

MAGISTERUPPSATS  
MAGISTERUTBILDNING I STRATEGISK INFORMATION OCH KOMMUNIKATION  
INSTITUTIONEN BIBLIOTEKS- OCH INFORMATIONSVETENSKAP/BIBLIOTEKSHÖGSKOLAN  
2013:1

# Organisationsidentitet i varumärkesbyggande

En fallstudie av en organisation i fastighetsbranschen

KARIN FALKESTRÖM



HÖGSKOLAN I BORÅS  
VETENSKAP FÖR PROFESSION

© Karin Falkeström

Mångfaldigande och spridande av innehållet i denna uppsats  
– helt eller delvis – är förbjudet utan medgivande.

Svensk titel: Organisationsidentitet i varumärkesbyggande – en fallstudie av en organisation i fastighetsbranschen

Engelsk titel: Organizational identity in branding – a case study of an organization in the real estate industry

Författare: Karin Falkeström

Färdigställt: 2013

Handledare: Emma Forsgren och Rolf Hasslöw

Abstract: Organizations today face big challenges as a result of increased exposure. A distinct and recognizable identity is required to differentiate. Consistent and coherent communication about what the organization stands for and where it is going is crucial if you want to succeed. This is a case study of how organizational members from two real estate companies that have merged into one, perceive their merged organization. The method is depth interviews with management representatives and focus group interviews with members from different levels of the company. My study demonstrates organizational identity as an important factor in brand management. Building a strong brand identity will motivate, guide and enable organizational members to act in accordance to the brand promise and thus provide power and content to the brand. The results show a weak organizational identity, but a pride in being part of a successful business. The company thus has much to gain from developing an organizational identity in order to strengthen their brand. The differences in experiences, thoughts, and feelings for the merged organization are small, independent of organizational origin or on what level the respondents work in the company.

Nyckelord: Organisationsidentitet, organisationskommunikation, organisationsteori, varumärke, organisationskultur, image, strategisk kommunikation

## Förord

”Giving your people a sense of belonging will pay substantial dividends for your organization in many ways. Instilling a small dose of pride will encourage your members to be committed to themselves, their fire and EMS family, the department, and the community” (Simpson 2007).

Citatet, som är hämtat från en artikel i tidskriften ”Fire Engineering” skriven av Jeff Simpson, sammanfattar väl vad det här arbetet handlar om – betydelsen av att få alla medarbetare att samlas kring en gemensam identitet och på så sätt ge kraft och innehåll till varumärket.

Arbetet är ett resultat av den fallstudie som jag har genomfört i en organisation som bildades årsskiftet 2011/2012 genom ett samgående mellan två organisationer i fastighetsbranschen. Två organisationer som sedan 2005 har verkat sida vid sida på den norrländska fastighetsmarknaden.

Vad är egentligen organisationsidentitet? Finns det något att tjäna för organisationer som satsar på värdeskapande arbete? Hur upplever organisationsmedlemmarna i den här fallstudien sin organisation och hur upplever de att omvärlden upplever organisationen? Min ambition är att ge svar på dessa frågor genom att undersöka vad tidigare forskning om organisationsidentitet kommit fram till och koppla det till resultatet av mitt arbete.

Förhoppningen är att mitt arbete ska bidra med inspel i den fortsatta forskningen om vad som händer med organisationsidentiteten vid företagsfusioner. Är den en möjlighet eller ett hinder i varumärkesprocessen?

Hoppas att du får en inspirerande läsning.  
Östersund, februari 2013

Karin Falkeström

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
2. Bakgrund och syfte.....	2
3. Avgränsning .....	3
4. Val av metod.....	4
4.1 Urval .....	4
4.2 Etiska ställningstaganden .....	5
5. Teoretiskt ramverk och tidigare forskning .....	6
5.1 Vad är organisationsidentitet? .....	8
5.2 Vad finns det att tjäna för organisationer som satsar på värdeskapande arbete? .	11
6. Beskrivning av studieobjekt .....	14
7. Analytisk tolkning av resultat.....	15
7.1 Identitet.....	15
7.2 Kultur.....	17
7.2.1. Grad av formalisering.....	18
7.2.2. Grad av hierarkisk struktur .....	19
7.2.3. Struktur och kommunikation .....	19
7.2.4. Image .....	21
8. Sammanfattande reflektion.....	23
Referenser.....	26
Bilagor .....	27
Bilaga 1. Intervjuguide .....	27
Bilaga 2. Deltagarbrev djupintervju .....	28
Bilaga 3. Deltagarbrev fokusgrupp.....	29

# 1. Inledning

Det här arbetet, som är en fallstudie, handlar om organisationsidentitet utifrån hur organisationsmedlemmarna beskriver såväl sina egna som hyresgästers och leverantörers upplevelser, tankar och känslor kring sin organisation. Den organisation som jag har valt att studera, Diös Fastigheter AB (framöver benämnd Diös) är ett svenskt fastighetsbolag med verksamhet i norra Sverige. Årsskiftet 2011/2012 köpte Diös upp ett annat fastighetsbolag på samma marknad, Norrvidden Fastigheter AB (framöver benämnd Norrvidden).

Idag står företaget inför utmaningen att ena bolaget under ett gemensamt varumärke. Utifrån det perspektivet har jag identifierat organisationsidentitet som ett spännande forskningsområde att studera. Via organisationsidentitet kommunicerar organisationen vilka värden den står för. Den fyller därmed sitt varumärke med ett innehåll som tydliggör organisationen gentemot sina intressenter och i förhållande till sina konkurrenter.

Jag inleder arbetet med bakgrund, syfte och avgränsning följt av en beskrivning av vald metod samt etiska ställningstaganden. Därefter följer en beskrivning av vilket teoretiskt ramverk som jag har utgått ifrån samt en beskrivning av studerad organisation. Sedan kommer min analytiska tolkning av resultatet utifrån det teoretiska ramverket. Jag avslutar med en reflekterande diskussion. Som bilagor till arbetet finns den intervjuguide som jag har använt samt de brev som jag skickade ut i samband med inbjudan att delta i studien.

## 2. Bakgrund och syfte

Syftet med arbetet är att ge svar på vad som händer med organisationsidentiteten när två organisationer går samman och ska enas under ett gemensamt varumärke. Finns det då en identitet eller flera och är det i så fall ett hinder eller en möjlighet i varumärkesprocessen?

Jag utgår från Hatch & Schultz (1997, 2002) teori om organisationsidentitet där kultur, identitet och image utgör starkt relaterade delar i det meningssystem som definierar organisationen gentemot dess intressenter. Utifrån deras teori är organisationsidentitet en styrka i organisationers varumärkesarbete då den bidrar till att särskilja organisationen från andra konkurrerande organisationer. I min litteraturgenomgång har jag funnit få exempel på forskning kring vad som händer med organisationsidentiteten när två organisationer går samman och ska enas under ett gemensamt varumärke varför jag valt ämnet för mitt arbete.

Diös är idag en sammanslagning mellan tidigare Diös och tidigare Norrvidden. En sammanslagning som skedde årsskiftet 2011/2012 och som har inneburit att organisationsmedlemmar, hyresgäster och leverantörer som tidigare hade relationer till två separata organisationer, nu ska relatera till ett gemensamt varumärke. Respektive organisation har, under tiden som de har verkat sida vid sida på den norrländska marknaden, definierat sig gentemot sina respektive intressenter och den image som respektive organisation har förmedlat till omgivningen har absorberats tillbaka till kulturen och använts för att bekräfta identiteten (Hatch & Schultz 1997).

Min utgångspunkt inför genomförandet av studien är att organisationsmedlemmarnas beskrivningar av nuvarande organisation kommer att skilja sig åt markant beroende på ursprungsorganisation och nivå i organisationen. Detta utifrån Hatch & Schultz (1997, 2002) teori om att organisationsidentiteten uppstår genom en ständigt pågående interaktion mellan organisationsmedlemmarna och genom högsta ledningens inflytande.

Mot bakgrund av tidigare forskning inom organisationsidentitet vill jag genom fallstudien undersöka om det finns en identitet eller flera och huruvida detta är ett hinder eller en möjlighet i varumärkesprocessen. Detta genom att undersöka:

- Hur organisationsmedlemmarna beskriver såväl sina egna som hyresgästers och leverantörers upplevelser, tankar och känslor kring nuvarande organisation.
- Hur beskrivningarna skiljer sig åt beroende på ursprungsorganisation och nivå i organisationen.

### **3. Avgränsning**

I min studie har jag begränsat mig till att enbart studera organisationsmedlemmarnas upplevelser, tankar och känslor kring sin organisation. Jag har därmed uteslutit hyresgästers och leverantörers upplevelser, tankar och känslor kring studerad organisation, vilket skulle ge en mer heltäckande bild av organisationens identitet.

Det finns en mängd litteratur inom forskningsområdet organisationsidentitet. Jag har avgränsat mig till de forskningsresultat som jag har funnit dominerande på området.

## 4. Val av metod

Jag har valt kvalitativ fallundersökning som metod då arbetet strävar efter att komma fram till en helhetsinriktad beskrivning och analys inom en viss avgränsad kontext. Kvalitativ metod är induktiv då den fokuserar på process, förståelse och tolkning snarare än deduktiv och experimentell (Merriam 1997). Målet med kvalitativ analys är att identifiera ännu okända eller otillfredsställande kända företeelser, egenskaper och innebörder (Starrin & Svensson 1994).

De kvalitativ metoder som jag har valt är observationer, djupintervjuer och fokusgruppsintervjuer. Jag har valt att genomföra semistandardiserade intervjuer där jag har utgått från en intervjuguide (se bilaga 1) som jag har kompletterat med följdfrågor.

