup>140</sup>. Framfab skall skapa en miljö som genererar nya sätt att tänka, nya idéer. Framfab skall uppmuntra till att kreativitet kan flöda. Framfab vill uppfattas som ett innovativt företag där det inte finns gränser för vad som är möjligt att uppnå. Detta sammanfattas i devisen ”creating the future”, vilken man byggt upp Framfabs profil kring.

En annan viktig symbol för Framfab är dess logotyp. Med denna söker man kommunicera att ”man skall hålla fast-forwardknappen intryckt hela tiden”<sup>141</sup>. I samband med detta är Framfabs namn satt uppochner i logotypen, vilket skall konnotera att man måste tänka annorlunda.



*We want our corporate identity to communicate that we are visionary, effective, courageous and experienced. To us, the Fast Forward symbol exemplifies to the outside world how we think and how we work to discover and develop the ideas that will drive the network economy. It means that we have to think differently and to be able to turn things upside down to find the right way.*<sup>142</sup>

Om vi tittar på de kärnvärden som man i den planerade kommunikationen vill sända ut visar det sig att dessa stämmer väl överens med ovanstående visioner. Framfabs kärnvärden (core values) är att *Framfab är visionära, modiga, effektiva och erfarna*<sup>143</sup>. Dessa fyra kärnvärden var utgångspunkten när man i april 2000 antog den nya logotypen<sup>144</sup>. Man vill att Framfabs logotyp i lika stor utsträckning bör ses som en symbol som den ses som ett namn<sup>145</sup>. En närmare beskrivning av de kärnvärden som logotypen skall symbolisera visar att man enligt Framfab är visionär genom att vara modig, att våga gå dit ingen annan förut har gått. ”If it has never been done before, we think it’s about time to try, we

<sup>138</sup> Birgersson, föredrag 2000-03-01

<sup>139</sup> Framfab Formula s. 4

<sup>140</sup> Birgersson, föredrag 2000-03-01

<sup>141</sup> Projektledare 3

<sup>142</sup> Framfab Formula s. 10

<sup>143</sup> ibid s. 5

<sup>144</sup> Cap & Design 2000-04-27

<sup>145</sup> <http://www.framfab.se>

have the guts to go where no one else has gone”<sup>146</sup>. Som Framfabanställd skall man inte heller vara rädd att pröva nya saker. Effektiviteten fås enligt Framfab genom professionalism – professionella och kostnadseffektiva arbetsteam som skall utnyttja varje individs kunskaper på bästa sätt och skapa en hög kvalitet på de lösningar man säljer. Ett annat av Framfabs kärnvärden är att företaget är erfaret. Med detta menas att de anställda skall ha så hög kompetens att man kan skapa moderna lösningar på kundens problem. Med erfarenhet menas även att man kan följa kunden genom de steg som är nödvändiga för att genomföra en lösning åt kunden, från implementering till underhåll.

#### 4.1.2 Synen på de anställda

En viktig del av Framfabs profil är synen på de anställda. Det finns ett antal grundtankar om vad man som anställd har för rättigheter och skyldigheter. Man talar om för den anställde att ”you’re the boss” och att ”the individual can make a difference”<sup>147</sup>. Med detta vill Framfab framhäva att varje individ på företaget skall vara ansvarig för sitt eget arbete och personliga utveckling. Med Framfabs celltänkande<sup>148</sup>, att varje kontor skall vara självständigt och inte innehålla fler än femtio medarbetare, vill man förbättra kommunikationen och korta ned beslutsvägarna inom varje cell.

En annan del i synen på de anställda hänger samman med det sätt man har rekryterat personal. Istället för att leta efter personer som ”passar in” letar man efter personer som gärna får ha så olika bakgrunder och kompetenser som möjligt. På detta sätt skall Framfab bestå av många och unika personligheter och kompetenser<sup>149</sup>. Härigenom vill man främja kreativiteten och minska likriktningen i sättet att tänka.

Intressant att notera är att Framfab har skapat en uppsättning regler för de anställda<sup>150</sup>. Den första regeln lyder: ”bryt mot regler”. Nästa regel är att man som Framfabanställd inte skall vara rädd för att prova på nya saker, att man måste chansa för att vinna. Intressant är även att man i samband med detta skriver ”if you fail, fail gloriously. Learn from it. And then try again”. På Framfab är det okej att göra misstag, bara man lär sig av dem. Viktigast av allt är i istället att man vågar prova på något nytt. En annan regel för de anställda är ”var snabb”<sup>151</sup>. Med detta menas att man inte kan sitta och vänta på att bra tillfällen skall dyka upp. Man måste skapa dem på egen hand. Att man skall vara snabb innebär även att de anställda skall vara snabba på att berätta för sina kollegor om sina idéer så att dessa kan spridas i företaget.

Samtidigt som Framfab vill poängtera att det är viktigt att ”fånga möjligheterna” är man lika noga med att betona vikten av att man som Framfabanställd alltid har ett mål i sikte med det man företar sig. ”Be focused. If you have a goal, you’re doing the right thing. If you don’t have a goal, you’re just doing things”. En annan viktig egenskap som man vill att de anställda skall ha är styrka. Man förväntas vara tuff, och med detta menar Framfab

---

<sup>146</sup> Framfab Formula s. 5

<sup>147</sup> Culture Mag s. 10

<sup>148</sup> mer om detta i avsnitt 4.2.3

<sup>149</sup> Framfab Formula s. 6

<sup>150</sup> ibid s. 8

<sup>151</sup> ibid s. 8

att man som person skall vara flexibel och bestämd men också lyhörd. Man förväntas att ta egna initiativ, använda sin fantasi och följa sin instinkt.<sup>152</sup>

Det verkar inte heller vara en dygd att vara *för* snabb i sina handlingar. De anställda uppmanas att ”tänka två gånger” exempelvis innan man fattar beslut om att göra en investering. Här betonas alltså att man skall vara kostnadsmedveten och fråga sig om investeringen verkligen är nödvändig. Man skall alltid leta efter ett smartare, billigare alternativ. Ytterligare en aspekt av de anställdas regler handlar om att ta hand om sig, sina kunder och kollegor. Framfabs anställda skall arbeta för att företaget skall bli ett bra ställe att arbeta på.<sup>153</sup>

### 4.1.3 Framfabs kultur enligt profilen

Som tidigare nämnts bör man vara medveten om att en organisationskultur inte enbart består av sådant man från ledningshåll kan besluta om. Trots detta har Framfab en hel del material som vi kan tolka som den organisationskultur som man vill förmedla till sina publikum att man har, och därmed ingår i företagets profil. Dess riktighet eller djupare innebörd blir därför inte lika viktig om målet är att belysa dessa kulturdokument för att finna hur företaget vill bli uppfattat.

Organisationskulturen beskrivs i Culture Mag på följande vis:

*The hallmark of the Framfab culture is its capacity for change. It's wrong of old framfabers to leave, saying that the place isn't the same anymore. Culture under transformation is the Framfab culture<sup>154</sup>.*

Med detta påstående vill man förklara att den som anser att ”det var bättre förr” inte har rätt. Framfab beskriver att organisationskulturen är i ständig förändring. Man kan, trots ständig förändring, ringa in ett antal nyckelområden som sammanfattar hur Framfab beskriver sin ”officiella” organisationskultur.

Ett av dessa nyckelområden rör synen på hierarkiska nivåer. En viktig ingrediens i Framfabs sätt att driva verksamhet bygger på att man har en platt organisationsstruktur där medlemmarna får stor individuell frihet<sup>155</sup>. I Culture Mag görs en rolig liknelse som påvisar synen på hierarkiska nivåer i organisationen. Här liknas ledningen vid någon som står på ”plankan” på ett skepp med händerna knutna bakom ryggen. De anställda liknas vid räddningen, de enda som kan räcka ledningen ett rep och rädda dem undan hajarna<sup>156</sup>.

Ett annat nyckelområde rör synen på gemenskapen bland de anställda. Framfabs kultur anses enligt Culture Mag kännetecknas av en stark familjekänsla<sup>157</sup>. Celltänkandet skapar små arbetsplatser som ger möjlighet till denna nära vänskap de anställda emellan. ”At my

---

<sup>152</sup> Framfab Formula s. 8

<sup>153</sup> Ibid s. 8

<sup>154</sup> Henrik Sörstedt, CultureMag s. 42

<sup>155</sup> Lotta Troje, Culture Mag s. 44

<sup>156</sup> Per Bruun, Culture Mag s. 12

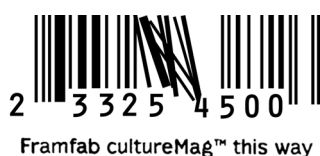
<sup>157</sup> Staffan Ekholm, Culture Mag s. 78

most important meetings no crucial decisions are made; no minutes are kept. My most important meetings are with the family, and by that I don't mean with my mother and father. No, I'm talking about my cell family. My colleagues, my brothers in arms, call them what you want"<sup>158</sup>.

