



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen  
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 441  
Kandidatuppsats, 10 poäng  
41-60 poäng  
Datum: 2006-01-09

## Att skapa gemensamma värderingar

- en litteraturstudie om processer och villkor för att skapa  
gemensamma värderingar i organisationer

Anders Gustafsson & Martina Nilsson

Handledare:  
Viveka Jerndorf

## ABSTRACT

Arbetets art:	Kandidatuppsats
Sidantal:	48
Titel:	Att skapa gemensamma värderingar - en litteraturstudie om processer och villkor för att skapa gemensamma värderingar i organisationer
Författare:	Anders Gustafsson & Martina Nilsson
Handledare:	Viveka Jerndorf
Datum:	2006-01-09
Sammanfattning:	<p>Många organisationer idag har insett värdet av att styra genom värderingar. Trots seriösa försök är det ändå många som misslyckas. Vi har med denna uppsats haft som syfte att utifrån befintlig litteratur analysera innehållet i och villkoren för tänkbara processer, varigenom gemensamma värderingar kan skapas i en organisation. Vår studie har genomförts som en kvalitativ litteraturstudie. Hela uppsatsen är en analyserande process, vilket gör att ett kort svar på vårt syfte är omöjligt att ge. Vi har dock gjort en modell som tydligare kan förklara de processer som sker i skapandet av värderingar. Dessutom har vi kommit fram till att det i en organisation finns en mängd olika villkor som tillsammans skapar de förutsättningar som krävs för att organisationens medlemmar ska kunna förstå värderingen på det sätt som var avsett. I uppsatsen behandlar vi processer inom lärande, kommunikation och meningsskapande, medan villkoren främst berör strukturella och kulturella påverkansfaktorer. Vår uppsats har inte testats i praktiken men kan ändå vara till nytta för organisationer. Om organisationer är medvetna om de villkor och processer som är en förutsättning för skapandet av gemensamma värderingar och därmed agerar utifrån dem, kan skapandet av dessa underlättas. I slutänden är det dock ändå upp till individen själv att avgöra huruvida denne vill ta till sig och praktisera de värderingar organisationen förmedlar. Ett exempel på vidare forskning inom detta område vore att testa uppsatsens teorier och modell i praktiken.</p>
Nyckelord:	Meningsskapande, kommunikation, värderingar, kultur, struktur

# Innehållsförteckning

DEL I Inledning, syfte och metod.....	1
1 Inledning.....	1
1.1 Problemprecisering och syfte.....	2
1.2 Pedagogisk relevans.....	2
1.3 Uppsatsens utformning.....	2
1.3.1 Disposition.....	3
2 Metod.....	4
2.1 Utgångspunkter.....	4
2.1.1 Forskningsstrategi.....	4
2.1.1.1 Kvalitativ strategi.....	4
2.1.1.2 Ansats.....	5
2.2 Genomförande.....	6
2.2.1 Sökstrategi.....	6
2.2.2 Urval av litteratur.....	7
2.3 Analys av data.....	8
2.3.1 Bearbetning.....	8
2.3.2 Iterativt tillvägagångssätt.....	9
2.4 Kvalitet och källkritik.....	9
2.4.1 Trovärdighet och äkthet.....	10
DEL II Teori och analys.....	12
3 Värderingar och kultur.....	12
3.1 Definition av värdering.....	12
3.2 Definition av kultur.....	12
3.3 Nivåer i kulturen.....	13
3.4 Att lära sig en kultur.....	15
3.4.1 Förändring av grundläggande värderingar.....	15
4 Kommunikation.....	18
4.1 Vad är kommunikation?.....	18
4.1.1 Envägs- och tvåvägskommunikation.....	18
4.1.2 Två grundläggande riktningar.....	18
4.1.3 Olika typer av kommunikation.....	19
4.1.3.1 Extern och intern kommunikation.....	19
4.1.3.2 Formell och informell kommunikation.....	19
4.1.3.3 Verbal och ickeverbal kommunikation.....	20
4.2 Kommunikationsmodeller.....	20
4.2.1 Sändare.....	20
4.2.2 Meddelande.....	21

4.2.3 Medium.....	21
4.2.4 Mottagare.....	21
4.2.5 Effekt.....	22
4.3 Ickelinjära modeller.....	22
5 Meningsskapande.....	23
5.1 Definition av förståelse och meningsskapande.....	23
5.2 Begrepp inom meningsskapande.....	23
5.3 Meningsskapande processer.....	24
5.3.1 Kontexter.....	24
5.3.2 Fråga.....	25
5.3.3 Sällning (1).....	25
5.3.4 Kontextualisering eller framing (2).....	25
5.3.5 Mening, eventuell handling (3) och Enactment (4).....	26
5.4 Meningsskapande som individuell/social process.....	26
5.5 Reflektion.....	27
5.5.1 Reflektionsprocessen.....	28
5.5.2 Individuellt och organisatoriskt reflekterande.....	29
6 Meningsskapande kommunikation.....	30
6.1 Vi tolkar olika.....	30
6.2 Språk skapar kontext.....	30
6.3 Kommunikationsformer för meningsskapande.....	31
6.3.1 Klassisk retorik och nyretorik.....	31
6.3.2 Rika medier.....	32
6.3.3 Verbal kommunikation i organisationen.....	33
6.3.3.1 Muntlig kommunikation.....	33
6.3.3.2 Skriftlig kommunikation.....	33
6.3.4 Ickeverbale kommunikation i organisationen.....	34
6.3.4.1 Vad är det egentligen som sägs?.....	34
6.3.5 Espoused theory och theory-in-use.....	35
7 Organisatoriska påverkansfaktorer.....	36
7.1 Struktur.....	36
7.1.1 Olika strukturtyper.....	36
7.1.2 Strukturella perspektiv.....	36
7.2 Sensegiving - att styra meningsskapandet.....	37
7.3 Handlingsutrymme.....	38
7.4 Empowerment.....	39
8 Kritisk teori.....	40
DEL III Diskussion och slutsatser.....	42
9 Slutdiskussion.....	42

9.1 Vår modell .....	42
9.1.1 Modellförklaring.....	44
9.1.2 Modellens begränsningar.....	45
9.2 Uppsatsens praktiska användning.....	45
9.2.1 Modellen och Systembolaget .....	46
9.2.1.1 Styra meningsskapandet.....	46
9.3 Avslutande ord.....	48
Referenser .....	49

## DEL I

# Inledning, syfte och metod

## 1 Inledning

I Systembolaget rullades under hösten 2003 en stor muthärva upp. Mutorna som förekommit hade givits till butikschefer för att de skulle sälja vissa leverantörers viner i butikerna. Eftersom Systembolaget är ett statligt ägt monopol som hålls uppe av löften om att organisationen ska ta ansvar för att konkurrensen inte snedvrids, var detta ett ytterst allvarligt avslöjande. På Systembolagets hemsida går att läsa att en av organisationens fem grundstenar är att "ingen leverantör eller något varumärke varken favoriseras eller diskrimineras" (<http://www.systembolaget.se>, 2005). Det var precis detta som nu hade hänt.