Valet av djupintervju som metod kommer sig av att jag vill få fördjupad kunskap om hur personer på ledande befattning i organisationen beskriver sin organisation. Djupintervjuer har genomförts med fyra personer på ledande befattning från olika ursprungsorganisation. En klar fördel med djupintervjuer är att de sker i form av ett fritt samtal där intervjupersonens svar inte påverkas av andras åsikter. Jag har genomfört intervjun som ett samtal utifrån en i förväg fastställd intervjuguide (se bilaga 1). Varje intervju har tagit cirka 30 minuter att genomföra.

I syfte att studera flera individer samtidigt och få möjlighet att observera samspelet mellan dem liksom de olika uppfattningar och känslor som styr deras beteenden, har jag valt metoden fokusgrupp. Kännetecknande för fokusgrupper är kombinationen av gruppinteraktion och av forskaren bestämt ämnesfokus (Halkier 2010). Gruppdiskussionerna har utgått från en i förväg fastställd intervjuguide (se bilaga 1). Metoden fungerar bra för att producera data om innehållet i grupperas berättelser, värderingar och förhandlingar. En nackdel är dock att den sociala kontrollen i fokusgruppen kan hindra olikheter i erfarenheter och perspektiv från att komma fram (Halkier 2010).

Jag har valt att genomföra två fokusgrupper med fyra personer i varje grupp, en grupp med representanter från tidigare Norrvidden och en grupp med representanter från tidigare Diös. Urvalet gjordes utifrån kriteriet roll i organisationen för att få en god representation av olika roller. Av praktiska skäl ville jag att deltagarna i fokusgrupperna skulle befinna sig på samma ort. Därför valde jag ut representanter från två av sex marknadsområden, Jämtland och Västernorrland. Att jag har valt så små grupper, fyra personer, beror på att jag både har fungerat som observatör och diskussionsledare. Med risk för att missa viktig information och i syfte att fånga upp, inte bara det som uttrycks explicit, ville jag hålla ner antalet deltagare. Varje fokusgrupp har tagit cirka två timmar att genomföra.

### 4.1 Urval

I kvalitativa studier är urvalen ofta så små att de inte kan vara slumpmässiga utan snarare analytiskt selektiva (Halkier 2010). Syftet med min studie är att undersöka om det finns skillnader i organisationsmedlemmarnas upplevelser, känslor och tankar kring sin organisation beroende på ursprungsorganisation och roll i organisationen. Jag har därför i samråd med Diös HR-ansvariga valt ut representanter utifrån kriterierna



ursprungsorganisation och roll i organisationen. Samtliga deltagare i studien har informerats om tillvägagångssättet vid urval såväl när inbjudan att delta skickades ut som i samband med att djupintervju och fokusgruppsintervju genomfördes.

## 4.2 Etiska ställningstaganden

Den här studien är genomförd i överenskommelse med bolagets vd. Deltagande i en studie kan upplevas vara känsligt då man kan känna sig utpekad på grund av det man säger. Därför är det viktigt att kunna tillförsäkra deltagarna anonymitet. Eftersom jag inte ville göra ett slumpmässigt urval har det dock inte varit möjligt att tillförsäkra fullständig anonymitet.

På grund av att deltagarna i fokusgrupperna deltog under arbetstid var jag tvungen att kontakta marknadsområdescheferna för de medarbetare som deltog för att få godkännande om att de avsatte två timmar av sin arbetstid. Jag informerade dock deltagarna tydligt om detta. Dels via det inledande mejl som jag skickade i samband med inbjudan att delta i studien (se bilaga 2 och 3), dels muntligt i samband med att fokusgruppen genomfördes. Deltagarna i djupintervjuerna fick också, både när inbjudan skickades ut och i själva intervjusituationen, information om att jag hade fått deras kontaktuppgifter via Diös HR-ansvariga.

För att skapa trygghet i intervjusituationen valde jag att genomföra intervjuerna på de intervjuades hemmaplan. När det gäller djupintervjuerna har de intervjuade själva fått bestämma platsen för intervjun. I fokusgruppsintervjuerna har jag bett någon av deltagarna i respektive grupp att välja en lokal.

Deltagarna i både intervjuer och fokusgrupper förekommer inte någonstans med sitt namn. Resultaten av intervjuerna har kodats och de har enbart fungerat som underlag för min analys. I syfte att inte röja de deltagandes identitet har jag valt att inte redogöra för deras ursprungsorganisation i de citat som jag har valt att publicera i studien. Jag redogör, av samma skäl, inte vilken roll i organisationen deltagarna i varken djupintervjuer eller fokusgruppsintervjuer har.

Det finns alltid en risk att den som leder intervjuerna lägger sina egna värderingar i formuleringen av den intervjuades svar. För att minimera den risken har jag genomgående skickat den sammanställda intervjun till deltagarna för att ge dem möjlighet att reagera på eventuella misstolkningar eller missförstånd.

Inspelning av intervjuer är ett vanligt tillvägagångssätt för att minimera risken att missa något som sägs och för att kunna gå tillbaka till det som sades under intervjun i efterhand. Jag valde att inte spela in intervjuerna utan istället löpande anteckna under samtalsgången. Den främsta anledningen till det är att jag ville undvika att deltagarna skulle känna sig störd av bandspelaren och minimera risken för att deltagarna skulle tänka sig för extra mycket hur han eller hon formulerade sig.

Risken med tillvägagångssättet är att jag har missat något av det som deltagarna sagt samt nyanser i pågående samspel mellan fokusgruppsdeltagarna. Vinsten upplever jag, är att samtalsklimatet mellan deltagarna gynnades av min låga grad av inblandning.

## 5. Teoretiskt ramverk och tidigare forskning

Jag antar ett socialkonstruktivt perspektiv på organisationer som ser organisationer som sociala konstruktioner där människor genom kommunikation konstruerar en social verklighet som delvis är gemensam och delvis individuell. Organisationsmedlemmarnas förkunskaper, tidigare erfarenheter, värderingar, attityder, status och perspektiv påverkar vad de betonar i olika situationer. Utifrån detta perspektiv produceras och reproduceras organisationerna genom vardagliga handlingar (Heide et al 2012).

Organisationer uppstår när det finns personer som kan kommunicera med varandra, som är beredda att bidra till handling och som har för avsikt att arbeta mot gemensamma mål (Bernard 2009). Kommunikation, som kommer från latinets *communicare*, betyder att göra gemensamt. För att få kunskap om, förstå och bli delaktig i organisationens mål är kommunikation en förutsättning. Genom att samarbeta, och därmed kommunicera, har vi förmåga att nå längre än vad vi skulle ha gjort om vi skapade något var för sig.

Ett välkänt citat från Bernstein är ”allt kommunicerar” (Bernstein 1984). Med det menar han att alla individer och organisationer kommunicerar hela tiden, avsiktligt eller oavsiktligt, genom sina handlingar eller icke-handlingar och genom det som sägs eller lämnas osagt. Kommunikationen skapar intryck hos alla intressenter. Intryck som resulterar i den bild som intressenterna skapar av individen eller organisationen. Mot bakgrund av detta är det viktigt, om man strävar efter att uppfattas som en trovärdig aktör, att anta en helhetssyn på kommunikationen och säkerställa att man är konsekvent i det man säger och i det man gör (Bernstein 1984).

Den explosionsartade utvecklingen av informations- och kommunikationsteknologin har satt dagens organisationer inför stora utmaningar (Cheney & Christensen 2001). Samtidigt som det är en nödvändighet att sticka ut med en distinkt och igenkänningsbar identitet, om man vill vara en röst i kommunikationshavet, så är det näst intill omöjligt. Cheney & Christensen (2001) liknar den situation som organisationer står inför med bilden av strandsatt kvinna som, för att få kontakt med omvärlden, lägger sitt meddelande om rop på hjälp i en flaska. Precis när hon ska kasta ut flaskan i havet blir det tydligt för henne att hon inte kan se vattnet på grund av alla andra flaskor som flyter omkring.

Kommunikation kring vad en organisation är, vad den står för och vart den strävar får med andra ord en allt viktigare roll i det nya kommunikationslandskapet. Ett landskap där organisationsidentiteten blir en ömtålig konstruktion (Cheney & Christensen 2001). Det som är unikt för en organisation ställs hela tiden mot det som andra organisationer kommunicerar som utmärkande för dem. Detta leder till att organisationsidentitetens varaktighet hela tiden kräver mer kommunikation (Cheney & Christensen 2001). Att kommunikationsmängden hela tiden ökar är en paradox. Tillgången till information är obegränsad. Ändå upplever många att de saknar information. Eller som Quirke (2008) beskriver det, aldrig har så mycket kommunicerats till så många och betytt så lite.

Som en konsekvens av den snabba utvecklingen av informations- och kommunikationsteknologin har gränserna mellan internt och externt suddats ut (Cheney & Christensen 2001). Vad som är interna angelägenheter och externa angelägenheter är inte längre antingen eller, utan både och. Utvecklingen har gått från att enbart vara

högsta ledningens och särskilt utsedda strategiska tjänstemäns uppgift att skapa och upprätthålla de externa relationerna, till att vara alla organisationsmedlemmars. Idag är de externa relationerna en del av vardagen för i princip alla organisationsmedlemmar, inte minst som en följd av det ökade fokus på kundservice (Cheney & Christensen 2001).

Dagens organisationer har med andra ord blivit mer exponerade. Det som tidigare gick att hantera internt och som enbart var av intresse för dem som verkade inom organisationen, är idag fullt transparent (Cheney & Christensen 2001). Förutom kunder och leverantörers intresse för organisationens förehavanden har medias intresse ökat när det gäller att identifiera avvikelser i det som sägs och det som görs. Det har även affärsanalytikers intresse. Interna variabler som organisationsstrategi, ledarstil, arbetsprocesser och ansvarsfullt företagande får allt större utrymme i företagsvärderingarna (Hatch & Schultz 2002).