Ett tredje och sista nyckelområde handlar om varför man arbetar. Kulturen präglas här av att jobbtillfredsställelse värderas högre än pengar<sup>159</sup>. Det är således viktigare att ha kul på jobbet än att tjäna mycket pengar. "...even top management send a clear signal that we are not doing what we do in order to earn a fortune, but because we think it's fun"<sup>160</sup>. Detta är en del av Framfabs jobbfilosofi, vars grundtanke är att de anställda arbetar bättre och tillför mer värde om de har kul när de är på jobbet<sup>161</sup>.

#### 4.1.4 Framfabs profil: syntes

Vad kan man då sluta sig till att Framfab vill förmedla för profil genom sin planerade kommunikation? Sammantaget är det tydligt att Framfab vill framstå som en ovanlig organisation. Man vill utmärka sig från mängden. Detta blir synligt på flera olika sätt, inte minst den något udda rekryteringsstrategin att hitta individer som är så olika varandra som möjligt i allt från bakgrund till kompetens och erfarenhet. Det blir även tydligt genom att ord som visioner och innovation ständigt återkommer som ledord. Man vill här poängtera att Framfabs lösningar är unika, och så även dess anställda. Man försöker på alla sätt och vis betona att Framfab inte följer traditionella mönster utan banar väg för ett nytt sätt att tänka. Även nedanstående bild, som finns på omslaget till Culture Mag, talar för att Framfab vill sticka ut från mängden. Bilden visar en EAN-kod där man manipulerat med kodstrecken och lagt dem häller om buller. Bilden åtföljs av texten "this way", vilket återigen ger en signal om att man skall bryta mot konventionerna. Denna bild ger en bra sammanfattning av hur Framfabs profil ser ut.



---

<sup>158</sup> Charlotte Zacharoff, Culture Mag s. 37

<sup>159</sup> Thomas Nilsson, Culture Mag s. 50

<sup>160</sup> Felix Niklasson, Culture Mag s. 52

<sup>161</sup> Thomas Nilsson, Culture Mag s. 52

## 4.2 FRAMFABS IDENTITET

Vi kan försöka att göra en beskrivning av organisationsidentiteten utifrån de olika beståndsdelar som inbegrips i identitets- och kulturbegreppen. I avsnitt 2.4 beskrevs de viktigaste ingredienserna i en organisationsidentitet. I enlighet med Hinn & Rossling har jag sedan efter genomförda intervjuer sökt att hitta ett mönster i detta, som kan påvisa de grundläggande dragen i Framfabs identitet<sup>162</sup>.

Organisationens *organisation* har visat sig vara en viktig påverkansfaktor<sup>163</sup>. Hit hör bland annat formell organisationsstruktur, organisatoriska sammanslagningar, produkter samt ledarskap. Vi har tidigare påvisat att även organisationens *grundläggande karaktär* har inverkan på hur en organisations identitet ser ut<sup>164</sup>. Hit räknas till exempel berättelser om hur Framfab är utifrån liknelsen ”om Framfab var en person, hur skulle denna persons karaktär och attityd vara?” Den grundläggande karaktären har även försökt identifieras utifrån en djurmetafor<sup>165</sup>. Intervjupersonerna har fått beskriva sitt företag som om det vore ett djur. Slutligen har Framfabs *värderingar* visat sig vara en viktig aspekt av identitetsbegreppet<sup>166</sup>. Dessa lägger ju grunden hur organisationen uppfattar sig själv.

### 4.2.1 Verksamhet

Framfabs verksamhetsområden spänner över ett brett spektrum. Förutom internetrelaterade konsulttjänster sysslar Framfab med affärsutveckling, mjukvaruutveckling och startar innovationsbolag. Framfab delar in sin verksamhet i fyra fokusområden: MIP, BIP, VIP och HIP<sup>167</sup>. Dessa smått underfundiga namn står för MIP – mobilt Internet, BIP – bredbandigt Internet, VIP – fordonsbaserat Internet och slutligen HIP – Internet för smarta hem. I dagarna håller man dock på att revidera sin strategi och det finns tecken som tyder på att Framfab åter kommer att satsa på att renodla sin Internetkonsultverksamhet.

Man erbjuder kunden helhetslösningar som anpassas efter vad den specifika kunden behöver. Man betonar att det är viktigt att anpassa sig efter kundens specifika behov och det inte är någon mening med att leverera lösningar som kunden inte har nytta av<sup>168</sup>. Men internt på Framfab sprudlar det av idéer och innovativa lösningar. Ibland så innovativa att kunden kanske inte får vad den verkligen behöver. ”Det finns liksom inga hämningar överhuvudtaget. Det är väl ingen hemlighet att det kan vara en bidragande orsak till varför det har gått som det har gått. Det blev lite missförstått, kanske... som att man säljer ...en Mercedes till någon som vill ha en folkvagn<sup>169</sup>”.

Framfabs har en speciell strategi för vilka kunder de vill binda till sig. Denna går ut på att försöka få tag på de största aktörerna inom varje industrisegment<sup>170</sup>. Detta har lett till att man idag har flera av de största svenska företagen som kunder. Exempel på några av de

---

<sup>162</sup> Se avsnitt 3.2 samt Hinn & Rossling (1994) s. 22

<sup>163</sup> Lagergren (1998), Kreps (1990), Alvesson & Berg (1988), Hinn & Rossling (1994)

<sup>164</sup> Kreps (1990), Hinn & Rossling (1994), Larsson (1997), Albert & Whetten (1985)

<sup>165</sup> *Metaforiska frågor förespråkas eftersom det annars är svårt få konkreta svar om kulturen*, se Edgren (1985) ur Bang (1988) s. 145

<sup>166</sup> Lagergren (1998), Bang (1988), Alvesson & Berg (1988)

<sup>167</sup> Framfabs årsredovisning 1999

<sup>168</sup> Projektledare 1

<sup>169</sup> ibid

<sup>170</sup> Eva Hast, dåvarande informationsansvarig Marketing Region South



viktigaste kunderna är Astra Zeneca, Electrolux, Ericsson, IKEA och Volvo<sup>171</sup>. Tanken bakom denna strategi att man vill hjälpa det största företaget inom varje industrisegment att ta steget in i nätverkssamhället. Genom att göra detta vill man hjälpa även andra, mindre, företag att komma in i den nya ekonomin eftersom dessa antas följa i de stora aktörernas spår<sup>172</sup>.

#### 4.2.2 Historia

Framfab har funnits som bolag sedan 1995. Trots denna korta livslängd har organisationen genomgått kraftiga förändringar, främst i termer av uppköp och sammanslagningar med andra bolag. Historiken blir därmed viktig ur två aspekter, dels eftersom historiken påverkar identitet och kultur, och dels eftersom de många uppköpen kan ha haft inverkan på den organisationskultur som formats.

Från allra första början uppstod Framtidsfabriken, nuvarande Framfab, av fem Lundastudenter som ”på skoj” ville starta ett företag. Ganska snart förändrades deras målsättning. Lundaföretaget flyttade snart in på forskningsparken Ideon. Sedan starten 1995 har Framfab mångdubblat antalet anställda fler gånger om. I slutet av 1997 hade företaget 133 anställda. Ett år senare, i slutet av 1998, hade antalet anställda ökat till 286. Den kraftigaste ökningen av antalet anställda skedde mellan december 1999 och mars 2000. På dessa månader ökade man från 727 till 1700 anställda inom Framfabkoncernen<sup>173</sup>.

Detta går helt i linje med Framfabs mål, som ju är att bli det snabbaste och mest innovativa Internetkonsultföretaget i världen<sup>174</sup>. Detta har genomförts genom ett, fram till i slutet av november 2000, ständigt växande. Dels har det genomförts med hjälp av organisk tillväxt, det vill säga genom nyanställning inom företaget, dels genom en mängd uppköp och sammanslagningar.

Företaget startade under 1997 sitt kontor i Stockholm. Samma år slogs dåvarande Framtidsfabriken ihop med Coin och Computence, och på detta sätt skaffades marknadsandelar i Norden. Genom förvärvet av bolaget Tribal AB 1998 öppnade Framfab kontor även i Göteborg. Samma år öppnades ytterligare ett kontor i Stockholm samt ett kontor i Malmö. Året därpå avyttrade man åttio procent av Bredbandsbolaget, men gick samman med internetkonsultföretaget Netsolutions. Detta sammangående gjorde att Framtidsfabriken fick stora marknadsandelar i Europa. Under 1999 öppnades kontor i Linköping, Västerås och Uppsala. Genom förvärv av Mindfact öppnade man även kontor i Tyskland.<sup>175</sup>

1999 noterades Framtidsfabriken på börsens O-lista. Samtidigt byttes företagsnamnet till Framfab. Detta för att en internationell expansion skulle underlättas. Under 1999 förvärvade man även ett danskt och ett franskt internetkonsultföretag<sup>176</sup>. Ett dotterbolag, Framfab Innovation, grundades inom företaget. Detta bolag skulle möjliggöra avknopp-

---

<sup>171</sup> <http://www.framfab.se>

<sup>172</sup> Eva Hast, dåvarande informationsansvarig Marketing Region South

<sup>173</sup> Veckans Affärer nr 9 (2000)

<sup>174</sup> Framfabs Årsredovisning 1999

<sup>175</sup> ibid

<sup>176</sup> <http://www.framfab.com>

ningar inom Framfab och därmed ta tillvara på de anställdas idéer och visioner<sup>177</sup>. Numera finns även en fristående del av Framfab, kallat Framfab Labs, som är en sorts idéverkstad där man utvecklar nya koncept. Ett antal små enheter drivs under namnet Framfab Labs, bland annat bolag som arbetar med nya tjänster för bredband. Framfab Labs har av en projektledare beskrivits som en återskapning av ”det gamla Framfab”, den anda som fanns när Framtidsfabriken grundades. Projektledaren menar att Framfab Labs kultur till stor del liknar den som från början fanns i Framfab<sup>178</sup>. Detta kan bero på att det numera är Framfabs före detta VD, Jonas Birgersson, som tagit över VD-skapet i Framfab Labs.