Att en organisation uttrycker vissa värderingar som sedan inte efterlevs är ett ganska vanligt förekommande fenomen. Detta grundar sig naturligtvis i att organisationen misslyckats med att förmedla och överföra sina formella värderingar till de anställda. Det är dock givetvis inte enbart för att undvika muthärvor som det är önskvärt för organisationer att få sina anställda att dela organisationens värderingar.

Arvonen (1989) ser klara fördelar med en organisation baserad på gemensamma värderingar. "*Visioner, idéer och mål är mer inspirerande än byråkratiska regelsystem. De skapar högre motivation och engagemang hos människan*" (Arvonen, 1989, s.112). Han pekar också på att det kan uppstå problem om man för hårt detaljstyr en organisation "*Ju mer man skapar formella regler och strukturer desto större blir den informella organisationen och desto större blir motståndet mot den officiella policyn*" (Arvonen, 1989, s.111).

Är det då enbart bra att alla i en organisation har samma värderingar? Det talas ju ofta om värdet av att ha en mångfald av åsikter i en organisation. En tydlig linje måste här dras mellan att ha samma värderingar och att ha samma åsikter. Olika åsikter kan rymmas inom samma värdering, en gemensam värdering kan därför ses som att man i grund och botten är överens om något men att man kanske tror på olika vägar för att nå dit. Har man däremot olika värderingar drar man inte ens åt samma håll. Med ovanstående i åtanke, blir det intressant att försöka utröna hur gemensamma värderingar egentligen skapas.

## 1.1 Problemprecisering och syfte

Vi vill beskriva hur organisationer teoretiskt sett kan arbeta för att underlätta skapandet av gemensamma värderingar. Vi tänker oss att detta bör ske genom någon form av kommunikation, där värderingarna förmedlas till medarbetarna. De i sin tur, måste då rimligtvis förstå värderingarna för att kunna ta dem till sig. Vi vill även undersöka de faktorer i organisationen som kan påverka denna kommunikation och förståelse. I en yttlig litteraturgenomgång har vi saknat teori som på ett tydligt sätt knyter samman dessa områden. Vårt syfte är därför:

*Att utifrån befintlig litteratur analysera innehållet i och villkoren för tänkbara processer, varigenom gemensamma värderingar kan skapas i en organisation.*

## 1.2 Pedagogisk relevans

Vi analyserar tänkbara *påverkansprocesser* och organisatoriska förutsättningar som är involverade då en förändring av organisationens värderingar ska kunna ske. Detta innefattar även former av individuellt och organisatoriskt lärande.

## 1.3 Uppsatsens utformning

Vår uppsats följer inte de traditionella ramarna för hur en kandidatuppsats vanligtvis är utformad. Detta beror på två avgörande faktum: *att* vi har gjort en litteraturstudie samt *hur* vi har gått tillväga i arbetet med denna. En traditionell uppsats brukar innehålla en inledning med problematisering och syfte, en teoretisk genomgång, ett metodkapitel, resultatredovisning samt en avslutande diskussion. Detta är en disposition som kan verka förutsätta en empirisk studie. Sedan vi istället genomfört en litteraturstudie, föll det sig naturligt att vi inte har kunnat åtskilja teoretisk genomgång och resultatredovisning.

Vanligtvis ser en litteraturstudie ut på så vis att man först beskriver två eller fler områden för sig, för att sedan i en analys och diskussion knyta samman dessa och utifrån det kunna dra sina slutsatser. Vi har i arbetet med vår uppsats istället låtit varje område och varje process leda oss vidare till nästa och på detta sätt har vår studie vuxit fram. Detta förklaras betydligt mer ingående i kommande metodkapitel. Vi har vidare dessutom antagit ett mycket analytiskt förhållningssätt redan från början och på så sätt integrerat teori och analys hela uppsatsen igenom. En annan utformning av vår uppsats än den befintliga, anser vi varken lämplig eller rent av möjlig. Vårt syfte och den metod det medförde, innebar att det hade varit oerhört svårt att följa en mer traditionell uppsatsdisposition. I och med att vi initialt inte hade särskilt stor förförståelse för de processer varigenom gemensamma värderingar kan skapas i en organisation kunde vi inte veta vilka områden vi skulle behöva inkludera i vår studie. Hade vi ändå bestämt oss för att behandla ett par områden som inledningsvis verkade viktiga i sammanhanget,

hade hela vår studie förlorat sitt syfte och djup. För att skriva en så bra uppsats som möjligt, valde vi därför att gå ifrån de givna ramarna och låta vår studie utvecklas fullt ut.

I den integrerade teorin och analysen, har vi valt att knyta samman olika kapitel och längre avsnitt med hjälp av inramade stycken som dels summerar föregående område och dels visar på vilka tankar och frågor det väckt hos oss.

Vi har avslutat vår uppsats med en djupare och sammanknyttande diskussion kring hur de olika processerna vi behandlat hänger samman. Detta har vi valt att illustrera i form av en egen modell, som är ett resultat av den nya kunskap vi införskaffat genom vårt arbete. Att använda sig av modeller i beteendevetenskaplig forskning har flera fördelar. Modeller har en organiserande och strukturerande effekt som hjälper till att förklara teorin kring det studerade fenomenet. Vidare, kan en modell användas för att försöka förutse eller planlägga tänkbara utfall. Negativa sidor av användandet av modeller handlar främst om att de kan låsa läsaren till ett visst tankesätt i och med att de ofta erbjuder en relativt heltäckande förklaring till eller beskrivning av fenomenet (McQuail & Windahl, 1993). I vårt fall fungerar modellen som en grund för vår slutdiskussion och våra slutsatser, men våra resonemang kommer inte begränsas till modellen i sig.

### 1.3.1 Disposition

Uppsatsen är strukturerad i tre delar. Del I innefattar inledning, syfte och metod, del II teori och analys och i del III återfinns vår slutdiskussion. Varje del innehåller varierade antal kapitel.