På samma sätt som externa intressenter påverkas av interna angelägenheter påverkas organisationsmedlemmar av vad som sägs och skrivs om organisationen i externa kanaler. Om exempelvis en medarbetare läser en artikel som i positiva ordalag beskriver organisationens framgång så stärks medarbetarens uppfattning om organisationens förträfflighet (Falkheimer & Heide 2011).

Den amerikanska medieforskaren Henry Jenkins (2006) beskriver det nya kommunikationslandskapet som en kommunikationsstruktur som utmärks av att:

1. Vi lever i en *konvergent mediekultur*. Det innebär ett gränsöverskridande mellan traditionella och nya medier, mellan det privata och det offentliga, mellan underhållning och information.
2. Vi lever i en *deltagarkultur* där direkt återkoppling och kollektiva processer ersätter den enkelriktade kommunikation som tidigare dominerade.
3. Deltagarkulturen skapar *kollektiv intelligens*. Det innebär att problemlösning sker via kommunikationsprocesser där olika deltagare bidrar med olika delar till en helhet.

Mot bakgrund av den situation som dagens organisationer befinner sig i, med bland annat hög exponering och ökat kundfokus, ökar behovet av tydlighet i vad man är, vad man står för och vart man strävar. Behovet av att anta en helhetssyn på samtliga kommunikationsinsatser likaså (Falkheimer & Heide 2012). Kommunikationen måste genomsyra hela organisationen, inte bara den traditionella funktion som hanterar informationsfrågorna eller marknadsföringen. Den interna kommunikationen stannar inte innanför organisationens gränser utan når även ut till andra intressenter. Likväl påverkar den externa kommunikationen, som är tänkt att påverka intressenter utanför organisationen, i hög grad även medarbetarna (Falkheimer & Heide 2012).

## 5.1 Vad är organisationsidentitet?

Den litteratur som jag har tagit del av på området ger ingen universellt accepterad definition av begreppet organisationsidentitet. Beroende på inom vilket forskningsfält som begreppet problematiseras, exempelvis organisationsteori, marknadsföring, socialpsykologi eller sociologi, definierar forskarna begreppet olika.

Organisationsidentitet utgör det mest centrala elementen, själva kärnan, i en organisation (Hatch & Schultz 1997, 2002). Det är den som gör en organisation unik och som särskiljer den från andra organisationer. Organisationsidentiteten uppstår i en värdeskapande process där organisationsmedlemmarna genom kommunikation och interaktion får en känsla av tillhörighet, ramar och mening. En stark organisationsidentitet vägleder, motiverar och aktiverar organisationsmedlemmarna till handling. Den bidrar till organisationsmedlemmarnas självuppfattning och underlättar för såväl interna som externa intressenter att förstå vad organisationen är, vad den står för och vart den strävar (Hatch & Schultz 1997, 2002).

Begreppet organisationsidentitet introducerades av Albert & Whetten (1985). De beskriver organisationsidentitet som organisationens centrala, varaktiga och distinkta attribut som särskiljer den från andra organisationer. Attributen utgör referenspunkter för organisationsmedlemmarna när de handlar och uttalar sig som representanter för organisationen.

På senare tid har flera forskare argumenterat mot den del av begreppet som de varaktiga attributen utgör. Bland andra hävdar Gioia et al (2002) att organisationsidentiteten måste förändras och omdefinieras över tid, något som de benämner anpassningsbar instabilitet. Med det menar de, att för att organisationsidentiteten ska kunna fungera som ledstjärna måste den anpassas till förändringar i omvärlden. Det är dock viktigt att kärnan är stabil. De grundläggande värderingarna bör bestå över tid men behöver ta olika uttryck beroende av målgrupp och tidpunkt. Som exempel lyfter de fram företaget Hewlett-Packard som har samlat sina grundläggande värderingar under konceptet ”The H-P way”. Även om värderingarna är desamma så har uttrycken och handlingarna för dem omdefinierats många gånger över åren. Gioia et al (2002) menar att organisationer som ser på organisationsidentitet som något varaktigt tenderar att stagnera.

I min litteraturgenomgång har det närbesläktade begreppet organisationskultur ofta dykt upp, ibland synonymt och ibland särskiljande. Kultur refereras ofta till hur man gör saker. Identitet till vad man står för. Kultur utgör mera av kontext, är outtalad och framväxande. Identitet är mera språklig, explicit och betonas mer direkt (Hatch & Schultz 2002). Liksom begreppet organisationsidentitet, tycks det inte finnas någon universell definition av begreppet organisationskultur. Alvesson & Björkman (1992:21) definierar kultur som ”föreställningar och innebörder som är gemensamma för en viss grupp, som ofta uttrycks eller förmedlas i symbolisk form och som vägleder människornas relaterande till sin gemensamma omvärld”. Kulturen kommuniceras via språk, handlingar och fysiska föremål (Alvesson & Sveningsson 2007).

Hur stark en organisationskultur är beror på i vilken utsträckning organisationsmedlemmarna identifierar sig med organisationen. Aschforth & Mael (1989) lyfter fram fyra faktorer som påverkar benägenheten att identifiera sig med en grupp:

- Hur distinkta en grupps värderingar är – ju mer distinkta, desto tydligare identitet.
- Den status som är förknippad med en grupp – ju högre status desto större attraktionskraft (alla vill identifiera sig med en vinnare).
- Hur framträdande andra grupper (referensobjekt) är – ju större medvetenhet om ett ”de”, desto tydligare ”vi”.
- Förekomsten av sociala förhållanden som underlättar gruppbildning, det vill säga ju mer av interpersonell interaktion, uppfattad likhet, gemensamma mål eller historia, och så vidare, desto mer framträdande identitet.

Sammanfattningsvis kan man säga att ju tydligare organisationen framträder i fråga om materiell praktik, symboliska uttryck och värderingar, ju mer framgångsrik den upplevs vara, ju tydligare den avskiljer sig från omgivningen och ju mer av sociala gruppbildningsmekanismer som förekommer, desto mer tenderar organisationen att tillhandahålla en specifik social identitet för organisationsmedlemmarna (Alvesson & Svenningsson 2007).

Ovanstående resonemang knyter an till Hatch & Schultz (1997, 2002) syn på organisationsidentitet som resultatet av ömsesidiga relationer mellan de som finns i organisationen och de som finns utanför liksom av organisationsmedlemmarnas uppfattning av externa intressenters uppfattningar av organisationen. Deras utgångspunkt är att organisationens kultur, identitet och image utgör starkt relaterade delar i ett meningssystem som definierar organisationen gentemot dess intressenter. Organisationsidentiteten uppstår genom en ständigt pågående interaktion mellan organisationsmedlemmarna och genom högsta ledningens inflytande. Den påverkas även av och har inflytande på organisationens image. Den image som organisationen förmedlar till omgivningen absorberas tillbaka till kulturen och används för att bekräfta identiteten (Hatch & Schultz 1997).

Hatch & Schultz (1997) betecknar de tre ingående delarna i organisationsidentiteten enligt följande. Identiteten, som existerar i kulturen, betecknar organisationsmedlemmarnas uppfattningar, känslor och tankar om sin organisation. Kultur refererar till hur organisationsmedlemmarnas gemensamma föreställningar och innebörder uttrycks och förmedlas i symbolisk form. Image omfattar både den kommunicerade bilden av organisationen och intressenternas uppfattning av den. Att delarna går in i varandra är tydligt och det är svårt att identifiera någon utpräglad distinktion mellan dem. Tillsammans bidrar de till organisationens kärna och bidrar till att definiera organisationen gentemot dess intressenter. Organisationsledning, visioner och ledarskap utgör viktiga delar i organisationsidentiteten (Hatch & Schultz 1997).

Visioner, mål och värderingar är viktiga för de organisationsledare som försöker påverka organisationens identitet och image (Johansson & Miller 2012). En förutsättning för att visionen och målen ska kunna implementeras och fungera som ledstjärnor, är att de integreras i organisationens kulturella värdesystem. Genom kommunikation formulerar ledare och medarbetare mål samt planerar och koordinerar arbetet för att uppfylla dem. Kommunikationen mellan ledare och medarbetare är därmed en grundförutsättning för att kunna bygga effektiva organisationer och framgångsrika företag (Johansson & Miller 2012).

Hatch & Schultz definition av organisationsidentitet ligger nära Malewars (2003) definition där organisationsidentitet utgör den totala summan av organisationens struktur, strategi, beteende, kultur, design och kommunikation. Hans utgångspunkt är att organisationsidentiteten innefattar såväl organisationens verbala och visuella framträdande som dess marknadspositionering och konkurrensmässiga differentiering på företagsnivå, affärsnivå och produktnivå. Enligt honom är det sju bestämningsfaktorer som tillsammans skapar organisationsidentiteten. Dessa är organisationskommunikation, organisationsdesign, organisationskultur, organisationsbeteende, organisationsstruktur, industriidentitet och organisationsstrategi. Malewar (2003) delar in organisationens kommunikation i följande kategorier:

**Kontrollerad kommunikation** som innefattar planerade kommunikationsaktiviteter (kundtidning, personaltidning, pressmeddelande, årsredovisning, reklam, direktmarknadsföring, public relations etc.).

**Okontrollerad kommunikation** som är den kommunikation som sker när organisationens medarbetare interagerar med organisationens intressenter och omedvetet eller oplanerat skickar signaler om organisationen. Kommunikation i sociala medier är ett exempel på oplanerad kommunikation.

**Indirekt kommunikation** som är den kommunikation som utomstående parter för om organisationen (tidningsartiklar, tv-inslag, kommentarer tredje part etc.).