Under början av år 2000 gick Framfab samman med konsultfirman Guide. Sammanslagningen mellan Framfab och Guide gjorde Framfab till världens tredje största Internetkonsultföretag med 1500 anställda. Denna sammanslagning fick även andra konsekvenser, eftersom det i efterhand visade sig att arbetet med att föra samman de båda företagens olika kompetenser och företagskulturer kom att kosta Framfab mycket tid, pengar och energi. De förväntade stora synergieffekterna av sammanslagningen har i efterhand visat sig utebli.

Det uppkom bland annat problem när man skulle sammanföra de båda organisationernas kulturer. Guide, som vid sammanslagningen hade uppåt 750 anställda, hade en egen utvecklad företagskultur. Denna skulle man nu föra samman med Framfabs. Roland Bengtsson, dåvarande Guideanställd, berättar att de anställda på Guide var oroliga för hur sammanslagningen skulle påverka dem.

*En majoritet av de anställda på Guide visste i princip ingenting om Framfab. De hade en bild av att Framfab bestod av ett gäng tjugofemåringar som jobbade dygnet runt och levde på pizza och Coca Cola. Medelåldern på Guide var betydligt högre än på Framfab, och några av våra anställda kände att de skulle ha svårt att passa in på ett sådant ställe som Framfab<sup>179</sup>.*

Den dåvarande VD:n på Guide uttalade inför sammanslagningen att ”vi har plockat in en hel del yngre människor för att föra in ett nytt tänkande i organisationen, så jag tror inte att det blir några problem”<sup>180</sup>. Trots detta utmålas händelsen av Dagens Industri som ”en ordentlig kulturkrock mellan det äldre Guide och det yngre Framfab”. ”Ett skolexempel på hur en fusion inte får gå till”, säger en före detta styrelsemedlem i Guide om sammanslagningen<sup>181</sup>. En annan del i detta var att Guide gavs skulden på problemen med sammanslagningen, bland annat eftersom det i efterhand har visat sig att Guides lönsamhet inte var så stor<sup>182</sup>.

Vad har då Framfab gjort för att underlätta upprätthållandet av den så kallade ”Framfabandan” trots sammanslagningar och uppköp? Bland annat har man försökt att flytta personal och låna folk mellan kontoren så att de skall få en inblick i ”the Framfab way”. Trots

---

<sup>177</sup> <http://www.framfab.com>

<sup>178</sup> Projektledare 1

<sup>179</sup> Roland Bengtsson ur Culture Mag s. 24

<sup>180</sup> Göran Westling, citerad på <http://www.di.se> 2000-06-13

<sup>181</sup> <http://www.di.se> 2000-06-13

<sup>182</sup> *ibid*

detta har det uppenbarligen blivit en del komplikationer i och med sammanslagningar och uppköp. ”Det är ju vissa företag som har haft väldigt svårt för det, alltså. Faktiskt. Och det är ju inte så konstigt, liksom, man är ju van vid sitt, och vill att det skall vara så ännu. Men man ju väldigt mån om att det som är Framfab skall vara Framfab”, säger en projektledare<sup>183</sup>.

Även den senaste tidens utveckling på börsen kan ha påverkat de anställdas uppfattning om vad Framfab symboliserar. I februari 2000 uppgick det aktuella börsvärdet till hela 30 miljarder kronor. En aktie i företaget kostade under år 2000 som mest 325 kronor. Som lägst var kursen nere i under nio kronor per aktie<sup>184</sup>. Under det senaste halvåret har Framfab nämligen fått känna på sina första motgångar som företag. Torsdagen den 23 november fick Framfab på grund av bristande lönsamhet varsla 340 medarbetare runt om i landet<sup>185</sup>, vilket troligen även har påverkat Framfabs identitet.

### 4.2.3 Organisation

I Sverige har Framfab idag ett tjugotal kontor. Totalt i världen finns det ett fyrtiotal. Huvudkontoret ligger i Stockholm, men ett talesätt bland de anställda i Lund säger att det officiella huvudkontoret är i Stockholm, men det moraliska huvudkontoret är på Ideon i Lund<sup>186</sup>.

En viktig aspekt av Framfabs organisation är ”celltänkandet”. Varje kontor, som av Framfab kallas celler, skall vara en självständig enhet. Varje kontor skall ansvara för sitt ekonomiska resultat och i princip vara självgående. Tanken bakom detta är att man vill fånga in fördelarna med småföretag, man vill ”bygga det lilla i det stora”. Man tillämpar en filosofi som bygger på att varje kontor skall vara ett komplett Framfab, där alla kompetensområden skall finnas representerade. Inga kontor skall dessutom innehålla fler än femtio anställda<sup>187</sup>. Genom att dela in Framfab i självgående kontor tar man tillvara på det lilla företagets fördelar som flexibilitet, innovation, närhet till individen, närhet till kunden och möjlighet till snabba beslut<sup>188</sup>. ”Det är som om du jobbade på ett företag med femtio anställda med allt vad det innebär. Och det skapar en jätligt bra stämning”<sup>189</sup>, menar en projektledare. Principen är att man startar en ny cell när antalet anställda i en cell börjar närma sig femtio. Detta för att förenkla kommunikationen och korta ned beslutsvägarna.

Fördelen med celltänkandet är att du inte behöver känna att du blir tittad över axeln hela tiden, menar en projektledare. Istället för att utvärderas av folk man vanligen inte har kontakt med rapporterar man till människor man har en väl etablerad relation till. Det blir lite mer intimt, menar personen. Nackdelarna är rent affärsmässiga. Om ett av Framfabs kontor (d.v.s. en av Framfabs kunder) inkluderar så många Framfabanställda att mer

---

<sup>183</sup> Projektledare 3

<sup>184</sup> SEB börsinformation, <http://www.seb.se> 2001-01-10

<sup>185</sup> Sydsvenska Dagbladet 2000-11-23

<sup>186</sup> Projektledare 3, projektledare 4

<sup>187</sup> Framfabs årsredovisning 1999 s. 24

<sup>188</sup> ibid s. 24

<sup>189</sup> Projektledare 1

än en cell behöver tas i anspråk skapas det ibland problem eftersom medlemmar i samma projektgrupp kan vara placerade i olika celler. Härigenom försvåras kommunikationen.<sup>190</sup>

#### 4.2.4 Ledarskap

Om vi istället ser till vilka nyckelpersoner som är knutna till företaget hittar vi bland annat ordföranden C W Ros, tidigare finanschef på Ericsson<sup>191</sup> samt VD Johan Wall, tidigare verksam på Netsolutions. Det är kanske framförallt Framfabs förre VD, Jonas Birgersson, som är den person som mest kommit att stå för Framfab i svensk massmedia. Därför blir denna studie högst intressant nu när Birgersson har lämnat sin post. Jonas Birgersson var en av eldsjälarna som 1995 startade upp Framtidsfabriken och har med sina visioner om det framtida samhället lyft fram Framfab och gjort företaget känt i media. Men inriktningen på nyheterna om Birgersson förändrades under hösten 2000. Många kritiserade honom och sade att han förekommit så ofta i massmedia att Framfabs externa informationsverksamhet blev lidande. Vissa hävdade att Birgerssons täta massmediekontakter medverkat till att företaget inte längre blev taget på allvar av allmänheten. När motgångarna under november 2000 började uppenbaras blev detta allt tydligare. Birgersson ersattes då av dåvarande vice VD:n Johan Wall.

Sedan dess har det skett en del stora förändringar i Framfabs toppskikt. Den 30 december lämnade nyckelpersonen Johan de Vernier Framfab. Vernier hade före sammanslagningen varit VD för Guide och inom Framfab avancerat till VD för Framfab Software<sup>192</sup>. I början av januari 2001 beslutade Framfabs presschef Ola Kallemur att lämna företaget och flytta över till konkurrenten Telia<sup>193</sup>. Ungefär samtidigt valde även Niclas Lilja att sluta<sup>194</sup>. Lilja hade ansvar för Framfabs kontakter med kapitalmarknaden.