Vi kommer nu i följande kapitel redogöra för vilken metod vi arbetat utifrån. Därefter följer del II, som innefattar sex kapitel vilka i tur och ordning behandlar värderingar och kultur, kommunikation, meningsskapande, meningsskapande kommunikation, organisatoriska påverkansfaktorer samt kritisk teori, som slutligen får avrunda den integrerade teorin och analysen. Uppsatsen avslutas med en slutdiskussion.



## 2 Metod

### 2.1 Utgångspunkter

Innan arbetet med en studie påbörjas, är det nödvändigt att precisera vad för avsikt man har med den tänkta undersökningen. Om detta inte görs, kan heller inte en lämplig metod väljas (Bell, 2000). Det är med andra ord vårt syfte som styr vilken metod vi kommer att använda oss av och hur vi kommer att lägga upp vår studie.

#### 2.1.1 Forskningsstrategi

Syftet med vår studie är att analysera innehållet i och villkoren för tänkbara processer, varigenom gemensamma värderingar kan skapas i en organisation. För att kunna uppnå detta syfte, anser vi att en kvalitativ litteraturstudie är mest lämplig.

Det är troligt att även en empirisk undersökning hade varit mycket givande för att uppnå vårt syfte. Det har dock visat sig att det inom befintlig litteratur finns mycket lite som teoretiskt binder samman de områden vi anser vara betydelsefulla för att förstå de processer som sker då värderingar förmedlas. Att för vår del både skapa en teoretisk bas, bred och djup nog för att förstå och förklara detta på ett ingående sätt, och därefter genomföra en empirisk undersökning inom området, är inte genomförbart inom den tidsram denna uppsats har. Vi har därför valt att inte ge avkall på djupet i vår uppsats till förmån för en empirisk studie, utan gör istället en ren litteraturstudie.

##### 2.1.1.1 Kvalitativ strategi

Enligt Bryman (2004) syftar den kvantitativa forskningen till att kvantifiera insamlingen och analysen av ett material genom de tillvägagångssätt och normer som generellt sett hör till den naturvetenskapliga forskningen (Bryman, 2004). Denscombe (2000) menar på liknande sätt att medan den kvantitativa forskningen handlar om siffror och analyser i storskaliga undersökningar med ett specifikt fokus, handlar den kvalitativa forskningen istället om ord och beskrivningar i mer småskaliga studier. En annan distinkt skillnad är forskarens roll i förhållande till det han eller hon studerar. Inom den kvantitativa forskningsstrategin förhåller sig forskaren neutral till materialet, medan den kvalitative forskaren har ett mer holistiskt synsätt och ser sig själv som en del av det som studeras (Denscombe, 2000). Vår avsikt med studien är inte att genom objektiva mätningar ta fram generaliserbara fakta, utan istället att på ett mer djupgående sätt, genom det teoretiska underlag vi har, skapa förståelse för det vårt syfte anger. Detta gör att den kvalitativa strategin är mest lämpad för oss.

### 2.1.1.2 Ansats

Hur man som forskare ser på världen och utifrån detta tänker och agerar, är avgörande för hur arbetet med en studie och dess slutliga resultat kommer att se ut. Det är därför lämpligt att vi försöker anta ett forskningsparadigm som ligger så nära vårt eget sätt att se på världen som möjligt. Man kan enligt Mertens (1997) urskilja tre huvudsakliga paradigmer. Det *positivistiska/postpositivistiska* paradigmet är traditionellt sett det dominerande och grundas på antagandet att den sociala världen kan studeras på samma sätt som den naturvetenskapliga, genom kvantitativa, objektiva metoder. Vidare, är det *interpretativa/konstruktivistiska* synsättet grundat på antagandet att kunskap konstrueras av de människor som agerar i den kontext som studeras. Forskarens uppgift blir då att förstå och tolka världen, så som de människor man studerar ser den. Detta konstruktivistiska synsätt hör främst till den kvalitativa forskningen. Det *emancipatoriska* paradigmet inbegriper främst kritisk teori, feminism etc, och är en reaktion mot de tidigare nämnda paradigmen, eftersom de inte anses fullt ut ta hänsyn till kontexten (Mertens, 1997; Helmstad, föreläsning 051020). Utifrån dessa forskningsparadigmer, har vi närmast antagit ett interpretativt/konstruktivistiskt synsätt, eftersom hela vår litteraturstudie har vilat på våra tolkningar av hur olika författare framställer de teorier, processer och begrepp som ingår i det forskningsområde vi valt.

Vi ser det som en omöjlighet att som forskare i en studie som vår, och beteendevetenskaplig forskning i allmänhet, förhålla oss helt neutrala till den litteratur vi studerat, eftersom det är författarnas tolkningar av området som vi i vår tur sedan tolkat. Denscombe (2000) menar att "*kvalitativa data (...) är produkten av en tolkningsprocess*" (Denscombe, 2000, s. 244), vilket i allra högsta grad är överensstämmande med vår typ av studie. I och med vårt syfte och den kvalitativa strategin samt det interpretativa/konstruktivistiska paradigmet det medfört, har vi därmed även en konstruktionistisk ontologi. Detta innebär att vi ser verkligheten och dess mening som socialt skapad av de människor som agerar och interagerar i den (Bryman, 2004). Flera verklighetsuppfattningar existerar därmed parallellt och vår uppfattning av vad som är verkligt kan under tiden för denna studie komma att ändras (Mertens, 1997). Den epistemologi vårt paradigmet medför, är en tolkande kunskapssyn som innebär att vi har försökt förstå den subjektiva meningen i det vi studerat (Bryman, 2004), det vill säga litteraturen. Utifrån vår syn på världen och vår verklighetsuppfattning, har vi tolkat de texter vi tagit oss an och strävat efter att försöka förstå dem på det sätt författarna avsett. Texterna har därmed påverkat oss, samtidigt som vi påverkat dem i och med våra tolkningar. På detta sätt har det uppstått en interaktiv länk mellan oss som forskare och den litteratur vi studerat (Mertens, 1997).