Två svenska forskare, Alvesson & Björkman (1992), beskriver organisationsidentitet som en värdemätare som anger i vilken grad organisationsmedlemmarna upplever sammanhang i organisationens aktiviteter, uppfattar en tydlig koppling mellan det egna arbetet och en organisatorisk helhet samt känner att organisationen står för något som skiljer den från omvärlden. Upplevelsen av sammanhang och helhet, menar forskarna, skapar en klar identitet medan motsatsen skapar en urholkad identitet. Organisationer kan med andra ord antingen ha eller sakna en organisationsidentitet. ”Systematiska försök att utveckla en organisationsidentitet, syftar därmed till att utveckla en för organisationsmedlemmarna gemensam identitet som är förknippad med organisationstillhörigheten och med en känsla av att organisationen hänger samman, kan särskiljas från omgivningen och har en viss substans eller kärna kring vilken personalen och aktiviteterna roterar” (Alvesson & Björkman 1992:9).

Att skapa och upprätthålla en organisationsidentitet är, som vi kan se av ovanstående resonemang, en värdeskapande process som förutsätter kommunikation. Det är först när man kommunicerar som man kan konstatera att man har något gemensamt som är värt att bygga på. Det är då man utvecklar en relation. Identifierar man sig med organisationens värderingar blir det lättare att ta till sig det som organisationen kommunicerar (Alvesson & Björkman 1992). Organisationsidentiteten är kort sagt resultatet av ömsesidiga relationer mellan de som finns i organisationen och de som finns utanför liksom av organisationsmedlemmarnas uppfattning av externa intressenters uppfattningar av organisationen (Hatch & Schultz 1997, 2002).

## 5.2 Vad finns det att tjäna för organisationer som satsar på värdeskapande arbete?

Idag ses organisationsidentitet som en viktig konkurrensfördel (Heide et al 2012). Organisationer vars varumärken syns ofta och har ett bra anseende har klara fördelar gentemot konkurrenterna. Med en stark organisationsidentitet kommunicerar organisationen vilka värden den står för.

Synen på organisationsidentitet idag, är att den fungerar som en strategisk resurs för att få intressenters förtroende och stöd och därmed en konkurrensfördel (Malewar 2003). Malewar lyfter fram sju fördelar som en organisationsidentitet kan bidra till:

1. Den fungerar som en central kraft som motiverar medarbetarna då den ökar deras förståelse för vad organisationen är, vad den står för, vad den gör, hur den gör det och vart den strävar.
2. Den underlättar vid integrering av andra organisationskulturer vid förvärv eller sammanslagningar.
3. Den gör det enklare att rekrytera specialister.
4. Den gör det enklare för intressenter att upptäcka organisationens affärsmöjligheter, ledningskraft och särdrag gentemot konkurrenterna.
5. Konsumenten får en tydligare bild av produktens eller tjänstens kvalitet och ger därmed stöd för organisationens produkter, tjänster och varumärke.
6. Den underlättar uppbyggnaden av ett starkt varumärke som leder till lojala intressenter.
7. Den gör organisationen tydligare på den finansiella marknaden vilket lockar investerare, gör det enklare att värdera organisationen rättvist och förbättrar organisationens tillgång till kapitalmarknader.

Om man identifierar sig med en organisation är man mer benägen att ta till sig organisationens värderingar, normer och övriga kulturella uttryck och omvänt, om man delar värderingar och ideal med en viss organisation lär man sig snabbare och starkare att identifiera sig med denna (Alvesson & Björkman 1992).

En del i organisationsidentiteten kommuniceras som varumärke (Heide et al 2012). Varumärken skapas och upprätthålls i en värdeskapande process där kraften och innehållet är beroende av samtliga kommunikationsprocesser, såväl inom som utanför organisationen. För att utvecklas till ett starkt varumärke räcker det inte med att organisationen gör rätt, medarbetare, kunder och investerare måste också uppleva att handlingarna känns rätt och äkta. Först då upplevs organisationen som trovärdig.

I varje kommunikationsprocess är det mottagaren och inte sändaren som avgör om det finns anledning att a) uppfatta en aktör som trovärdig, b) hysa förtroende för aktören och c) känna tillit i relationen (Hedquist 2002). Graden av trovärdighet påverkas av mottagarens tidigare erfarenhet av aktören. Men det räcker inte med att mottagaren uppfattar aktören som trovärdig. Mottagarens uppfattning om sig själv och den situation han/hon befinner sig i liksom hur mottagaren tror att andra uppfattar aktören påverkar också graden av trovärdighet (Hedquist 2002).

Starka varumärken är ofta en tillgång med ett högt marknadsvärde. I Interbrands rapport "Best global brands 2012" (Interbrand 2012) toppas listan åter av Coca Cola vars varumärke uppges vara värt 77,9 miljarder dollar. Tätt efter hamnar Apple med ett varumärkesvärde om 76,6 miljarder dollar, vilket är en ökning med 129 procent sedan förra året. Jez Frampton, Global Chief Executive för Interbrand, konstaterar i 2012 års rapport:

"Only brands that stay transparent, actively engaged, and true to their promises will manage to capture hearts and minds, earn trust and loyalty, and command a premium".

Ju fler varumärken som dyker upp på marknaden, desto svårare blir det att etablera nya (Cheney & Christensen 2001). Etablerade företag börjar därför inse värdet av sitt eget varumärke som en viktig konkurrensfördel. Idag börjar även andra aktörer inom såväl offentlig verksamhet som idéburna organisationer och politiska partier att inse värdet av ett starkt varumärke. Även om intresset för varumärken har ökat, är det fortfarande förhållandevis få företag som kan redogöra för vad det egna varumärket står för, vad som utgör dess identitet och gör det unikt (Melin 1999).

Jez Frampton (Interbrand 2012) konstaterar att framgångsfaktorn för de företag som hamnar på listan "Best global brands" är att de vårdar sina varumärken genom att:

- Inse företagets roll i människors liv och agera utifrån det – bygga på framgång och rätta till misstag.
- Vårda företagets relationer. Lyssna på kunder, medarbetare och investerare i lika hög grad och återkoppla snabbt och ärligt på de signaler som de sänder.
- Bevaka omvärlden och hålla jämna steg med de snabba förändringarna.
- Betrakta varje marknad som unik.
- Inse att varje individ räknas.

Att skapa en organisationsidentitet är inte oproblemiskt. Individens och organisationers strävan efter gedigna och gynnsamma identiteter står mot den stora utmaningen i att vidmakthålla identiteten. Speciellt i krissituationer (Cheney & Christensen 2001). Som exempel kan företaget Shell nämnas. Kontroversiella intressen i Sydafrika fick omvärlden att identifiera Shell som ett företag med en cynisk och oetisk verksamhet. En bild som fick ytterligare skjuts när företaget 1995 beslutade sig för att dumpa oljeplattformen Brent Spar i havet. Även om senare upptäckter har gett Shell upprättelse för sitt ursprungliga beslut, håller omvärldens negativa känslor gentemot varumärket i sig.

Skapandet och upprätthållandet av en organisationsidentitet är en balansakt mellan en alltför stängd och en alltför öppen organisationsidentitet (Cheney & Christensen 2001). En alltför stängd organisationsidentitet leder till svårigheter för organisationen att förhålla sig till sig själv då man inte har någon referens till omvärlden. En alltför öppen organisationsidentitet riskerar att leda till att man tappar identiteten. I sin iver att anpassa sig till omvärlden tappar organisationen den kärna som gör organisationen urskiljbar och unik (Cheney & Christensen 2001).

Ovanstående forskning visar sammanfattningsvis att organisationsidentitet är det som enar organisationsmedlemmarna och som hjälper organisationen att kommunicerar vilka



värden den står för. Den bidrar till att skapa förståelse för det unika i organisationen, det som särskiljer den från andra och den bygger på människans naturliga strävan efter att förstå sin situation. Den ger kraft och innehåll i varumärket då den gör det enklare att identifiera specifika värden som intressenter kan identifiera sig med. Genom att identifiera sig med organisationen ökar benägenheten att upprätthålla eller skapa en relation till den. I relationer skapas engagemang som resulterar i lojalitet. För att uppnå förtroende i relationen mellan organisationen och dess intressenter bör det som sägs och det som görs hänga ihop.

”Organizations should avoid disparities between what is practiced and what is preached; otherwise, relationships with stakeholders will be damaged” (da Camara 2011: 54).

## 6. Beskrivning av studieobjekt

Varumärket Diös bildades 1921 då Anders Diös startade byggföretaget Anders Diös AB. År 2000 upphörde varumärket Diös att existera, fram till våren 2005 då ett antal investerare beslutade sig för att bilda ett renodlat fastighetsbolag på norra Sveriges fastighetsmarknad. Eftersom ett av bolagets första fastighetsförvärv hade sitt ursprung i Diös och eftersom investerarna förknippade företagsnamnet med positiva värden som seriositet och kvalitet, beslutade investerarna sig för bolagsnamnet Diös Fastigheter AB.

I december 2011 köpte Diös upp Norrvidden och blev därmed norra Sveriges största privatägda fastighetsbolag på 14 orter från Borlänge till Luleå. Verksamheten, som går ut på att förvärva, förädla, förvalta och försälja fastigheter, har största hyresvärdet inom kontor och handel. Huvudkontoret är placerat i Östersund. Vid tidpunkten för uppköpet hade Norrvidden, som hade verkat på den norrländska fastighetsmarknaden sedan 2002, 88 personer anställda och Diös 66 personer anställda (Årsredovisning 2011).

Utifrån tidigare forskning och genomgång av årsredovisningar, webbtexter, observationer och intervjuer kan jag konstatera följande. Två dominerande fastighetsbolag som under flera år har verkat sida vid sida är idag förenade under samma varumärke. Drygt ett år har gått sedan sammanslagningen. Ett år som bland annat har inneburit omprofilering, integrering av administrativa system, ny ledningsgruppsammansättning och nya relationer. Att hitta sin plats i de sociala system med normer, värderingar, tankesätt, rutiner och ritualer som de båda organisationerna bär med sig in i den nya organisationen är en utmaning. För medarbetare i synnerhet men även för kunder och andra externa intressenter.