De flesta av Framfabs grundare är dock ännu kvar i organisationen. Oftast sitter de idag i ledande positioner, exempelvis som grundare av olika kontor runt om i landet. Dessa personer har fortfarande kvar en stor del av de attityder och värderingar som fanns redan vid starten 1995. Eftersom de flesta idag styr egna kontor är det också de som har stor inverkan på de värderingar som finns, den så kallade Framfab-andan. ”De *har* den uppfattningen, de *styr* den uppfattningen. Och jobbar man kring dem så får man den uppfattningen själv. Tycker jag, i alla fall. Så det är nog de som var här ifrån början, de styr fortfarande. De finns ju fortfarande kvar i företaget, de blir ju en naturlig del av spridandet av Framfab-andan. Och då blir ju det deras värderingar, deras huvudkontor, en del av Framfab-andan”<sup>195</sup>.

Om vi ser till den kanske viktigaste ledargestalten är det tydligt att Birgersson, även om han inte längre är kvar på moderbolaget Framfab, säkerligen haft stort inflytande över de värderingar som råder. Det är tydligt att han har stark inverkan på de värderingar som Framfab står för även idag. Birgersson har av de anställda utmålats mer som en ikon eller

---

<sup>190</sup> Projektledare 1

<sup>191</sup> Veckans Affärer nr 9, 2000

<sup>192</sup> Göteborgs-Posten 2000-12-30

<sup>193</sup> <http://www.resume.se> 2001-01-08

<sup>194</sup> Sydsvenska Dagbladet 2001-01-10

<sup>195</sup> Projektledare 4

symbol än som en VD. Trots att han själv inte längre är VD för Framfab verkar han fortfarande ses som en kulturell ledargestalt. ”Det sätt han har att dra med sig folk på... är fantastiskt. Och det är ju, så länge det funkar, så är han entusiasmerande. Han står ju för hela det tänket att man gör som man vill. Det finns inga begränsningar. Och det har han visat”<sup>196</sup>. En annan projektledare berättar: ”[Jonas Birgersson] är så pass entusiasmerande, både för oss medarbetare och för folk utifrån. Det tycker jag är synd [att han inte är kvar]. Men å andra sidan så kanske hans charm har falnat lite”<sup>197</sup>. Organisationer påverkas ofta negativt när deras frontfigur försvinner, vilket har synts i massedia i fallet Birgersson.

*Ledaren som symbol har stora fördelar med medför också onekligen en del risker. [detta gör att] ...den idealbild som snabbt skapas under framgång, delvis genom företagets aktiviteter, men främst genom människors önskan om det perfekta, efter ett tag vida överträffar den [idealbild] som personen har förutsättningar att leva upp till. Med en naturlags obeveklighet tycks detta inträffa om personen, företaget och dess intressenter under tillräckligt lång tid hjälps åt att lyfta upp personen och skapa personkult. Eftersom ledaren är mänsklig till skillnad från idealbilden skapas perfekta förutsättningar för tidningsscoop, med badwill för företaget.*<sup>198</sup>

Birgerssons udda klädstil och manér har banat vägen för det sätt man relaterar till de anställdas yttre. Internt får man klä sig hur man vill. Och det verkar nästan så vid en första anblick. Men även om klädkoden är en aning ovanlig för konsultbranschen så finns det trots allt en klädkod. En projektledare berättar till exempel att det troligen inte hade varit accepterat om man kom i kostym till jobbet. Personen berättar dock även att detta håller på att luckras upp, att det håller på att bli mer accepterat att bära kostym till arbetet<sup>199</sup>. Den avslappnade klädkoden kan ha att göra med Birgerssons ständiga användning av fleecetröjor. Dessa tröjor, som ju trots allt bara är ett klädesplagg, verkar ha symbolisk betydelse för vad hela organisationen står för. ”Det är som med Ingvar Kamprad eller vem som helst. Grabben har ju säkert fått två hundra Armanikostymer i sitt liv. Men han har dem inte på sig. Och då tar man ju ett kommando på ett sätt”<sup>200</sup>.

Birgersson har inte bara haft inverkan på den rådande klädstilen, utan även på hur man får lov att bete sig som individ. En historia som fortfarande berättas inom Framfab är den om Birgersson och tegelstenen. För att påvisa Framfabs förträfflighet gentemot mjukvaruutvecklaren Microsoft kastade Birgersson en tegelsten genom en fönsterruta. Detta skulle ha den symboliska betydelsen att ”Brikks breaks windows”. Brikks är en av Framfabs produkter (en slags internetportal). Denna händelse visar de anställda att man kan vara lite galen. I just detta fall fick händelsen negativa kosekvenser för företaget eftersom man vid tillfället höll på att skriva ett avtal med ett företag med anknytning till Microsoft. Men en projektledare berättar: ”det var inte riktigt meningen, tror jag, att göra det så kraftfullt som han gjorde. Det var bara lite för roligt att krossa en ruta, så han var bara tvungen att göra det”<sup>201</sup>.

---

<sup>196</sup> Projektledare 1

<sup>197</sup> Projektledare 3

<sup>198</sup> Hinn & Rosling (1994) s. 33

<sup>199</sup> Projektledare 1

<sup>200</sup> ibid

<sup>201</sup> Projektledare 4

I allmänhet kan man sluta sig till att förhållandet mellan chef och underställd är tämligen avslappnat. Organisationen kan sägas ha en låg hierarki<sup>202</sup>. Det finns ingenting som tyder på att Framfabanställda får respekt utifrån vad de har för titel, snarare förtjänas respekt istället utifrån vad man presterar. Personer på hög nivå i bolaget är fortfarande aktiva i de sociala aktiviteterna, går på fester och ”beter sig som vanliga människor... med allt vad det innebär”<sup>203</sup>.

#### 4.2.5 Grundläggande karaktär

För att försöka beskriva Framfabs grundläggande karaktär har jag använt mig av ett flertal frågor som inte uttalat handlade om karaktär utan där svaren istället skulle påvisa intervju-personens uppfattning om karaktären utifrån olika aspekter. Under intervjuernas gång har ett antal ord återkommit gång på gång. Det är ord som beskriver Framfab som innovativt, högt i tak, utåtriktat och avslappnat<sup>204</sup>. Internt på företaget råder det en avslappnad stämning, och de flesta umgås även privat och spelar innebandy och dricker öl ihop och ”hittar på en massa hyss”<sup>205</sup>. Andra aspekter av Framfabs karaktär som kommit fram är att nya idéer belönas och att det är lätt att få sin åsikt hörd<sup>206</sup>. Det är aldrig fel att fråga, menar en annan<sup>207</sup>.

På frågan om hur vad de Framfabanställda skall ha för personliga egenskaper svarar en projektledare att de skall vara utåtriktade, framåt och initiativkraftiga. ”Givetvis finns det programmerare som är lite tillbakadragna, och jätteduktiga på det [programmering]. Men då är det väldigt viktigt att de hamnar på rätt plats, också. Så man inte hamnar på fel ställe, till exempel kanske de inte skall ha någon direkt kundkontakt”.<sup>208</sup> Det finns således en viss skillnad mellan hur man bör vara som kontaktperson gentemot kund och hur man kan vara om man bara arbetar med internt arbete och inte möter kunden.

Om man då kan ringa in vad som är typiskt för Framfabs anställda kan man säkerligen även ringa in hur de *inte* är. Man får inte vara överspänd, på Framfab är det viktigt att vara ödmjuk, menar en projektledare. ”Även om Framfab kanske ansågs som ett hippt företag så är det ändå en väldigt ödmjuk inställning inom företaget. Det trivs jag också jättebra med. Det spelar ingen roll vad man är för person, för alla är lika uppskattade och välkomna. Och det tycker jag är viktigt, så att det inte blir någon sån här intern hippfaktor. Och det är det inte”<sup>209</sup>. En annan projektledare berättade en historia som han tyckte symboliserade vad man absolut inte bör göra om man jobbar på Framfab. Denna historia handlar om en nyanställd som ville introducera sig för sina nya arbetskamrater. I brevet skrev han vad han var bra på, och förtydligade detta genom att skryta om att han hade fått VG på en viss kurs under sin utbildning. Min projektledares reaktion på detta beteen-

---

<sup>202</sup> Projektledare 5

<sup>203</sup> Projektledare 1

<sup>204</sup> Projektledare 3, 4 och 5

<sup>205</sup> Projektledare 4

<sup>206</sup> Projektledare 5

<sup>207</sup> Projektledare 3

<sup>208</sup> ibid

<sup>209</sup> ibid

de var ”precis som om det var någonting! Alla här är ju högutbildade, alla har gjort otroliga grejer. Och man kommer ingenstans om man ser ner på de andra på det sättet”<sup>210</sup>.