## 2.2 Genomförande

### 2.2.1 Sökstrategi

När vi påbörjade vår litteratursökning fann vi det mycket svårt att träffa rätt. Vi sökte nästan enbart i bibliotekskatalogerna LOVISA och LIBRIS. De sökord vi initialt använde oss av, t ex *organisation, kommunikation, förståelse*, gav oss enorma mängder litteratur, varav det mesta antingen var alldeles för övergripande eller för specialiserat på fel områden för att vara användbart. När vi istället sökte mer inriktat genom smalare sökord, fann vi ingenting. Vi insåg snart att våra kunskaper i litteratursökning var otillräckliga och bestämde möte med en bibliotekarie som hjälpte oss förstå hur man genom mer effektiva sökningar kan hitta relevant litteratur i ovanstående kataloger, men framförallt hitta tidskrifter och artiklar i olika databaser som ELIN (Electronic Library Information Navigator), Emerald och ERIC. Vi lärde oss även att söka med hjälp av strategier som exempelvis Booleska operatörer där man använder sig av AND, NOT och OR etc, exempelvis *communication AND understanding NOT school*. Denna strategi gjorde att vi både kunde bredda och vässa våra sökningar så att vi fann en bättre riktad och mer överskådlig mängd litteratur. En annan teknik vi använde oss av med framgång var trunkering, vilket innebär att asteriskecknet (\*) ersätter ändelsen på sökorden. Sökordet *organi\**, ger då träffar innehållande svenskans *organisation*, såväl som engelskans *organisation, organization, organizational* etc.

Vi har i våra litteratursökningar använt oss av en mängd olika sökord som använts i olika kombinationer samt med synonymer och närliggande ord på både engelska och svenska. Generellt sett skedde sökning av litteratur i form av böcker och avhandlingar främst med hjälp av svenska sökord, medan tidskrifter och artiklar söktes på engelska.

När vi med hjälp av en bättre sökstrategi sedan gick vidare, hade vi genom läsning av viss litteratur redan hunnit skaffa oss en relativt bred överblick av främst kommunikationsområdet. Vi fördjupade därför sökningarna här och insåg, allteftersom vi bearbetade litteraturen, att det saknades en verklig fokusering på hur man förstår och skapar mening av det som kommuniceras. Detta ledde i sin tur till att vi riktade sökningarna vidare in på angränsande områden med hjälp av sökord som *meningsskapande (sensemaking), förståelse (understanding) och reflektion (reflection)* samt *påverkan (influence) och värderingar (values)* etc. På detta sätt växte efterhand vårt teoretiska underlag fram. Medan det inledningsvis var svårt att finna relevant litteratur, främst artiklar, inom kommunikation i det avseende vi menade, fanns det betydligt större underlag som behandlade begreppet meningsskapande. Som en naturlig utveckling fortsatte vi kontinuerligt att söka på begrepp vi stötte på under litteraturbearbetningens gång, vilket ledde oss vidare till sökningar på bl a *kontext (context) och organisationskultur (organizational culture)*. Var för sig, fanns det en uppsjö av teori om dessa områden (kommunikation, meningsskapande och organisatoriska faktorer) men litteratur som faktiskt band samman dem var dock mycket bristfällig, vilket gör vår studie intressant.

Slutligen, skaffade vi oss inte minst en stor mängd användbar litteratur genom att studera de referenser som återfanns i de böcker, avhandlingar och artiklar som behandlade de, för oss, relevanta områdena. I mindre utsträckning använde vi oss av databasen Xerxes för att finna elektroniska uppsatser i närheten av vårt valda område, delvis för vi därigenom inledningsvis fick en överblick över olika områden, men dock främst för att vi genom referenslistorna fick tips om lämplig litteratur.

## 2.2.2 Urval av litteratur

Urvalet av litteratur är givetvis avgörande för kvaliteten på en litteraturstudie. Som framgår ovan i samband med vår sökstrategi, har vi försökt att något sånär följa en urvalsprocess som återges i Lindén, Westlander & Karlsson (1999), och även har beskrivits i undervisningen. I enlighet med denna, breddade vi först sökningarna och använde främst andrahandskällor för att få en överblick i vilken forskning som redan bedrivits och resultaten av denna. Dessutom fick vi på så sätt en överblick i ämnet och vilka inriktningar som finns. Vi kunde sedan tydligare rikta vårt urval mot de ämnen vi fann mer intressanta och skaffa oss en djupare förståelse inom dessa områden (Lindén et al, 1999; Helmstad, 051020).

Eftersom vi inte själva insamlat någon empiri att grunda vår studie på, har det varit särskilt viktigt att den litteratur vi använt har varit vetenskaplig, tillförlitlig och korrekt. För att försäkra oss om detta har vi, efter att vi konstaterat att en källa kunde vara värdefull att använda, bedömt källans kvalitet utifrån vissa kriterier. Ett första urvalskriterium har varit att konstatera att källan var adekvat och aktuell idag samt att undersöka vem som är dess *upphovsman*, om den exempelvis är publicerad i en vetenskaplig tidskrift etc. Vidare, har vi i största möjliga mån försökt hålla oss till *förstahandskällor*. I de fall detta inte varit möjligt, har det varit av avgörande betydelse att teorin tolkats på ett liknande sätt av flera andrahandskällor, alternativt att vi bedömt de uppgifter vi velat ha med som mer allmänna, dvs inte specifika åsikter eller teorier, för att vi ska ha använt oss av källan. Vi har även kontrollerat att litteraturen vi använt oss av har haft tydliga *referenslistor* som hänvisat till tidigare vetenskaplig *empirisk forskning*. Vi har under litteraturstudiens gång stött på ett antal forskare och författare som dels har givit ut en större mängd litteratur, dels är kontinuerligt återkommande som referenser i annan litteratur. Forskare som ofta citerades av andra författare kan därför anses vara *auktoriteter* inom sina områden och betraktades därigenom som extra tillförlitliga källor (Lindén et al, 1999; Bell, 2000). Vi har inom alla områden vi arbetat med funnit en eller ett par auktoriteter som har fått utgöra en stomme och sedan kompletterats med andra forskares synvinklar och resonemang.

Problemet med litteratur i form av böcker är att de ofta är äldre, vilket medförde vissa svårigheter för oss att avgöra om forskningen fortfarande var relevant idag. Med detta som bakgrund använde vi därför främst äldre litteratur som en grund, i synnerhet i de fall de fortfarande refererades till i nyare forskning. Ett mycket bra alternativ här var de artiklar vi använt oss av eftersom de ofta bygger på det senaste inom forskningen.

## 2.3 Analys av data

### 2.3.1 Bearbetning

Att använda och bearbeta texter är ett kritiskt moment i en forskningsprocess, i synnerhet vid forskning som utgår från en kvalitativ grundansats (Nylén, 1999). Eftersom vi genomfört en litteraturstudie, har sättet vi tolkat källorna på haft en avgörande betydelse för hur uppsatsens resultat blivit. Hur kunde vi då vara säkra på att vi tolkade våra källor på ett korrekt sätt? Till vår hjälp har vi haft en rad kriterier som Nylén (1999) diskuterar. Vi har under arbetets gång varit medvetna om dessa och därmed försökt undvika feltolkningar.