## 7. Analytisk tolkning av resultat

Resultatet av mitt arbete baserar sig på en analys av genomförda djupintervjuer och fokusgruppsintervjuer samt på det som jag har observerat framförallt vid den kick-off som organisationen genomförde den 3-5 december 2012 då majoriteten av alla anställda var samlade.

Det som jag har velat undersöka är:

- Hur organisationsmedlemmarna beskriver såväl sina egna som hyresgästers och leverantörers upplevelser, tankar och känslor kring nuvarande organisation.
- Hur beskrivningarna skiljer sig åt beroende på ursprungsorganisation och nivå i organisationen.

Som jag nämnde inledningsvis ansluter jag mig till Hatch & Schultz (1997, 2002) teori om organisationsidentitet där organisationens kultur, identitet och image utgör starkt relaterade delar i ett meningssystem som definierar organisationen gentemot dess intressenter. I min redogörelse för resultatet av min studie har min ambition varit att knyta resultaten till de tre relaterade delarna i organisationsidentiteten. Någon renodlad uppdelning är dock svår att åstadkomma då delarna är starkt relaterade till varandra.

### 7.1 Identitet

Drygt ett år har gått sedan sammanslagningen av Diös och Norrvidden ägde rum. En genomgång av media inom fastighetsbranschen visar att affären, som var den största i sitt slag 2011, väckte stor uppmärksamhet. Mediegenomgången visar att osäkerheten var stor kring vad som skulle ske med Norrvidden från den tidpunkt då försäljningen offentliggjordes fram tills dess att affären godkändes. Norrvidden var vid tidpunkten för försäljningen Norrlands största fastighetsbolag och spekulatioerna kring vilken aktör som skulle köpa upp bolaget, som sedan 2009 ägdes av Carnegie Investment Bank, gick varma. Norrvidden målades ut som en stark aktör med gott anseende och en skicklig organisation. Diös, som var en av spekulanterna, utmålades som "lilla Diös". I samband med övertagandet lämnade Norrviddens vd sitt uppdrag. Kort därefter inleddes intensiva skrivelser i media kring den polisanmälan som Diös lämnade in mot Norrviddens vd om ekonomiska oegentligheter. En polisanmälan som slutade i åtal.

Tidigare anställda i Norrvidden vittnar om en turbulent tid, både mot bakgrund av spekulatioerna kring vem som skulle köpa bolaget och offentliggörandet av tidigare vd:s misstänkta ekonomiska oegentligheter. Den stolthet som flera medarbetare uttalar att de kände för sitt bolag, Norrvidden, grusades och flera av de som jag har talat med säger att det fortfarande är svårt att relatera till det som hände. Att ständigt mötas av frågor kring händelserna från kunder, leverantörer och allmänhet säger sig flera ha upplevt som påfrestande och en starkt bidragande orsak till önskan om att snabbt identifiera sig med sitt nya bolag, Diös.

Anställda som arbetade i Diös innan uppköpet av Norrvidden nämner i väldigt låg grad händelserna. Det som de vittnar om är en turbulent tid på grund av att allt gick så fort när affären väl var godkänd. Omfattningen av den omställning som affären innebar för Diös, som innan affären var 66 anställda, vittnar många om att de fortfarande inte har greppat. De upplever dock de nya kollegorna från tidigare Norrvidden som angelägna

om att lämna det, i negativa ordalag beskrivna varumärket Norrvidden, och snabbt bli en del av varumärket Diös som efter uppköpet inte längre är ”lilla Diös” utan Norrlands största privata fastighetsbolag.

”Jag känner mig stolt över att vara Diösare idag. Vi gjorde något väldigt bra i Norrvidden men idag står inte namnet för något bra” (fokusgruppsdeltagare).

Det som mest utmärkande enar organisationsmedlemmarna oberoende av ursprungsorganisation och roll i organisationen är det sätt på vilket deltagarna beskriver vad Diös är. Det som de lyfter är att Diös är norra Sveriges största privata fastighetsbolag med marknadsområden från Borlänge i söder till Luleå i norr. Man för fram bolagsvärdet och att det är ett börsnoterat bolag på börslistan Mid-Cap.

Min utgångspunkt inför genomförandet av denna studie, var att organisationsmedlemmarnas beskrivning av organisationen skulle variera, både beroende på ursprungsorganisation och roll i organisationen. En utgångspunkt som alltså inte stämmer. Min analys till varför samstämmigheten är så stor är för det första att organisationsmedlemmarna känner stolthet över att vara en del av en dominerande och framgångsrik organisation på den marknad som den verkar. En av intervjudeltagarna uttrycker det som att:

”En ”Diösare” känner stolthet över att få vara en del av ett starkt växande bolag” (intervjudeltagare).

För det andra upplever jag att ledningen har varit konsekvent i sin kommunikation kring vad Diös är, såväl gentemot interna som externa intressenter. I pressmeddelanden, på den externa webben, i presentationer, i årsredovisningar och i sammanhang som exempelvis kick-offen, har ledningen konsekvent förmedlat det som organisationsmedlemmarna beskriver.

Min analys av resultatet på min fråga om hur en ”Diösare” är, är att det inte finns någon central kärna som grund för en stark organisationsidentitet. Inte heller här finns det någon skillnad i svaren utifrån ursprungsorganisation eller roll i organisationen. Min analys är att identifikationen med yrkesrollen är den starkaste följt av identifikationen med yrkesgruppen, därefter med kollegorna på samma kontor och de anställda på marknadsområdet. Identifikationen med hela bolaget lyser med sin frånvaro. Man uttrycker även en stark vi-och-dom känsla mellan marknadsområdet och huvudkontoret liksom marknadsområdena emellan.

”Egentligen borde väl huvudkontorets tjänstemän vara ett stöd för oss men idag känns det mer som om vi finns till för dem. Läger man sig i något så är det inte välkommet” (fokusgruppsdeltagare).

Flera av de intervjuade som har arbetat på andra fastighetsbolag tidigare uttrycker att det inte är någon skillnad mellan att vara ”Diösare” och representant från något annat fastighetsbolag.

”Det är svårt att ta på något särskilt. Jag är som jag är på alla arbetsplatser. Man ska vara som en gås – man ska ta emot, ruska på sig och gå vidare” (fokusgruppsdeltagare).

”Det finns ingen typisk ”Diösare” beroende på att vi inte har satt företagskulturen ännu. De hårda värdena är på plats men kittet som ska hålla ihop oss som arbetar här saknas fortfarande. Det spretar väldigt mycket” (intervjudeltagare).

”Jag lever efter mina grundvärderingar – hur vill jag vara? Jag identifierar mig mer med min yrkesidentitet än med de värdeord som organisationen har definierat” (fokusgruppsdeltagare).

En markant skillnad beroende på ursprungsorganisation är synen på behovet av en gemensam värdegrund. Jag upplever att frågan om identifikation, utifrån värderingar, har haft en mindre framträdande ställning på dagordningen bland anställda i tidigare Diös. Tidigare anställda i Norrvidden lyfter däremot upp vikten av en gemensam värdegrund i flera sammanhang.

”Värdeorden är det som ska få oss att bli speciella. Vi måste jobba med dem. Norrviddarna är indoktrinerade i att arbeta med värdegrundsfrågor. Nuvarande ord (kärnvärden) påminner om dem som vi hade. Chefen måste ha full koll på värdeorden, bryta ner dem på ett sätt som gör dem begripliga och göra det på ett roligt sätt” (fokusgruppsdeltagare).

Den övning som genomfördes under kick-offen kring organisationens kärnvärden upplever de tidigare anställda i Norrvidden som viktig men oplanerad och utan tydliga mål.

Hur det kommer sig att värdegrunden ligger så olika högt i organisationsmedlemmarnas medvetande har jag inget svar på. Ett antagande, som kommer sig av diskussioner med organisationsmedlemmar som inte deltagit i min studie, är att tidigare anställda i Norrvidden strax innan försäljningen inledde ett intensivt arbete med varumärke kopplat till värdegrund.

## **7.2 Kultur**

En tydlig skillnad mellan medarbetarna från de olika ursprungsorganisationerna är synen på organisationsstruktur. Kultur kan ses som den inramning som ger organisationen en form över tid, med andra ord de beständiga delarna i en organisation. Delarna avser ofta två sorter – fysisk och social struktur (Hatch & Schultz 2002). Den fysiska strukturen relaterar bland annat till geografi, placering och arkitektur medan den sociala strukturen relaterar till relationer mellan människor, positioner och organisatoriska enheter, det som ofta betecknas som hierarki, byråkrati, centralisering och decentralisering.

Inom forskningsområdet organisationsstruktur skiljer man på formell och informell struktur (Heide et al 2012). Den formella är den som utgörs av formella regler, arbetsbeskrivningar, policydokument etc. medan den informella, som inte är synlig på samma sätt, utgörs av outtalade riter och ceremonier som exempelvis hur arbetsuppgifter fördelas spontant och vilka outtalade roller som finns. Kort sagt de outtalade referensramarna.

Organisationsstrukturen kan både skapa möjligheter och problem (Heide et al 2012). Fördelen kan vara att strukturen kan vara en hjälp för att slippa fundera på vem som gör

vad och var besluten fattas. Tydliga ramar kan bidra till att effektivisera arbetet. Nackdelen kan vara att alltför starka strukturer kan verka hämmande då för många regler, procedurer och vanor riskerar att hämma kreativiteten.

### **7.2.1. Grad av formalisering**

Min studie visar att organisationsstrukturerna i de båda ursprungsorganisationerna skiljer sig åt markant. Norrvidden utmärktes av en stark struktur med hög formalisering. Skrivna regler och instruktioner, organisationsscheman och befattningsbeskrivningar tillhörde vardagen. Medarbetarna upplever att det fanns en trygghet i att veta sin roll och inom vilka ramar man kunde handla. Diös å sin sida utmärktes av en svag struktur och hög grad av entreprenörsanda. Något som kanske kan förklaras av den snabba tillväxt som bolaget haft sedan starten. Drivkraften hos de få personer som startade upp bolaget, att optimera vinsten, har starkt präglat kulturen. Att snabbt komma till lösning på uppkomna problem har stått över behovet att etablera rutiner, regler och arbetsbeskrivningar.