Flera av intervjupersonerna beskrev hur ”fel” bild utomstående parter ofta har av Framfab och IT-branschen. ”Jag tycker inte om den där hypen [som media målar upp]”. När det var som mest positivt kring Framfab i medierna kändes det lite oseriöst, menade projektledaren<sup>211</sup>. Bilden av den Framfabanställda stämmer inte med verkligheten, menade en annan, som berättade att ”de tror att det är en massa kids som jobbar här, som åker runt på rullskridskor i korridorerna”<sup>212</sup>. ”När vi har integrerat Framfab med många andra företag, så är det rätt roligt att höra vad de har haft för syn på Framfab innan. Och då har de ju haft i princip att vi är utflippade punkare som går omkring här och jobbar. Men så är det inte. Men däremot är det väl sant att vi har varit väldigt offensiva, upplever jag det som. Att vi skall ligga på frontlinjen. Och det gör vi fortfarande”<sup>213</sup>.

Om vi nu går lite mer in på djupet av identiteten, vad står då Framfab för? Kan Framfabs egenskaper beskrivas som om det vore en människa? Å ena sidan beskriver intervjupersonerna Framfab som en kompetent, ambitiös och framåt person som tänker positivt och alltid ligger steget före<sup>214</sup>. Denna beskrivning ger oss bilden av en effektiv och målmedveten individ. Å andra sidan tas personliga egenskaper som rolig, busig och lyhörd upp<sup>215</sup>. Detta kan påvisa en tydlig dualism i Framfabs identitet som en av projektledarna faktiskt klädde i ord. Intervjupersonen beskrev Framfab som person som:

*...otroligt komplex /.../ Den skulle vara väldigt många... nästan vara schizofren, på många sätt. Just med tanke på dess försök att vara strukturerad och professionell... fast dess vilja att vara tokig och innovativ. Det blir en otroligt komplex person /.../ Framfab i sig känns väldigt schizofrent. Man vill försöka hitta sin professionella attityd utåt, men samtidigt vill man behålla sin spexikosa attityd internt. JAG tror att Framfab uppfattas som lite rörigt just nu, det tror jag. Men jag tror att Framfab kommer att hitta sin roll igen*<sup>216</sup>.

För att ytterligare påvisa aspekter av Framfabs grundläggande karaktär ombads intervjupersonerna att beskriva det djur de tycker att Framfab bäst kännetecknades av. Fyra av svaren blev så intressanta att de här återges i sin helhet.

*- KATT. För det finns den här otroligt sköna stämningen runt det hela, lugnt och familjärt, men samtidigt kan det vara väldigt kommunikativt och aggressivt på ett annat sätt. Internt kan vi skapa en lugn och skön familjär stämning, men det är ju ingen hemlighet att Framfab ställer sig upp och säger att vi är bäst, vi växer snabbast. Det vilar alltid på att det gäller att säga hur bra man är. Det blir någon slags paradox, men vi går i rätt utveckling. När det väl händer någonting, då klöser vi till!*<sup>217</sup>

---

<sup>210</sup> Projektledare 2

<sup>211</sup> ibid

<sup>212</sup> ibid

<sup>213</sup> Projektledare 3

<sup>214</sup> Projektledare 1, 3 och 5

<sup>215</sup> Projektledare 2, 3, 4 och 5

<sup>216</sup> Projektledare 4

<sup>217</sup> Projektledare 1

- En häst. Nej, okej, en zebra kan vi ta. Den ser ut som en häst, men den är inte tämjd. Och det springer omkring lite lejon lite överallt som man får akta sig för. Och lite elefanter och sånt som man springer förbi. Typ.<sup>218</sup>

- Jag skulle nog säga lejon. Dels därför att man är ganska aggressiv, försöker vara gentemot marknaden, alltså generellt. Men att man ändå är ganska mjuk och varm, faktiskt. Mot de kunderna man redan har.<sup>219</sup>

- **Ett djur?** Nej. Jag kan inte se något djur som har så mycket... nyttig kunskap i sig... fast det är så komplext på samma sätt. Jag letar fortfarande efter det här schizofrena djuret som har både tokroliga, apliknande funktioner jämfört med den otroligt strukturerade och mänskliga delen. Det kanske är en människoapa. /.../ För att den är otroligt komplex i sig. Den har ju båda de här delarna. Fast kanske i en lite mer primitiv version.<sup>220</sup>

Återigen ser vi exempel på den dualism som kan sägas råda på Framfab. Å ena sidan är Framfab framåt, aggressivt och strukturerat. Å andra sidan mjukt, omtänksamt och lite tokigt.

#### 4.2.6 Värderingar

Intervjupersonernas omfattande beskrivningar av Framfab som en strukturerad, framåt och drivande organisation har lett till slutsatsen att *professionalism* är en rådande värdering hos de anställda. Att professionalism värderas högt har enligt en projektledare tillkommit först på senare tid. Detta på grund av att man rekryterar andra sorters människor nu än tidigare<sup>221</sup>. En annan projektledare menar att det är den senaste tidens rekrytering av folk med mer erfarenhet från andra verksamheter har påverkat balansen mellan professionalism och innovativitet. ”De tar yrket med sig in. Och jag tror att det synsättet de kommer in med... bromsar lite. /.../Det bromsar fördelaktigt så att de är mycket mer noggranna med just ramverk och såna saker. Däremot bromsar de innovationen i negativ bemärkelse. Det får ju bli en balansgång där, för båda sakerna behövs ju.”<sup>222</sup>

Framfab har de senaste åren rekryterat allt fler folk som tidigare arbetat på de konkurrerande stora managementkonsultföretagen, vilka enligt en av projektledarna är förebilder för hur Framfab skall arbeta<sup>223</sup>. Man ser inte det som någonting negativt att Framfab håller på att professionaliseras. Snarare menar en projektledare att en uppstrukturerad Framfabs verksamhet är nödvändig<sup>224</sup>. En annan berättar att Framfab faktiskt behöver lite starkare företagsstruktur. Att det är ostrukturerat stämmer nog men detta kommer att bli bättre efter det att åtgärds paketet börja ta sig, förklarar personen<sup>225</sup>. En tredje projektledare berättar om att den tokroliga stämningen ibland sätter stopp för professionalism.

---

<sup>218</sup> Projektledare 2

<sup>219</sup> Projektledare 3

<sup>220</sup> Projektledare 4

<sup>221</sup> ibid

<sup>222</sup> Projektledare 3

<sup>223</sup> Projektledare 2

<sup>224</sup> Projektledare 3

<sup>225</sup> Projektledare 5



”Det kan hända grejer här och där [på Framfab] som kanske inte händer på andra företag, vilket behövs styras och ställas till rätta på vissa ställen.”<sup>226</sup>

Mycket av den professionalism som håller på att utvecklas beror kanske inte på Framfab i sig, utan på dess omvärld. Man har, på grund av sin växande storlek, fått skapa fler hierarkiska nivåer vilket har lett till en, fortfarande mycket låg, men ökande grad av byråkrati. Byråkratiseringar tenderar nämligen att professionalisera organisationer<sup>227</sup>. Den ökande konkurrensen och det hårdnande marknadsklimatet kan vara orsaken till att en ökad grad av strukturering och professionalisering har utvecklats.

Om en ökad professionalisering skall komma till stånd så måste även kunden vilja ha det så. Den ökade professionaliseringen kan i så fall vara en medveten strategi från ledningens sida. ”Rekryterar man strukturerade och professionella konsulter så blir det den attityden utåt kund. Och är det den man vill förmedla så att det helt rätt. Men är det inte det som man vill förmedla så är det otroligt fel. Sedan så har man ju den aspekten, vad *kunden* vill ha. Och jag tror ju fortfarande att kunden vill ha mycket innovativitet. Fast även den funktionella projektledarstyrningen och strukturen för att veta att man får leveranser när man vill ha det. Så det är komplext, det där”<sup>228</sup>. En annan projektledare menar istället att kunderna förväntar sig precis samma sak av honom som de skulle göra om han var kundansvarig för ett bolag som handlade med stål... ”det är väl en gammal klyscha kanske, men det spelar ingen roll om du säljer internetlösningar... eller en tvättmaskin”, var slutsatsen<sup>229</sup>.

Ur vissa aspekter kan denna dualism mellan innovation och professionalism skapa problem för de anställda och hur de skall relatera till sig själva och sin arbetsplats. ”Man skall både visa att man vill göra så otroligt mycket och att man har så mycket idéer. Samtidigt som man är otroligt *duktig* och strukturerad och kan visa att man kan göra allting på rätt sätt, till rätt kostnad, på rätt tid. Och det är en jättesvår balans, att hitta den”<sup>230</sup>.

Ett uttalande från en projektledare talar dock till viss del emot detta, och menar att professionalism inte behöver vara någon motpol till att innovation. ”Man jobbar för att ha roligt. Det blir mer som en familj när man jobbar. Det är egentligen det som Framfab-andan försöker säga till sina anställda. Att man får vara rolig, man får vara opretentiös, man får var ”sjuk”. Huvudsaker är att man gör ett otroligt bra jobb utåt. Och genom att bygga upp den här frisläppta andan som man har, att man får göra tokiga saker, så frigör man mycket vilja, professionellt, att göra coola saker mot kund. Och bra saker. Det är litegrann det som Framfab-andan är för mig”<sup>231</sup>.