*Språklig förståelse:* När texten varit mycket komplicerad och svårbegriplig har vi varit försiktiga med att ge våra tolkningar något större utrymme och kanske rent av hellre citerat än återgett. Om texten å andra sidan var skriven på ett mycket förenklat sätt, mer som en övergripande sammanfattning av olika forskning, har den använts på ett liknande sätt även i vår uppsats. Ett exempel på detta är Larsson (2001), som snarare använts i ett mer generellt och förklarande syfte, än för mer djupgående resonemang. I litteratur som inte föll inom det pedagogiska forskningsområdet, kunde vi stöta på begrepp och uttryck som vi inte var helt bekanta med. För att minimera risken för feltolkningar, lade vi ned extra tid på att sätta oss in i innebörden av dessa begrepp. En hel del använd litteratur har dessutom varit skriven på engelska. Även om vi båda anser oss hantera det engelska språket väl, har vi varit medvetna om att risken för feltolkningar ökar eftersom det inte är vårt modersmål. Vi har därför jämfört källorna med varandra och med källor på svenska som behandlat samma teori samt vid behov använt oss av lexikon (Nylén, 1999).

*Textens tidsmässiga förankring:* Som vi beskrev tidigare under Urval av litteratur, har vi försökt rikta in oss mot den senaste forskningen, där inte minst artiklar varit användbara. Vi har hela tiden varit medvetna om att resultat från forskning i vissa fall kan vara en färskvara och därför kanske inte är helt adekvat i dagens sammanhang. Med det inte sagt att äldre litteratur alltid är mindre användbar eller rent av inkorrekt pga. att den är gammal. Viss teori är grundläggande och på så sätt fortfarande värdefull. Finns äldre forskning refererad till i nyare litteratur kan detta vara en indikator på att den fortfarande är aktuell i dagens samhälle (Nylén, 1999).

*Textens förankring i kontext och dess omedelbara syfte:* På samma sätt som tiden kan förvanska resultat, kan kontexten göra att generaliseringar inte alltid lämpar sig. I vilket sammanhang källan ingår påverkar i allra högsta grad hur resultaten kan överföras till annan forskning. Vi har i vår studie noga reflekterat kring vilka kontexter och forskningsområden det är lämpligt att tillämpa teori från. Ett exempel på detta är att mycket av den litteratur som finns om kommunikation, har en tydlig inriktning mot media och masskommunikation. Vi har då ständigt strävat efter att enbart använda oss av resonemang kring generell kommunikation i allmänhet samt organisationskommunikation i synnerhet. Vi har dessutom frågat oss vilket syfte

författaren haft med sin text. Har syftet varit att bidra med något nytt till vetenskapen, är det rimligt att anta att författaren också har försökt att vetenskapligt underbygga sina teorier (Nylén, 1999).

### 2.3.2 Iterativt tillvägagångssätt

Vi har under bearbetningen av data haft ett iterativt tillvägagångssätt, vilket innebär att vi ständigt har växlat mellan insamling och analys av data (Bryman, 2002). Vi har steg för steg tagit oss an nya områden som genom bearbetning av tidigare litteratur visat sig vara viktiga för vårt syfte. Vi har på detta sätt alltså successivt närmat oss en allt djupare förståelse av processerna och på så sätt kunnat se i vilken litteratur vi behövt fördjupa oss. Vid bearbetning av data är det ofta en god idé att försöka identifiera återkommande teman i sitt material (Denscombe, 2000). Vi har inom varje område vi satt oss in i, kunnat urskilja vissa teorier och resonemang som varit mer dominerande än andra. Vi kunde så småningom även se möjliga kopplingar mellan de olika områdena, kopplingar som inte nödvändigtvis uttalat framgick i litteraturen. Efterhand kunde de stora områdena kultur, kommunikation, meningsskapande och organisatoriska påverkansfaktorer urskiljas. Vi bearbetade först materialet inom dessa områden för sig och började relativt snart arbeta på ett mer analytiskt sätt. När vi ansåg oss ha ett tillräckligt stort underlag, påbörjade vi en omfattande sortering och strukturering av den stora textmassa vi samlat på oss. Först strukturerade vi texten inom varje område och satte rubriker på stycken, för att sedan med hjälp av post-it-lappar bryta upp de olika områdena och bokstavligen kunna flytta runt de olika delarna. När vi ansåg oss ha funnit en fungerande struktur, gav vi oss in i den faktiska texten och började möblera om, binda ihop och organisera upp den utifrån vår plan. För att tydliggöra sammanhang och klargöra den röda tråden i vår uppsats, band vi ihop de olika styckarna med hjälp av korta summeringar och inledningar. Efter detta arbete, övergick vi till att ta fram en modell som illustrerade hur de olika processerna som krävs för att gemensamma värderingar ska kunna skapas i en organisation, hänger samman och samverkar. Denna modell fick fungera som stomme och utgångspunkt i vår slutdiskussion.

## 2.4 Kvalitet och källkritik

En uppsats som omfattar en empirisk studie, kan sägas vila på tre ben: empiri, teori och forskarens eget huvud. En sådan studie blir därmed, likt en trebent pall, relativt stabil. En litteraturstudie, däremot, tvingas balansera på enbart två ben: teori och forskaren själv (Jerndorf, handledning 051026). Kvaliteten på vår studie har alltså berott på de två enda inblandade faktorerna: vi som forskare och de källor vi använt. Det är därför av yttersta vikt att vi har haft ett noggrant och kritiskt förhållningssätt, dels i vårt urval av litteratur och dels i hur vi sedan tolkat och bearbetat dessa källor.