Skillnaden i organisationsstrukturen är ett tema som ofta återkommer i genomförda intervjuer. Tidigare anställda i Norrvidden ställer sig kritiska till hur övergången från Norrvidden till Diös hanterades. En kritik gäller omprofileringen som flera vittnar om missköttes.

”I övertagandet borde det ha gjorts snabbare profilering av bilar, skylta, kläder och sånt. Under hela 2012 har vi kört med två bolag. Det hade varit till stor hjälp för medarbetarna om omprofileringen hade gått lättare och snabbare. Man får bara en chans att göra ett första gott intryck” (fokusgruppsdeltagare).

En paradox när det gäller skillnaderna i organisationsstruktur är att anställda i Norrvidden upplever Diös som mer detaljstyrt än vad Norrvidden var.

”Diös är mer detaljstyrt. Det mesta styrs från huvudkontoret. Ibland får man känslan av att Diös är angelägna om att visa vad som gäller” (fokusgruppsdeltagare).

Min studie visar på en skillnad när det gäller organisationsstruktur mellan chefsnivå och medarbetarnivå. Skillnaden är dock enbart tydlig när det gäller anställda i tidigare Diös. Samtidigt som medarbetarna upplever att nuvarande organisation är för ostrukturerat och där önskemål framkommer om tydligare ramar för sitt arbete, upplever chefer att trycket på att höja strukturen i organisationen är ett hot mot kreativiteten.

”Det är en röra alltihopa. Man vet inte hur något fungerar. Organisationen saknar struktur och kommunikationsvägar. Det är alldeles för många som kör sitt eget race” (fokusgruppsdeltagare).

”Det är fritt och flexibelt. Frihet under ansvar. Vi anpassar oss efter situationen och fokuserar mer på att få saker och ting gjorda än på vem som har det specifika ansvaret för att göra det” (intervjudeltagare).

”Inom Diös har frågan om arbetsbeskrivningar inte varit aktuell. Alla har varit inriktade på att lösa problem utan att bry sig om vem som ska göra vad” (intervjudeltagare).

Det som förenar oavsett ursprungsnivå och roll i organisationen är önskan om att arbeta enhetligt.

”Alla MO:n (marknadsområden) måste jobba lika om vi ska bli riktiga Diösare. Man ska kunna komma till vilket MO som helst och uppleva att man direkt kan sätta sig in i jobbet” (fokusgruppsdeltagare).

”Jag tror att vi måste hitta en lösning som ligger någonstans mellan ytterligheterna. Vi måste ha en administrativ tydlighet men det får inte gå ut över verksamhetutvecklingen” (intervjudeltagare).

### **7.2.2. Grad av hierarkisk struktur**

När det gäller hierarkisk struktur, det vill säga systemet av över- och underordnade befattningar, så finns det en stor samstämmighet mellan tidigare anställda i Norrvidden och tidigare anställda i Diös. Samtliga uttrycker en hög hierarkisk nivå som man upplever som besvärande. Den hierarkiska strukturen uttrycks även ha funnits tidigare men tar sig starkare uttryck efter sammanslagningen.

”Organisationen är prestigefylld och styrd mot roller” (fokusgruppsdeltagare).

”Det känns som om det är HK (huvudkontoret) som är Diös. Ändå är det vi som möter kunden” (fokusgruppsdeltagare).

”Det är för mycket prestige i bolaget. Skulle aldrig hända att någon med högre position skulle be någon med lägre att utföra något. Man håller hårt på roller här” (fokusgruppsdeltagare).

”Fastighetsskötarna syns inte, man tittar aldrig så långt ner. Våra insatser märks inte” (fokusgruppsdeltagare).

Upplevelsen av den hierarkiska strukturen är däremot inget som de intervjuade på chefsnivå berör.

### **7.2.3. Struktur och kommunikation**

Strukturer skapas genom kommunikationsprocesser och påverkar kommunikationsmönstren. En av strukturens viktigaste funktioner är att hindra informationsflöden och minska informationsmängden (Heide et al 2012). Min studie visar på oklara informationsflöden i den sammanslagna organisationen. Här kan jag inte se någon skillnad i upplevelserna beroende på ursprungsorganisation eller roll i organisationen.

”När det händer något i bolaget får vi inte veta det. Idag får vi bara ett mejl med information som är obegriplig” (fokusgruppsdeltagare).

Medarbetarna upplever också att den information som tillgängliggörs ofta är verklighetsfrånvärd. Upplevelsen är att någon på huvudkontoret formulerar budskap som är riktade till en viss målgrupp utan att först stämma av med de medarbetare som möter målgruppen i vardagen och som förväntas svara på frågor som rör informationen.

”Den information som går ut från Diös är för Diös bästa, inte för leverantörens bästa. Jag skulle önska att informationen som gick ut var mer pedagogisk. Hade det inte blivit bättre om de hade bollat informationen med oss som möter leverantörerna innan den gick ut” (fokusgruppsdeltagare).

Deltagarna i min studie målar upp en bild av en organisation i avsaknad av feedbackkultur. Här finns det ingen någon skillnad mellan ursprungsorganisation eller roll i organisationen. Samtliga deltagare tar upp ämnet och uttrycker en önskan om en utvecklad feedbackkultur.

”Det kommer sällan feedback. Man får höra när något inte är bra. Jag får inte ens feedback inom gruppen. Så länge man gör det man ska så är det ingen som bryr sig om att ge feedback. Det är först när något går snett som man får höra det” (fokusgruppsdeltagare).

”Jag får sällan någon återkoppling från företaget. Får mest feedback från hyresgäster. Jag är nästan lika mycket arbetskamrat med hyresgästerna som jag är med de anställda i företaget” (fokusgruppsdeltagare).

”Generellt skulle vi kunna bli bättre på att ge varandra feedback” (intervjudeltagare).

”Vi är dåliga generellt på att uppskatta varandras framgångar. En klapp på axeln räcker långt” (fokusgruppsdeltagare).

”Jag upplever en viss oro över att det finns brister i feedbackkulturen. Företaget har växt snabbt och har kanske inte riktigt fått med sig bakändan” (intervjudeltagare).

Diös marknad sträcker sig från Borlänge i söder till Luleå i norr. I min studie kommer upplevelsen av den geografiska spridningen upp som ett hinder för kommunikationsprocessen. Någon skillnad beroende på ursprungsorganisation eller roll i organisationen är inte identifierbar.

”Vi har 130 mil mellan kontoren. Det är inte helt enkelt att kvista över och ta en fika. Motsvarande bolag i Sverige har en betydligt större koncentration” (intervjudeltagare).

En av intervjudeltagarna tar upp det geografiska hindret utifrån att det ofta finns ett glapp mellan vad som sägs och vad som görs. Under en avstämning på ett möte eller via telefon, kan det upplevas som att alla inblandade är överens om vad som ska göras. När det som har sagts ska omsättas i handling visar det sig att man har haft olika bilder.

”Jag kan se att vi har ett kommunikativt problem på grund av att vi sitter geografiskt utspridda vilket sätter hinder för vardagskommunikationen” (intervjudeltagare).

Att den geografiska spridningen sätter hinder för kommunikationen även inom respektive marknadsområde visar sig tydligt. Att hindren har växt efter sammanslagningen vittnar samtliga deltagare om.

”Tidigare var vi ett bolag och vi träffades ofta. Det var enkelt att prata med varandra. Nu är vi som tre bolag bara i den här staden. Tanken är att alla på marknadsområdet ska



träffas en gång i månaden men det är inte alltid som vi hinner med. Det är ett splittrat bolag” (fokusgruppsdeltagare).

”Jag träffar många inom MO:t (marknadsområdet) alldeles för sällan för att få koll på vad de andra gör. Pratar mest med dem som man alltid har pratat med. Har dålig koll på Norrviddarna” (fokusgruppsdeltagare).

När min studie genomförs har organisationens kick-off för 2013 genomförts. Medan deltagarna på chefsnivån inte alls nämner kick-offen ligger den högt på medvetandenivån hos medarbetarna som upplever en viss besvikelse över att det späckade schemat inte gav tid till att umgås över rollgränser och marknadsområdesgränser.

”Att lära känna varandra är viktigt för det fortsatta samarbetet. Det är viktigt att få ett ansikte och en bild av vilka som jobbar med vad. Alla behöver träffas gruppvis över marknadsområdesgränserna och forum för träffarna kan vara olika” (fokusgruppsdeltagare).

När det gäller informationsflödet i organisationen finns det stora skillnader mellan ursprungsorganisationerna. Norrvidden hade ett intranät som de använde för internkommunikationen vilket var något som Diös saknade. Det tycks finnas en förväntan från anställda i tidigare Norrvidden att få uppdateringar om vad som händer i organisationen via intranätet. En förväntan som inte finns hos tidigare Diösanställda. Jag upplever en högre grad av formalisering när det gäller kommunikationsstrukturen i tidigare Norrvidden än i tidigare Diös.

Ytterligare en märkbar skillnad när det gäller både ursprungsorganisation och roll i organisationen, är förväntan på när man som medarbetare ska få information om vad som händer i organisationen. Anställda i tidigare Norrvidden, som inte var ett börsnoterat företag, har höga förväntningar om att få information innan den når externa intressenter. Tidigare Diösanställda är vana vid att nås av information samtidigt som den når externa intressenter då bolaget har varit börsnoterat sedan 2006. För cheferna tycks det här inte vara en fråga. Ingen av deltagande chefer lyfter upp den.