För att dra en liknelse så skulle den historiska utvecklingen mot det nya, mer seriösa Framfab, kunna beskrivas som att devisen tidigare var ”kul på jobbet”. Nu är den istället ”bra på jobbet”.

---

<sup>226</sup> Projektledare 2

<sup>227</sup> Aldrich (1972) ur Robbins (1990) s. 155

<sup>228</sup> Projektledare 4

<sup>229</sup> Projektledare 1

<sup>230</sup> Projektledare 4

<sup>231</sup> *ibid*

Det där med ”kul på jobbet” finns dock fortfarande kvar inom organisationen, dock kanske inte riktigt lika starkt som tidigare. Om vi gör en historisk tillbakablick till den tid då Framfab grundades kan vi faktiskt se att det lekfulla syftet med att starta Framtidsfabriken har hållit i sig. De anställda ser trots den professionella attityden det fortfarande som viktigt att man har ”kul på jobbet”, att man är som en familj och att man känner sig som hemma på jobbet<sup>232</sup>. En projektledare berättar att personen ifråga har hittat sina bästa vänner på Framfab<sup>233</sup>. En tänkbar anledning till den intima stämningen är celltänkandet. ”Vi känner oss som om vi jobbade på ett litet företag trots att vi är tre tusen personer”<sup>234</sup>, berättar en av intervjupersonerna.

Men något hände med den familjära Framfab-andan då man för första gången tvingades säga upp delar av personalen. En av projektledarna drog efter uppsägningarna parallellt till TV-programmet Robinson.

*...Från att känna att man var en del av en familj, till att känna att man hängde väldigt löst. Det är väldigt många likheter med Robinson, här. Just med tanke på att man bygger upp den här känslan, kamratskapen, med helt okända människor. Sen lär man känna varandra väldigt bra, man trivs väldigt bra med varandra. Och sedan helt plötsligt så ställer man sig inför det valet att man måste välja bort någon. Och det skakar om väldigt mycket, bland dem som är kvar också. Det blir en otrygg stämning på något vis. Och det tar lång tid att reparera. Så det har påverkat otroligt kraftigt, just säkerheten som många haft, den här självsäkerheten som många har haft har nog tagits bort i många fall. Kraftigt. Men den byggs upp nu igen, det kommer vi... det löser vi!*<sup>235</sup>

#### 4.2.7 Framfabs identitet: syntes

Sammantaget kan sägas att Framfabs identitet förefaller vara i förändring. Starka byggstenar i identitetsbegreppet lever fortfarande kvar från ”det gamla Framfab”. Till exempel sätter vissa fleece framför kostym, jobbtillfredsställelse framför pengar och familjekänsla framför strikt business. Men det har även utvecklats ytterligare en identitet, ”det nya Framfab”. Exempelvis syns detta i att man ser strikt seriöst på sin yrkesroll, är en skicklig och god affärspartner och sätter affärer före nöjen.

Det är dock svårt att avgöra om det här handlar om en dualistiskt eller en multipel identitet. Kanhända existerar de båda identiteterna vid sidan av varandra (dualistiskt) i form av en klivenhet inom olika individer. Det är tydligt att åtminstone vissa av intervjupersonerna har uttryckt en viss inre klivenhet inför denna dualism. Men kanske är Framfab istället uppdelat på två parallella identiteter, två ”läger” av anställda. I ena lägret finns de nya ”professionella” Framfabanställda med kundkontakt. I andra lägret finns de ”innovativa” gamla som är kvar sedan den tid då Framfab grundades.

---

<sup>232</sup> Projektledare 1

<sup>233</sup> Projektledare 5

<sup>234</sup> Projektledare 1

<sup>235</sup> Projektledare 4

---

## 5 SLUTSATSER

I detta avslutande kapitel sammanförs uppsatsens två resultat om profil och identitet till en slutsats om överensstämmelsen mellan företags profil och identitet. Därefter tas reflektioner över resultatet upp till diskussion. Slutligen ges förslag på områden för fortsatta studier.

---

### 5.1 ÖVERENSSTÄMMELSE MELLAN PROFIL OCH IDENTITET

För att återknyta till syftet med denna uppsats vill jag ännu en gång återge det citat som kom att inspirera mig till att skriva denna uppsats.

*Undersökningar bland företags publikerna kommer att visa hur företaget uppskattas, vad det gör och hur det är. Det vore intressant om man samtidigt kunde fråga företagsledning och personal samma saker. /.../ Vad är det som gör företag X till företag X? Ledningen kommer att säga en sak, de anställda en annan. /.../ Den avgörande faktorn är behovet av att inte säga emot sig själv. Hur väl hänger den uppfattade bilden samman? Vari ligger dissonansen?<sup>236</sup>*

Frågan är då: vad säger ledningen? Vad säger de anställda? Utifrån resultatet av kapitel 4 kan vi sluta oss till att det råder en tämligen god överensstämmelse mellan hur Framfab är och hur det vill vara. Det finns dock några skillnader som är intressanta att ta upp.

Ironiskt nog har Framfabs anställda visat sig ha en mer professionell inställning till sin arbetsplats än vad man förmedlar i den planerade kommunikationen. Här ligger den största skillnaden mellan Framfabs profil och identitet. Tillämpar man detta på de interna publikerna kan detta exempelvis få konsekvenser för Framfabs förmåga att rekrytera kompetent personal. Det kan detta medföra att ”fel” personer lockas till företaget. Framfab vill ju å ena sidan rekrytera professionella före detta managementkonsulter, å andra sidan hitta kreativa och udda-tänkande programmerare. Sätts skillnaden mellan profil och identitet istället i relation till externa publikerna kan skillnaderna profil – identitet få tämligen stora effekter. Detta gäller kanske i synnerhet mediernas bild av företaget, som ju givit en bild av Framfab som ”en massa kids som åker runt på rullskridskor i korridorerna”. Denna bild kan idag sägas vara felaktig.

Det bör nämnas att Framfab faktiskt nämner professionalism som ett av de exempel på hur man lever upp till kärnvärdet effektivitet. Trots detta kan man inte säga att professionalismen genomsyrar det man medvetet kommunicerar att Framfab står för. Budskapet att man skall ha kul på jobbet är fortfarande tydligast, framförallt i det material som är riktat till interna publikerna. I externt material är denna aspekt inte lika tydlig, trots att Framfabs värderingar nämns. Detta kan i förlängningen skapa en viss förvirring de olika publikerna emellan. Eftersom personalen inte enbart tar del av det interna profilmaterialet

---

<sup>236</sup> Bernstein (1985) s. 87f

kan de komma att nås av tvetydiga budskap. Med försiktighet kan man tänka sig att detta är en av förklaringarna till den ”schizofreni” några av intervjupersonerna uttryckt. Internt förespråkar Framfab att man skall vara lite galen. Till externa publikationer kommunicerar Framfab att man visserligen står för ett innovativt idéklimat, men att tyngdpunkten ligger på att de anställda har hög kompetens.

Framfab bör kanske profilera sig tydligare vad gäller det faktum att Framfab-andan står för en professionell och kompetent attityd. Denna värdering, man kan nog kalla den för en form av yrkesstolthet, har ju visat sig vara starkt förankrad hos de anställda.

Vad kan då vara orsaken till att denna skillnad har utvecklats? Flera förklaringar är tänkbara, varav jag här endast nämner några. En liknelse som kan sammanfatta Framfabs utveckling är att Framfab utvecklas från att vara lite av en fritidsgård mot att bli ett renodlat företag. Här åsyftas det inte att *verksamheten* förr liknade en fritidsgård utan istället att de anställdas *mentala bilder* av sin organisation var mer som en fritidsgård.

Framfab har tidigare inte haft det stora mått av professionalism som i dagens verklighet krävs, åtminstone av de anställda med kundkontakt. De senaste åren har man dock börjat rekrytera allt fler traditionella (och därmed mer professionella) managementkonsulter. Dessa har inte samma ”spexiga” attityd till sitt arbete som de gamla Framfabanställda har. De *bör* kanske inte heller ha det. Samtidigt har dessa managementföretag givit Framfab ökad konkurrens i och med att de själva etablerat sig som aktörer inom området för den IT-inriktade konsultverksamheten.

Även den ökande organisationsstorleken kan ha spelat in i övergången från devisen ”kul på jobbet” till ”bra på jobbet”. Man måste helt enkelt ta sig själv på lite mer allvar när man är en koncern som omfattar flera tusen anställda. När företaget var mindre (och hade färre och mindre kunder) kunde man ha en lite mer lekfull attityd.