I och med de tidigare nämnda kriterierna vi utgick ifrån vad det gäller urval av litteratur, anser vi oss ha uppnått en hög kvalitet i vår uppsats. En stor del av de författare vi refererat till är välkända och kunniga inom sina områden. Genom att vi först skaffade oss en överblick med hjälp av relevanta andrahandskällor, kunde vi sedan urskilja vilka teorier och resonemang som var viktiga i sammanhanget samt vilka forskare som stod

bakom dessa. Via referenslistan i andrahandskällan kunde vi sedan söka upp originalkällan och i de flesta fall använde vi oss av denna istället. Att i största möjliga mån använda sig av förstahandskällor anser vi vara en kvalitetsgaranti i sig, eftersom vi därmed kom runt problemet med att det ursprungliga resonemanget kan ha återgivits på ett felaktigt sätt i andrahandskällan. Istället har ansvaret att göra korrekta tolkningar helt och hållet vilat på oss. För att minska risken för feltolkning av originalkällan från vår sida, har den förstahandlitteratur vars resonemang eller teori varit svårbegriplig, kompletterats med litteratur som kommenterat originalkällan. Exempel på detta är dels Schöns (1995) idéer kring reflektion, som bitvis var relativt svåra att förstå. Efter att ha läst honom, var det givande att även gå igenom ett antal artiklar som behandlade reflektion och på så sätt få bekräftat att vi förstått ämnet på samma sätt som många andra författare. Även Weicks (1995, 2005) djupgående resonemang kring meningsskapande klarnade betydligt då vi efter merparten av arbetet med detta område kunde rama in teorierna med hjälp av bl a Simonssons (2002) kommentarer och tolkningar. Det finns en risk att vi genom detta arbetssätt ändå har påverkats av andrahandskällans tolkning, men vi har försökt att motverka detta genom att ständigt jämföra och kontrollera uppgifterna mot förstahandskällan och även andra andrahandskällor. Vi anser oss hela tiden varit noggranna i vårt arbete med litteraturen, men risken att vi faktiskt har misstolkat någon källa kan naturligtvis aldrig helt uteslutas.

Samtliga artiklar vi använt oss av har haft namngivna författare som antingen själva varit kända inom området eller refererat till andra forskare som är det. Artiklarna har även alla varit publicerade i vetenskapliga tidskrifter, vilket innebär att de är kontrollerade och därmed anses uppfylla vissa kvalitetskriterier.

Vi har vidare varit noga med att försöka ha en balans mellan källorna och inte låta någon författare få omotiverat större utrymme än någon annan. Vi kan tänka oss att ett problem som kan påverka en studies kvalitet är att forskaren tenderar att i första hand använda källor som stödjer hans eller hennes egna tankar, idéer och åsikter i ämnet. Vi har dock inte sett detta som en särskilt överhängande risk i vårt fall, eftersom vår förförståelse och kunskap om exempelvis kommunikationsprocesser och meningsskapande initialt inte var särskilt djupgående. Inledningsvis läste vi därför allt vi kom över och kunde ganska snart i enlighet med ovan beskrivna tillvägagångssätt börja sälla kritiskt bland de källor vi stötte på, utan någon ambition att påvisa en viss förmodad teori eller ett visst förhållande.

### 2.4.1 Trovärdighet och äkthet

En studies kvalitet brukar traditionellt sett värderas utifrån kriterierna reliabilitet och validitet, där reliabilitet är ett *"(...) mått på i vilken utsträckning ett instrument eller tillvägagångssätt ger samma resultat vid olika tillfällen under i övrigt lika omständigheter"* (Bell, 2000, s. 89), och validitet ett *"(...) mått på om en viss fråga mäter eller beskriver det man vill att den ska mäta eller beskriva"* (Bell, 2000, s. 90). Vissa menar dock att dessa begrepp hör den kvantitativa forskningen till, medan andra bedömningskriterium är bättre lämpade för kvalitativ forskning (Bryman, 2004). Dessa

kriterier är *trovärdighet* och *äkthet* (Bryman, 2002), vilka vi har bedömt och utvärderat vår forskning utifrån.

Trovärdigheten i vår studie bedöms utifrån hur *tillförlitlig* den är. Vi har grundat våra resonemang på det omfattande material vi bearbetat och vi anser att våra forskningsresultat överensstämmer med de teorier och resonemang vi utvecklat i vår uppsats (inre validitet). Huruvida det är möjligt att *överföra* våra resultat till andra kontexter (extern validitet), ställer vi oss något klivna till. Å ena sidan bör en litteraturstudie som vår kunna, om än i mycket begränsad utsträckning, appliceras och vara användbar i en mängd avseenden, rent teoretiskt. Å andra sidan finner vi det svårt att uttala oss om någon typ av överförbarhet i det utförande studien är i idag. Utan en utveckling i form av en empirisk undersökning, är det rimligt att anta att överförbarheten är relativt låg. Det kan tilläggas att man vid alla typer av eventuell överföring av våra resultat bör ta hänsyn till att vi uteslutande använt oss av västerländsk litteratur och därmed de tankesätt, idéer och värderingar detta innebär. Genom att ha gett en fullständig och tillgänglig redogörelse för hur vi har gått tillväga under alla faser av forskningsprocessen, kan vår studie vidare anses uppfylla *pålitlighetskriteriet*. Vad det gäller det sista trovärdighetskriteriet, konstaterar vi att vi *inte har kunnat vara fullständigt objektiva* i vår studie, eftersom det handlar om våra tolkningar av texter, men vi har heller *inte varit medvetet selektiva eller påverkade* av egna värderingar i vår studie och i dess slutsatser (Bryman, 2002).

Rörande äktheten, har vi under vår studie strävat efter att ge en *rättvis bild* av de uppfattningar vi tagit del av i litteraturen (Bryman, 2002). Vi har, genom att vara ärliga och noggranna, ansträngt oss för att på alla sätt ge vår uppsats så hög kvalitet som möjligt.



## DEL II

# Teori och analys

Som beskrevs i avsnittet om uppsatsens utformning, är teorin integrerad med analysen, där bearbetningen av ett område leder fram till nästa. För att underlätta för läsaren vill vi dock redan nu klargöra att de processer som kommer att behandlas rör lärande, kommunikation och meningsskapande. De villkoren för dessa processer som vi kommer att behandla är av främst kulturell och strukturell natur.

## 3 Värderingar och kultur

Vi vill analysera tänkbara processer varigenom gemensamma värderingar kan skapas i en organisation. Vad är då en värdering och vad innebär det när en grupp människor delar samma värderingar? Hur ser den övergripande processen ut för en organisation i skapandet av gemensamma värderingar?

### 3.1 Definition av värdering

Värderingar är ett begrepp som kanske inte har samma innebörd för alla. Vi antar Williams (2002) definition av värderingar, som ”(...) *fundamental beliefs and unwritten standards that guide behaviour and judgements across situations*” (Williams 2002, p. 220). Hon menar att värderingar utvecklas genom en kombination av lärande, personliga erfarenheter och sociala system, så som familjen, samhället och organisationen (Williams, 2002).