## **7.2.4. Image**

Den bild som organisationens intressenter har av organisationen är det som utgör imagen. I den här studien har jag avgränsat mig till att enbart studera interna intressenters bild av organisationen.

Mitt resultat visar på en splittrad image. Flera deltagare upplever att det sätt på vilka hyresgäster och leverantörer uppfattar organisationen skiljer sig från hur deltagarna själva önskar att det skulle vara. Jag kan inte identifiera skillnader som går att hänföra till ursprungsorganisation eller roll i organisationen.

”Jag tror att de (hyresgästerna) skulle säga att vi är trygga och seriösa men svåra att få tag på. Det dagliga fungerar men vi släpar efter med uppföljningar” (intervjudeltagare).

”Kostnadsmedveten och anonym – vi är en i raden av ägare, en på dussinet” (fokusgruppsdeltagare).

”En typisk hyresgäst upplever Diös som en aktör som är lyhörd, intresserad, som har resurser att hitta lösningar” (intervjudeltagare).

”I vissa fall tror jag att hyresgästerna upplever oss som sega och långsamma när det gäller att ge återkoppling på frågor och idéer. Idealbilden vore att vi är den främsta aktören på vår marknad som erbjuder lokaler till rätt pris, ger snabb återkoppling, som har ordning och reda i vår verksamhet och som strävar efter snabba avslut på affärer. Vi ska alltid överträffara kundens förväntningar. En positiv bild av ett företag i framkant” (intervjudeltagare).

”Jag tror att de (hyresgästerna) har haft en positiv syn men det håller på att mattas av. Viktigt läge nu att det blir bra. Kunderna märker att vi har för mycket att göra. Vi ställer högre krav. Vi har växt för snabbt och det drabbar kunden” (fokusgruppsdeltagare).

”Vi är dåliga på att återkoppla, svåra att nå. Vi jobbar som blådårar och hinner inte läsa mejl och svara i telefon” (fokusgruppsdeltagare).

”Vi är trygga och betalar för oss” (fokusgruppsdeltagare om leverantörernas bild).

”Leverantörerna vet att de alltid får betalt men det är väldigt omständigt. Vi är en bra kund men strular mycket. Vi själva vet inte heller alltid vad som gäller” (fokusgruppsdeltagare).

”Jag tror att de (leverantörerna) upplever oss som en stor och viktig kund på vår marknad” (intervjudeltagare).

En tydlig skillnad beroende på ursprungsorganisation är de anställdas förhållande till begreppet varumärke. Medan de tidigare anställda i Norrvidden, oberoende av roll i organisation, lyfter upp varumärket som en viktig del av organisationen, nämner tidigare anställda i Diös begreppet i väldigt låg grad. De som nämner det befinner sig i chefsposition. De tidigare anställda i Norrvidden kopplar känslan av stolthet till varumärket och menar att det är viktigt att vara konsekvent i profileringen, framförallt ut mot kund. Deras kritik mot att Norrviddens varumärke fortsatt lever kvar i vissa lokaler och trapphus är skarp och man menar att det borde ha funnits en tydlig plan för hur omprofileringen skulle ha genomförts och utvärderats. Motivationen hos de anställda att snabbt ersätta varumärket Norrvidden med Diös var hög, inte minst mot bakgrund av det dåliga rykte som Norrvidden fick i samband med uppmärksamheten kring de ekonomiska oegentligheterna som uppdagades i samband med övertagandet. En motivation som deltagarna inte upplever att huvudkontoret uppmuntrade.

## 8. Sammanfattande reflektion

Jag har genom min studie strävat efter att belysa organisationsidentitet i varumärkesbyggande genom att studera en specifik organisation. Utifrån organisationsmedlemmarnas beskrivning av sina egna som hyresgästers och leverantörers upplevelser, tankar och känslor kring nuvarande organisation har jag velat få svar på vad som händer med organisationsidentiteten när två organisationer går samman och sk enas under ett gemensamt varumärke. Finns det då en identitet eller flera och är det i så fall ett hinder eller en möjlighet i varumärkesprocessen?

Min utgångspunkt inför genomförandet av studien var att organisationsmedlemmarnas beskrivningar av nuvarande organisation skulle skilja sig åt markant beroende på ursprungsorganisation och nivå i organisationen. Detta utifrån Hatch & Schultz (1997, 2002) teori om att organisationsidentiteten uppstår genom en ständigt pågående interaktion mellan organisationsmedlemmarna och genom högsta ledningens inflytande.

Resultatet visar dock att min utgångspunkt inte riktigt stämmer. Min slutsats kring att det förhåller sig på det viset är att graden av organisationsidentitet var svag i de båda ursprungsorganisationerna. Ledning och medarbetare i de båda organisationerna tycks ha fokuserat mer på sin produkt än på de värden som produkten genererar för intressenterna. Det som skiljer sig åt är att tidigare anställda i Norrvidden tycks ha större insikt i varumärkets betydelse än tidigare anställda i Diös.

Som Johansson & Miller (2012) konstaterar är visioner, mål och värderingar viktiga för de organisationsledare som försöker påverka organisationens identitet och image. En förutsättning för att visionen och målen ska kunna implementeras och fungera som ledstjärnor, är att de integreras i organisationens kulturella värdesystem. Eftersom ledarskapet har utgått från produkt och inte från värderingar har kommunikationen mellan ledare och medarbetare kring vad organisationen är, vad den står för och vart den strävar uteblivit.

Mönstret återkommer i den sammanslagna organisationen. Varken ledning eller medarbetare har hunnit fokusera på kommunikationen kring de värdebaserade frågorna. Fokus under det första året har istället varit att få strukturer och system på plats i syfte att leva upp till de krav som ställs på ett börsnoterat bolag. I samband med detta vittnar flera deltagare om hög arbetsbelastning och svårigheter att hitta sin plats i den nya organisationen. Jag uppfattar att det finns en utbredd frustration bland organisationsmedlemmarna. En fokusgruppsdeltagare, som snabbt får medhåll av de andra deltagarna, säger:

”Ingen vet någonting om någonting. Vi har kört igång en organisation utan att veta vad man har gett sig in på. Vi vet inte vad som förväntas av oss. Aktiekurser och nyckeltal, bryt ner det till min vardag så att det blir greppbart. Hur kan jag påverka och vad kan jag bidra med?” (fokusgruppsdeltagare).

Resultatet visar att det inte finns någon uttalad organisationsidentitet, varken i nuvarande organisation eller i respektive ursprungsorganisation. Organisationsmedlemmarna uttrycker inte något unikt för just deras organisation utan ger snarare bilden av en organisation bland andra på fastighetsmarknaden. Detta visar

sig särskilt bland de deltagare i studien som har arbetat länge inom fastighetsbranschen, i olika bolag. De vittnar om att det inte är någon större skillnad beroende på var du arbetar. Du gör ditt jobb, om det är för ett bolag eller ett annat spelar mindre roll. Deras upplevelse är att detta faktum inte heller har någon betydelse för hyresgästen eller leverantören. ”Det ska bara funka”, som en fokusgruppsdeltagare yttrycker det.

Däremot visar resultatet att det finns en stark vilja att bygga en organisationsidentitet. Deltagarna vittnar om en hög grad av engagemang och en stor lojalitet, med organisationen i allmänhet och med kollegorna i synnerhet. En fokusgruppsdeltagare som ganska nyligen har anställts, säger att hon slogs av vilken fin stämning det är bland kollegorna. Det här är något som genomsyrar organisationen oberoende av ursprungsorganisation och roll i organisationen. Det finns dock en rädsla för att den goda stämningen ska undermineras till följd av upplevt arbetstryck. En fokusgruppsdeltagare säger:

”Företaget lever på att vi är så sammansvetsade. Det är slitsamt men det känns bra att jag har mina kollegor. Vi är så underbemannade. Jag orkar snart inte och det kommer att gå ut över sammanhållningen. Ju längre tiden går med att vi inte känner samhörigheten med hela Diös, ju svårare kommer det bli” (fokusgruppsdeltagare).

Sammanfattningsvis landar resultatet av min studie i att det idag inte finns någon uttalad organisationsidentitet men att förutsättningarna för att bygga en sådan är goda. Att respektive ursprungsorganisation inte gick in i den sammanslagna organisationen med uttalade organisationsidentiteter ser jag som en möjlighet i varumärkesprocessen. Jag ser dock flera utmaningar.

En utmaning ligger i att ta till vara på den kraft och stolthet som bevisligen finns och frigöra tid för samtliga organisationsmedlemmar så att de kan involveras i byggandet av organisationsidentiteten. Som tidigare forskning visar ligger framgången i att göra organisationsmedlemmarna medskapare av de värden som ska ligga till grund för det unika och särskiljande. Först när organisationsmedlemmarna upplever vad det innebär i vardagen att vara ”Diösare” kommer varumärket att få kraft och innehåll.

En annan utmaning är att göra en grundläggande analys av organisationens struktur och ta ett helhetsgrepp om organisationens kommunikation, det vill säga dess organisationskommunikation, public relations och marknadskommunikation. Upplevelsen av sammanhang och helhet skapar en klar identitet medan motsatsen skapar en urholkad identitet (Alvesson & Björkman 1992). Ett vanligt antagande är att när organisationer växer så ökar koordinationsproblemen och organisationsmedlemmarna måste använda mer tid till kommunikation (Heide et al 2012). Som tidigare forskning visar kommer skapandet av organisationsidentiteten och tydliggörandet av varumärket inte att ske utan kommunikation då kommunikation är en nödvändig process för att skapa meningsfullhet. En konsekvent och konsistent kommunikation gentemot organisationens alla intressenter kommer att vara nödvändig.