Även marknaden och omvärldsfaktorer såsom konjunkturläget kan ha förändrat Framfabs förutsättningar så att vissa tokroliga värderingar som tidigare funnits inte längre kan upprätthållas. En svikande efterfrågan på IT-tjänster har lett till att Fast-Forwardknappen inte längre kan hållas intryckt. Nedsörningarna av personalstyrkan kan ha skapat en svacka i självförtroendet som kan ha fått personalen att anta en mer allvarlig attityd till sitt arbete. Slutligen har flera viktiga, identitetsskapande, ledargestalter lämnat bolaget, vilket har givit utrymme för att denna identitetsförändring kunnat komma till stånd.

## 5.2 REFLEKTIONER

Bernstein menar att man reagerar på olika sätt på en kartlagd dissonans. Allt beror på hur man som företag uppfattar problemet. Ser man de upptäckta skillnaderna som ett problem med företagets image? Eller ser man dessa skillnader som ett problem med identitet? Eller kanske ett problem som gäller företagets profil?<sup>237</sup>

Beroende på hur man tolkar denna insamlade information om dissonans kan vi förvänta oss olika motdrag från ledningens sida. Om problemet uppfattas som ett imageproblem kommer ledningen troligen att försöka ändra kundernas ”missuppfattningar” med hjälp av marknadskommunikationsåtgärder som PR och dylikt.

Om problemet istället relateras till företagets identitet kommer man snarare att vidta interna åtgärder som utbildning och sociala aktiviteter för att övertala de anställda att förändra sina värderingar så att de stämmer bättre överens med Framfabs profil. Genom sitt faktiska beteende gentemot kunderna påverkar ju de anställda hur kunden uppfattar företaget, vad de får för image. På grund av detta kan det ur vissa aspekter vara irrelevant hur företagsledningen profilerar sig. Om de anställdas uppfattning om vilka värderingar organisationen står för skiljer sig från de värderingar man i den planerade kommunikationen sänder ut, kan man inte heller kräva att kunderna skall få en bra och entydig bild av organisationen.

Vi får därför hoppas att Framfab varken tolkar dissonansen som ett image- eller identitetsproblem. Om företaget istället uppfattar att problemet har att göra med att företagets planerade kommunikation inte sänder ut samma signaler som de anställda gör via sin interaktion med kunderna kan man nämligen finna medel för att hitta den överensstämmelse man söker.

För att det skall finnas en god överensstämmelse mellan profil och identitet bör man basera den planerade kommunikationen på det man vet om identiteten. Man kan då hävda att detta är just vad Framfab gjort genom att ålägga två journalister att beskriva Framfabkulturen. Men magasinet Culture Mag kom betydligt senare än Framfab Formula<sup>238</sup>. Man hade därmed redan satt riktlinjerna för profilen när man gick ut och undersökte organisationskulturen. Man kan därför inte säga att Framfab baserat sin profil på hur de anställda uppfattar företaget.

Hur skall Framfab då kunna förändra sin profil så att en bättre överensstämmelse kan uppnås? För att tala i termer av symmetrisk intern profilering är det de fyra nyckelorden förståelse, kongruens, överensstämmelse och riktighet som är lösningen på inkongruensproblemet. Från ledningens sida kan man inledningsvis skaffa sig en klar bild av hur den verkliga bilden av Framfab ser ut. Utifrån denna information kan man sedan revidera de profilbudskap man sänder ut. Detta arbete har påvisat att devisen Fast Forward kan vara en sak man (åtminstone tillfälligt) kan behöva att revidera. Detta arbete har även belyst den ökande professionella attityden hos de anställda.

---

<sup>237</sup> Bernstein (1985) s. 89

<sup>238</sup> Projektledare 3

Leif Ahlberg, ansvarig för varumärkesstrategi och identitet på Volvo, menar att det inte räcker att ha ”tryckt nyckelorden, dina kärnvärden, i en instruktion”<sup>239</sup>. Man måste även aktivt se till att budskapet man fört ut uppfattas rätt och efterlevs inom organisationen. Detta för att alla skall tolka profilens budskap på samma sätt. Det gäller således för Framfab att undvika att arbeta utifrån de klassiska informations- eller publicitetsmodellerna och istället nå en tvåvägs kommunikation med sina interna och externa publikter. I idealfallet är kommunikationen naturligtvis även symmetrisk till sin karaktär.

Kommunikationen bör som tidigare nämnts även anpassas efter den situation organisationen befinner sig i. Vi har tidigare konstaterat att organisationsmedlemmarnas involveringsgrad bland annat påverkas av organisationens struktur. Framfabs struktur håller på att förändras från en ren adhokrati till att få byråkratiska inslag<sup>240</sup>. Detta kan därmed leda till att individer i botten på organisationen kan komma att ha lägre involveringsgrad än de som är placerade högre upp i hierarkin. Även detta måste tas hänsyn till när budskap formuleras till de interna publikerna.

Slutligen måste det sägas att det är en aning förvånande att skillnaderna mellan Framfabs profil och identitet inte är större än de i detta arbete har visat sig vara. Från ledningens sida har man som mål att rekrytera så unika individer som möjligt, både i termer av ålder, utbildning, yrke och annan bakgrund. Detta torde leda till en tämligen brokig uppsättning värderingar och uppfattningar om organisationen som sådan. Olika sorters människor har ju olika skäl för att söka sig till just Framfab. Vissa har ett stort socialt behov, andra har prestige eller materiella behov som drivande motivationsfaktorer. Utifrån dessa uppfattningar torde de olika individerna även forma sig olika bilder av vad Framfab står för.

En tänkbar förklaring till att skillnaderna mellan profil och identitet inte har visat sig vara så stora kan vara att just de projektledare jag intervjuade hade en tämligen samstämmig uppfattning om Framfab. Det finns däremot ingenting som talar för att kongruensen mellan profil och identitet är lika liten om man väljer att studera andra typer av Framfab-enheter i andra delar av landet, Europa eller världen.

Ändock visar detta arbete på att det mesta som är formulerat i profilen även återfinns i identiteten. Det visar även på en allmän samstämmighet i uppfattningarna om vad Framfab är och står för, vilket leder till slutsatsen att Framfab har en stark identitet. Intervjuerna visar att en förändring troligen är på väg, men att det i dagsläget finns en relativt god överensstämmelse mellan hur Framfab är och hur Framfab vill vara. Med undantag för att de anställdas syn på organisationen håller på att professionaliseras kan man därför säga att Framfab lyckats väl med konsten att inte tala mot sig själv.

---

<sup>239</sup> Ahlberg ur Lagergren (1998) s. 99f

<sup>240</sup> Ahlén, Johansson, Wasiak (2000) s. 57

### 5.3 FÖRSLAG TILL FORTSATTA STUDIER

Det har i detta arbete inte varit möjligt att vidare gå in på alla de spännande sidospår som under arbetets gång har dykt upp. Det hade naturligtvis varit högst intressant att studera hur allmänhetens bild av Framfab ser ut. Detta hade tätt sig naturligt eftersom en intern identitets- och profilanalys kan påvisa vilka egenskaper som är viktiga att betona i den planerade kommunikationen till de olika publikerna. En undersökning som kunde påvisa de uppfattningar om organisationen som finns hos mottagarna av dessa budskap hade varit fruktbart för det fortsatta profileringsarbetet. Detta skulle innebära en undersökning av olika mottagares image av Framfab.

Vad har media för image av Framfab? Varför har de denna uppfattning? Hur har medias bild av Framfab inverkat på mediekonsumenternas image? Även här rör det sig om en imagestudie, men nu specifikt inom publikgruppen medier och dess journalister.

Det hade även varit mycket intressant att gå in mer på djupet i hur man i framtiden kan genomföra åtgärder för att ena Framfabs identitet med sin profil. Med vilka metoder skall man ändra inriktning på den planerade kommunikationen? Hur kan man exempelvis överbrygga det gap som finns mellan hur Framfab verkligen är och hur det framställs i medierna? Om Framfab håller på att utvecklas till ett mer professionellt företag, hur skall man föra ut detta budskap till ”den gamla” personalen? Vilka värderingar och deviser skall man i så fall i framtiden välja att poängtera i den planerade kommunikationen? På vilket sätt kan man förändra sin interna kommunikation så att den blir mer symmetrisk? Här rör frågeställningarna istället internkommunikation.

Slutligen hade det varit mycket spännande att studera utbredningen av liknande problem i andra sorters organisationer, exempelvis statliga institutioner eller ideella organisationer. Under år 2000 har en del statliga organisationer påbörjat en privatisering av verksamheten. Vissa av dem har tidigare inte haft konkurrens. Andra har haft statliga stöd som har hjälpt verksamheten. Men dessa organisationer ger sig nu ut på den kommersiella marknadens villkor, och har i många fall påbörjat en omprofilering av sin organisation. De kan således komma att behöva arbeta mer med frågor som rör identitet och profilering. Hur har exempelvis Telia eller Posten valt att bygga upp sina nya profiler? Hur påverkas en organisations identitet av en övergång från statlig organisation till privat företag? Detta skulle innebära en studie likt denna, fast applicerad mot en annorlunda bakgrund.