Williams (2002) talar vidare om organisationsvärderingar, det vill säga de övertygelser och attityder som genomsyrar hela organisationen och bestämmer vad som ska anses vara till allas bästa. Dessa värderingar utgör det mest karaktäriserande draget i en organisation och är en mycket stor del i organisationskulturen (Williams, 2002).

### 3.2 Definition av kultur

En samling värderingar kan alltså anses utgöra en stor del av kulturen i en organisation. I litteraturen definieras begreppet organisationskultur på ett flertal olika sätt. Enligt Martins & Terblanche (2003) är en organisationskultur de djupliggande, ofta omedvetna värderingar och fasta övertygelser som medlemmar i en organisation delar. Organisationskulturen yttrar sig i de utmärkande karaktärsdrag en organisation har, det vill säga den uppsättning grundläggande antaganden som på grund av att de fungerat bra förr, har blivit accepterade och allmänt vedertagna i organisationen. Dessa antaganden upprätthålls och fortlever genom den ständigt pågående interaktionen mellan medlemmarna i organisationen. Det handlar därmed om rutinmässigt beteende, normer,

värderingar, filosofier, spelregler och känslor, som alla formar en del av den rådande organisationskulturen (Martins & Terblanche, 2003; Schein, 1984).

Müllern (1994) väljer att betrakta hela organisationen som ett kulturellt system. *”Genom att tala om kulturer som kollektiva fenomen med ett inslag av samhörighet mellan de ingående aktörerna framstår det som rimligt att även tala om organisationer som kulturer”* (Müllern, 1994, s. 28). Detta innebär att organisationen kan karakteriseras av dominerande tankemönster, exempelvis värderingar, som delas av organisationens medlemmar. Det betyder naturligtvis inte att alla i en organisation tycker och tänker lika, men det finns ofta vissa värderingar och tankemönster som kännetecknar organisationen. Müllern menar att dagens sätt att se på organisationer är ytligt och platt. Organisationer beskrivs ofta endast i termer av nivåer i strukturen, mål från ledningen och uppdelning inom avdelningarna. Dessutom liknas ofta organisationer vid ett manipulerbart och planerbart verktyg för måluppfyllelse. Att det inte är så enkelt att vända en organisation från ett mål till ett annat skulle nog de flesta personer som sitter i en organisations ledning kunna skriva under på (Müllern, 1994).

Müllern (1994) menar att en kultur består av ett flertal föreställningar. Dessa uttrycks i *”symbolisk, språklig och konkret handling, och bidrar därmed till ett ständigt pågående kulturellt skapande”* (Müllern, 1994, s. 34). Föreställningarna är inte fristående från kontexten utan påverkas av många olika faktorer, både interna och externa. *”Föreställningarna i en viss kulturell formation påverkas av vilka som för fram dem och även bakomliggande intressen”* (Müllern, 1994, s. 30).

*”A strong culture provides shared values that ensure that everyone in the organisation is on the same track”* (Martins & Terblanche, 2003, p. 65). Detta innebär att kulturen är en kritisk del i organisationens praktiska fungerande och att den hjälper medlemmarna att förstå omgivningen och bestämma hur de ska bemöta den (Yukl, 2002). Vidare menar Martins & Terblanche (2003) att organisationskulturen erbjuder en gemensam meningsgrund, vilken fungerar som en bas för kommunikation och ömsesidig förståelse (Martins & Terblanche, 2003).

### 3.3 Nivåer i kulturen

Schein (1990) med flera menar att man kan urskilja tre strukturella nivåer i en kultur. Den första nivån är synliga ting och innefattar klädkoder, hur man hälsar på varandra, språket etc. Problemet med denna nivå är att man ser och märker av den, men det är ofta svårt att veta vilken innebörd och mening den har. Dessutom kan man inte bara genom att studera de synliga tingen förstå varför de finns, dvs vilka bakomliggande antaganden de är uppbyggda av. Den andra nivån är värderingar, normer och filosofier som är vägledande för våra handlingar. De är medvetna och används för att motivera våra val. Organisationens värderingar och normer är ofta uttalade och exempelvis tryckta i form av policys. Detta betyder dock inte att medarbetarna har samma värderingar. Den tredje nivån kallas för grundläggande antaganden och består av värderingar som blivit tagna för givna. De ligger på ett omedvetet plan och kritiserar därför sällan. Även om de

grundläggande antagandena för det mesta inte uppmärksammas, ger de ändå upphov till medvetna åsikter och uppfattningar. Medvetandegörs de grundläggande antagandena, kan de skapa mening av och ge en djupare förståelse för de två tidigare nivåerna (Schein, 1990; Arvonen, 1989; Martins & Terblanche, 2003).

Yukl (2002) ger en liknande förklaring till hur de grundläggande antagandena uppstår. Han menar att alla organisationer måste hantera och lösa problem som rör dels intern integration, dels extern anpassning. Interna problem kan handla om hur man ska hantera faktorer som status och makt samt oväntade och okontrollerbara händelser, men även hur man ska skapa en grund för en gemensam förståelse för ord och symboler. De övertygelser som växer fram genom dessa problem bestämmer bl a vilka roller medlemmarna tillskrivs och hur de förväntas bete sig i termer av lämpligt och inte lämpligt agerande. De interna och externa problemen är nära sammanknutna, och måste därför hanteras parallellt. De lösningar och slutsatser hanteringen av problemen leder till, blir till gemensamma antaganden som sedan överförs till nya medlemmar. Med tiden kan dessa antaganden bli så djupt förankrade i medlemmarna, att de inte längre är medvetna om dem (Yukl, 2002).

Ett tydligt exempel på detta skulle kunna vara den klädkod banker ofta tillämpar. Det är inom bankyrket vanligt att anställda bär relativt strikt klädsel, såsom kostym eller dräkt. Denna klädkod kan grundas i en värdering att man vill ge banken en seriös framtoning. Värderingen i sin tur, kan ha sin grund i den tradition att man inom bankyrket brukar bära formell klädsel. Värderingen att framställa banken som seriös genom klädvalet ifrågasätts inte, utan har blivit ett grundläggande antagande. Men om den externa miljön (samhället, kunderna etc) skulle ändra uppfattning om vad kostymer ger för signaler och istället anse att de ger ett för byråkratiskt och konservativt intryck, vilket inte är vad de söker hos en bank, skulle banken på sikt troligtvis ändra sin klädkod. Organisationen skulle då försöka påverka medarbetarna att inte bära kostym på jobbet och ny personal skulle få instruktioner om passande klädsel. Efter en viss tid skulle antagligen den nya klädkoden förankras så djupt i organisationens medlemmar att de inte längre var medvetna om varför man på jobbet skulle bära den nya typen av kläder. Detta skulle då bli ett exempel på ett nytt grundläggande antagande.