Ytterligare en utmaning är skapandet av ett värdebaserat ledarskap. Sedan 2005 genomför kommunikationsbyrån Nordisk kommunikation kvantitativa benchmarkundersökningar bland chefer och medarbetare i privata och offentliga verksamheter. I samtliga undersökningar uppges den närmaste chefen vara organisationens viktigaste kommunikationskanal, tätt följd av kollegorna. Gapet mellan

kanalens viktighet och tillfredsställelse är dock stort. Störst är det när det gäller högsta ledningen (Johansson & Miller 2012:10). Fördelarna med att stötta chefer och ledare i att bli mer kommunikativa är bland andra ett ökat engagemang hos medarbetarna, en samstämmig målbild och i slutändan en ökad lönsamhet. Hur jag tolkar ett förändringsinitiativ påverkas av hur mina kollegor och min chef förhåller sig till det nya (Johansson & Miller 2012).

En illusion som många organisationsledningar har är att organisationsidentiteten kan skapas genom strategiska dokument som kommunicerar eftersträvarvärden (Heide et al 2012). Det räcker inte med att ledningen kommunicerar färdiga beslut. Om deras avsikt är att organisationsmedlemmarna ska ta över ägarskapet för förändringar i organisationen, bör ledningen involvera medarbetarna i processen. Ägarskap och handlingsberedskap kräver delaktighet (Allergren & Dahlbom 2011). Organisationsmedlemmarna utgör en väsentlig del av varumärket och ju mer samstämmiga var och en av dem är om företagets vision, affärsidé, produkter och tjänster, desto större blir förutsättningarna för en stark och enhetlig bild av organisationen i relationen till dess intressenter.

Avslutningsvis kan jag konstatera att Diös inte skiljer sig åt från andra organisationer när det gäller utmaningen att anpassa sig till rådande kommunikationslandskap i syfte att göra sin röst hörd och sticka ut. Varje organisation har sina speciella förutsättningar, så även om mitt resultat inte går att applicera rakt av på vilken annan organisation som helst, är förhoppningen att det kan fungera som inspiration till andra som vill utveckla sin organisationsidentitet. Jag ser fram emot mer forskning kring organisationsidentitet i varumärkesbyggande.

## Referenser

- Albert, S. & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, 263-295.
- Allergren, K. & Dahlbom, B. (2011). *Aktivera dina medarbetare*. Stockholm: Aktivering Förlag.
- Alvesson, M. & Björkman, I. (1992). *Organisationsidentitet och organisationsbyggande: En studie av ett industriföretag*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Svingsson, S. (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, Vol 14 (1), 20-39.
- Barnard, C. I. (2009). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bernstein, D. (1984). *Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications*. London: Cassel Educational.
- Cheney, G. & Christensen, L. T. (2001). Organizational identity: Linkages between internal and external communication. In F. M. Jablin & L. Putnam (red.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, 231-269. Thousand Oaks, CA: Sage.
- da Camara, N. Z. (2011). Identity, Image and Reputation. *Reputation Management, Management for Professionals*, 47-58.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (Red.) (2011). *Strategisk kommunikation: Forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Halkier, B. (2010). *Fokusgrupper*. Malmö: Liber.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, Vol. 31 (5), 356-365.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, Vol. 55 (8), 989-1018.
- Hedquist, R. (2002). *Trovärdighet – en förutsättning för förtroende*. Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Malmö: Liber.
- Interbrand. (2012). *Best Global Brand 2012. The definitive guide to the 100 Best Global Brands*.
- Johansson, C. & Miller, V. D. (2012). *Kommunikativt ledarskap: Metod och process för utvärdering*.
- Malewar, T.C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, Vol.9 (4), 195-220.
- Melin, F. (1999). *Varumärkesstrategi: Om konsten att utveckla starka varumärken*. Malmö: Liber.
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Simpson, J. (2007). Creating an Organizational Identity. *Fire Engineering*, februari 2007, 121-122.
- Starrin, B. & Svensson, P.G. (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Quirke, B. (2008). *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action*. Aldershot: Gower.

# Bilagor

## Bilaga 1. Intervjuguide

**Befattning:**

**Arbetat på Diös sedan:**

**Arbetat på annat företag (vilket/vilka) i fastighetsbranschen sedan:**

1. **Hur skulle du beskriva vad Diös är för en utomstående person som inte har någon kunskap om företaget?**
2. **Vad utmärker Diös som arbetsplats om du jämför med andra arbetsplatser som du har arbetat på, vad gör Diös unik som arbetsplats?**
3. **Hur skulle du beskriva en typisk ”Diösare” (någon som arbetar på Diös) för en vän eller närstående person?**
4. **Vilka egenskaper och insatser upplever du värderas högt inom Diös?**
5. **Hur vet du att du har gjort ett bra jobb?**
6. **Vilka relationer på arbetsplatsen upplever du som viktigast för dig i din yrkesroll och varför upplever du dem som viktigast?**
7. **Vilka relationer utanför arbetsplatsen upplever du som viktigast för dig i din yrkesroll och varför upplever du dem som viktigast?**
8. **Hur tror du att en typisk hyresgäst (för en lokal) till Diös skulle beskriva företaget?**
9. **Hur tror du att en typisk leverantör till Diös skulle beskriva företaget?**

## **Bilaga 2. Deltagarbrev djupintervju**

**Hej!**

Jag heter Karin Falkeström och läser en magisterutbildning i strategisk information och kommunikation vid Högskolan i Borås. Som avslutande del i min utbildning genomför jag en studie om organisationsidentitet, det vill säga det som en organisation står för. Syftet med studien är att presentera en nulägesbild av hur företagets ledning och medarbetare upplever sin nuvarande organisation. Förhoppningen är att resultatet blir ett värdefullt bidrag till organisationens strategiska kommunikationsarbete. Jag har identifierat Diös som en intressant organisation att studera utifrån den nyligen genomförda fastighetsaffären som innebär att två fastighetsbolag ska enas under ett gemensamt varumärke.

Studien bygger dels på djupintervjuer, dels på fokusgruppsintervjuer. Jag har identifierat dig som en viktig person att djupintervjua och har fått dina kontaktuppgifter av Kristina Grahn-Persson, HR-ansvarig för Diös. Intervjun tar mellan 40 och 60 minuter att genomföra och du väljer själv tid och plats. Jag kommer inte att spela in intervjun.

Genom att delta godkänner du att jag använder intervjumaterialet i examensarbetet. Dina personuppgifter kommer inte att användas på ett sådant sätt att det går att härleda till dig personligen utan kommer att kodas. Du har självklart rätt att ta del av dina individuella data om du så önskar.

Som deltagare kommer du att få studien skickad till dig så snart som den har blivit godkänd. Studien kommer även att presenteras för min kontaktperson, Margaretha Bygdeståhl, marknads- och informationschef för Diös, som avgör vidare spridning av resultatet.

För att jag ska bli klar med mitt examensarbete i tid, det vill säga innan den 20 januari 2013, är jag angelägen om att genomföra intervjun snarast möjligt. **Återkom därför gärna till mig om tid och plats så snart du har möjlighet.**

Avslutningsvis vill jag tydliggöra att deltagandet i studien är frivilligt och att du när som helst, utan särskild förklaring, har rätt att avbryta ditt deltagande.

Med vänlig hälsning

**Karin Falkeström**

**Telefon:** 070-570 53 66

**e-post:** [karin.falkestrom@webaid.se](mailto:karin.falkestrom@webaid.se)



## **Bilaga 3. Deltagarbrev fokusgrupp**

### **Hej!**

Jag heter Karin Falkeström och läser en magisterutbildning i strategisk information och kommunikation vid Högskolan i Borås. Den x/x vill jag bjuda in dig, tillsammans med tre kollegor inom ditt marknadsområde, som deltagare i en fokusgrupp. En fokusgrupp är en form av intervju där deltagarna deltar i ett samtal utifrån ett antal öppna frågor. Fokusgruppen pågår under cirka två timmar. Förutom dig och dina kollegor deltar jag som intervjuare och observatör. Du kommer som du är och behöver inte förbereda dig på något sätt. Din chef är informerad om och har godkänt ditt deltagande. Deltagandet i studien är frivilligt och du kan när som helst, utan särskild förklaring, avbryta ditt deltagande. Om du väljer att inte delta ber jag dig att kontakta mig snarast möjligt för att möjliggöra att någon annan kan delta i ditt ställe.

**Tid:**

**Plats:**

Varmt välkommen!

### **Varför genomförs fokusgruppen?**

Som avslutande del i min utbildning genomför jag en studie om organisationsidentitet, det vill säga det som en organisation står för. Jag har identifierat Diös som en intressant organisation att studera utifrån den nyligen genomförda fastighetsaffären som innebär att två fastighetsbolag ska enas under ett gemensamt varumärke. Syftet med fokusgruppen är att presentera en nulägesbild av hur företagets medarbetare upplever sin nuvarande organisation. Förhoppningen är att resultatet blir ett värdefullt bidrag till organisationens strategiska kommunikationsarbete.

### **Varför får du frågan om att delta?**

Jag har identifierat dig som en värdefull person att delta och har fört en dialog med Kristina Grahn-Persson, HR-ansvarig, som utifrån kriterierna marknadsområde, kön, födelseår och befattning har plockat fram dina kontaktuppgifter.

### **Vilka uppgifter om dig kommer att presenteras i studien?**

Genom att delta godkänner du att jag använder det analyserade intervjumaterialet i examensarbetet. Dina personuppgifter kommer inte att användas på ett sådant sätt att det går att härleda till dig personligen utan kommer att kodas. Du har självklart rätt att ta del av dina individuella data om du så önskar.

### **Hur kommer du att få ta del av resultatet och hur sprids det vidare?**

Som deltagare i studien kommer du att få studien skickad till dig så snart som den har blivit godkänd. Studien kommer även att presenteras för min kontaktperson, Margaretha Bygdeståhl, marknads- och informationschef för Diös, som avgör vidare spridning av resultatet.

### **Var vänder du dig om du har frågor eller funderingar?**

**Telefon:** 070-570 53 66

**e-post:** karin.falkestrom@webaid.se