---

## LITTERATURFÖRTECKNING

---

- Ahlén, H; Johansson, A; Wasiak, P (2000)  
*Kongruens mellan organisationsstruktur och situation inom IT-inriktad konsultverksamhet*  
C-uppsats, Företagsekonomiska Institutionen, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet
- Aldrich, H, "technology and organizational structure..."  
*Administrative Science Quarterly*, mars 1972 sid. 26-43
- Alvesson, M; Berg, P-O (1988) *Företagskultur & organisationssymbolism*, Studentlitteratur, Lund
- Alvesson, M; Berg, P-O (1991) *Corporate culture & organizational symbolism*  
Lund: manuskript publicerat av Lunds Universitet
- Alvesson, M; Björkman, I (1992)  
*Organisationsidentitet och organisationsbyggande*, Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, M; Sköldberg, K (1994) *Tolkning och reflektion*, Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, M (1999) andra upplagan, *Ledning av kunskapsföretag*, Stockholm: Norstedts Juridik
- Arndt, J; Friman, A (1983) andra upplagan, *Intern marknadsföring*, Arlöv: Liber
- Arvidson, P; Rosengren, K E (1992) *Sociologisk metodik*, Falköping: Almquist & Wiksell
- Balmer, J "Corporate branding and connoisseurship"  
*Journal of General Management*, Vol. 21 höst 1995, sid. 24-46
- Bang, H (1990) *Organisationskultur*, Lund: Studentlitteratur
- Bengtsson, C; Hjorth, M; Sandberg, H; Thelander, Å (1998) *Möten på fältet*, Avd. för medie- och kommunikationsvetenskap, Lunds universitet, Working Paper 1998:1
- Bernstein, D (1985)  
*Image & verklighet – om företagskommunikation*, Borgå: Svenska Dagbladets förlag
- Bernstein, D (1984) *Company image and reality – a critique of corporate communications*  
London: Holt, Rinehart & Winston
- Bruzelius, L H; Skärvad, P-H (1995) *Integrerad organisationslära*, Lund: Studentlitteratur
- Cap & Design 2000-04-27, "Framfab står på näsan"
- Cheney; Vibbert (1987)  
"Corporate Discourse. Public Relations and issue management"  
ur Jablin (1987) *Handbook of Organizational Communication*, Beverly Hills: Sage Publications
- Dagens Industri 2000-06-13, "Framfab skyller problemen på Guide", <http://www.di.se>
- Deacon, D; Pickering, M; Golding, P; Murdock, G (1999)  
*Researching communications – a practical guide to methods in media and cultural studies*  
London: Arnold publishers



- Dover, C J (1964)  
 “Three eras of management communication” ur Redding, W.C. (red.)  
*Business and industrial communication: a source book* (1964, s. 61–65) New York: Harper & Row
- Dowling; G “Developing your company image into a corporate asset”  
*Long Range Planning*, Vol 26 april 1993, sid. 101–109
- Ely, M (red.) (1993)  
*Kvalitativ forskningsmetodik i praktiken – cirklar inom cirklar*, Lund: Studentlitteratur
- Eneroth, B (1992) *Hur mäter man ”vackert”?*, Stockholm: Natur & Kultur
- Grunig, J E (red.) (1992) *Excellence in public relations and communication management*  
 Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Grunig, J E; Hunt, T (1984) *Managing public relations*, New York: Holt, Rinehart and Winston
- Grönroos, C (1996), tredje upplagan, *Marknadsföring i tjänsteföretag*, Malmö: Liber Ekonomi
- Gummesson, E (1998), andra upplagan  
*Relationsmarknadsföring: från 4P till 30R*, Malmö: Liber Ekonomi
- Göteborgs-Posten 2000-12-30, ”Toppnamn lämnar Framfab”
- Halvorsen, K (1992) *samhällsvetenskaplig metod*, Lund: Studentlitteratur
- Hedberg, K & Levit, E (1997)  
*Profil vs. image – en fallstudie och begreppsanalys*, C-uppsats, avd. för MKV, Lunds universitet
- Hinn, L; Rosling, G (1994)  
*Företagsidentitet. Från corporate identity till praktisk företagsprofilering*, Malmö: Liber-Hermods
- Hofstede, G (1980) *Culture’s consequences*, Beverly Hills: Sage Publications
- Jablin, F M et al (1987)  
*Handbook of Organizational Communication*, Beverly Hills: Sage Publications
- Jarlbro, G et al (2000) *Vilken metod är bäst – ingen eller alla?* Lund: Studentlitteratur
- Kreps, G L (1990), andra upplagan *Organizational communication*, New York: Longman
- Kvale, S (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur
- Lagergren, H (1998) *Varumärkens inre värden*, Göteborg: ICT Education KB
- Larsson, I; Rosengren, K-E (1995) *Kommunikationens villkor*, Lund: Studentlitteratur
- Larsson, L (1997) *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, Lund: Studentlitteratur
- Morgan, G (1997), andra upplagan, *Images of organizations*, Beverly Hills: Sage Publications
- Palm, L (1994)  
*Övertalningsstrategier – att välja budskap efter utgångsläge*, Lund: Lund University Press

- Petty, R E; Priester, J R (1994)  
*Mass media attitude change: implications of the elaboration likelihood model of persuasion*  
ur Bryant, J; Zillman, D (1994) *Media Effects – advances in theory and research*  
Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Redding, W.C. (1964)  
*Business and industrial communication: a source book*, New York: Harper & Row
- Resumé, 2001-01-08 ”Framfabs presschef hoppar av”, <http://www.resume.se>
- Robbins, S (1990), tredje upplagan, *Organizational theory – structure, design and applications*  
Englewood Cliffs: Prentice Hall International Editions
- SEB börsinformation, 2001-01-10, <http://www.seb.se>
- Sydsvenska Dagbladet 2000-11-23, ”Framfab varslar 90 anställda i Sydsverige”
- Sydsvenska Dagbladet 2001-01-10, ”PR-ansvariga lämnar Framfab”
- Thurén, T (1991) *Vetenskapsteori för nybörjare*, Stockholm: Runa Förlag
- Veckans Affärer nr 9, 2000, ”OJ! Vad stor tröjan blev!”
- Windahl, S; Signitzier, B (1995) *Using communication theory*, London: Sage Publications

### **Företagsinternt material**

- Framfab* 2001-01, <http://www.framfab.com>; <http://www.framfab.se>
- Årsredovisning* (1999) Framfab
- Framfab Formula* (1999) vision, values, rules, corporate identity
- CultureMag* (2000) Framfabs företagskultur

### **Muntliga källor**

- Birgersson, Jonas, f.d. VD Framfab, föredrag EEE-dagarna 2000-03-01
- Hast, Eva, dåvarande informationsansvarig Marketing Region South, Framfab
- Projektledare 1, Framfab, samtalsintervju den 12 december
- Projektledare 2, Framfab, samtalsintervju den 12 december
- Projektledare 3, Framfab, samtalsintervju den 14 december
- Projektledare 4, Framfab, samtalsintervju den 18 december
- Projektledare 5, Framfab, samtalsintervju den 14 december, e-mailintervju den 4 januari

---

## BILAGA – INTERVJUGUIDE

---

Detta är exempel på de frågeområden som togs upp under intervjuerna. Man bör därför inte se nedanstående frågor som exakta formuleringar utan snarare ses som exempel på den frågestruktur och de frågeområden som samtalsintervjuerna kretsade kring.

- Lite kort om vad du arbetar med? Hur länge har du gjort det?
- Värderingar i Framfab som funnits sedan starten?
- Om du föreställer dig att du är någon utomstående (kund, leverantör, etcetera.)
- Hur skulle du då beskriva Framfabs profil/identitet?
- Kan du nämna några andra företag som arbetar i samma bransch som ni?
- Vad skiljer Framfab från dem vad gäller image/profil?
- De flesta företag brukar ha "historier" av något slag, om något som hänt tidigare, eller någon speciell situation... Kan du berätta om någon sådan historia?
- Om du skulle beskriva Framfabs egenskaper med tre ord – vilka? varför?
- Vad står Framfabs kultur/anda/klimat för enligt dig?
- Om Framfab var ett djur – vilket skulle det vara? varför just det djuret?
- Beskriv hur du tror att allmänheten ser på Framfab (kort)? Stämmer den bilden?
- Hur skulle du beskriva vad Framfab står för?
- Kan du berätta lite om vad man som nyanställd får lära sig att Framfab står för?
- Den officiella bilden – finns det något du själv känner inte stämmer överens?
- Vad tror du era kunder förväntar sig av Framfab?
- Odokumenterade strategier för "hur man får saker gjort" här på företaget?
- Vilka värderingar tycker du verkar vara starkast hos Framfab?
- Hur är umgängestonen bland de anställda?
- Kan du berätta om några "oskrivna regler" som finns?, typ, "du bör inte---"
- Hur skulle en exemplarisk framfabarbetare se ut?
- Vilka personliga egenskaper (inte kunskap!) är viktiga när man rekryterar?
- Vilka egenskaper ger bra lön/uppskattning? vilka ger dålig lön/missnöje/avsked?