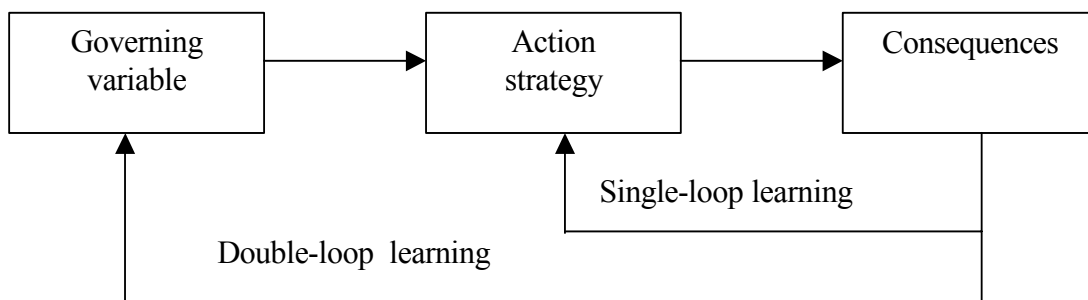
*En organisationskultur består alltså till stor del av människors föreställningar om vilka värderingar organisationen har, något som ständigt påverkar det arbete som utförs. Men vad är egentligen viktigt för att kunna skapa och förändra de värderingar som finns i organisationen?*

## 3.4 Att lära sig en kultur

Schein (1990) menar att kulturen överförs genom inläring. Detta sker genom en socialiseringsprocess som kan ske antingen formellt, dvs genom en strukturerad och planerad process, eller informellt då socialiseringen snarare sker genom att hitta sin plats i gruppen, eller båda delarna. Ett problem med socialiseringsprocessen är dock att inte alla svarar lika på samma tillvägagångssätt vilket leder till att den är svår att göra till rutin (Schein, 1990).

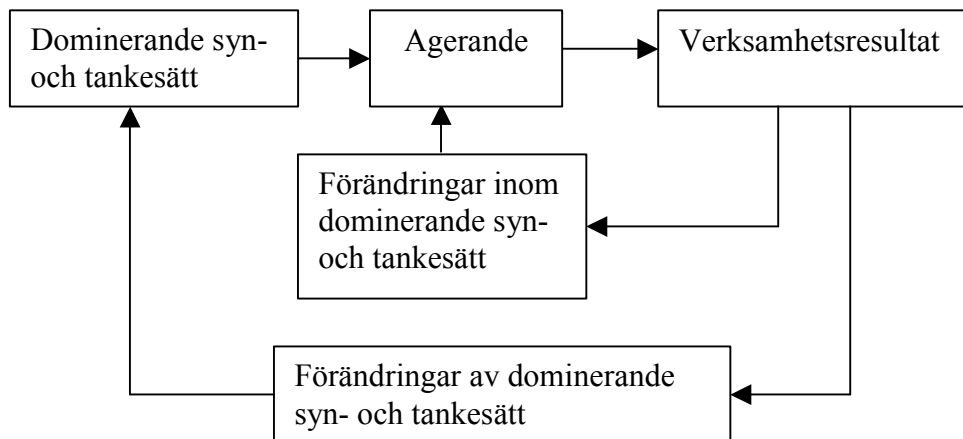
### 3.4.1 Förändring av grundläggande värderingar

För att en förändring av kulturen ska kunna ske, måste man förstå de värderingar som utgör de grundläggande antagandena i organisationen. Detta är kärnan i det så kallade double loop-lärandet. *Single- och double-loop learning* är ett begreppspar som är skapat och utvecklat av Argyris & Schön år 1974. I single-loop learning försöker man finna en lösning på ett problem inom ramen för rådande kunskapsstrukturer, medan man i double-loop learning försöker angripa ett problem från en helt ny vinkel. Syftet med detta är att förändra hela kunskapsstrukturen och därmed de värderingar som denna innefattar (Argyris, 1977).



Figur 1. Single- och double-loop learning (Fritt från Argyris, 1977).

Björkengren (1989) diskuterar och kopplar ihop samma typ av tänkande som i individuellt single- och double-loop lärande med hela organisationen. Han menar att *"(...) i en organisatorisk situation påverkas aktörernas agerande av dominerande syn- och tankesätt om situationen. Via agerandet uppstår verksamhetsresultaten. Lärandet inträffar i teorins termer när relevansen av uppnådda verksamhetsresultat bedöms"* (Björkengren, 1989, s. 42). Detta lärande kan likställas med förändrat tänkande och kan gälla både agerande inom och förändringar av det dominerande syn- och tankesättet (Björkengren, 1989).



Figur 2. En kognitiv teori för lärande och tänkande i organisationer (Björkegren, 1989, s. 42).

Modellen ovan kan ses som en näst intill direkt översättning från Argyris & Schöns single- och double-loop-modell. Att vi valt att mer ingående beskriva och analysera denna modell, istället för Argyris & Schöns, är för att den tydligare redogör för det organisatoriska lärandet. Enligt Björkegren skiljer dock teorin bakom de båda modellerna sig åt genom att Argyris & Schön endast tillåter single- eller double-loop lärande, alltså inga mellanlägen vilket Björkegren anser att det finns (Björkegren, 1989).

Med det dominerande syn- och tankesättet menas, enligt Björkegren (1989), de "(...) övergripande föreställningar om den aktuella verksamhetens mening och funktionssätt som delas av flertalet av aktörerna och därmed påverkar aktörernas agerande (...) Mer precist ser jag dominerande syn- och tankesätt som instrument för perception, tolkning och lagring av stimuli från en organisations inre och yttre värld" (Björkegren, 1989, s. 43). Nästa steg, agerandet, påverkas av det dominerande syn- och tankesättet. För att ett organiserat agerande ska uppstå krävs dessutom att aktörerna vet vad som förväntas av dem i givna situationer, att de förstår att de är beroende av varandras handlingar samt att de kan komma överens om samverkansformer och arbetsfördelning. Däremot behöver de inte vara överens om *varför* man ska samverka. Om det finns flera syn- och tankesätt, varav inget är dominerande, försvåras det organisatoriska agerandet avsevärt (Björkegren, 1989).

Verksamhetsresultatet uppstår naturligtvis genom aktörernas agerande och deras kunnskap inom sina områden. Resultatet påverkas också av händelser som inträffat utanför organisationen men som ändå har betydelse för verksamheten. Ibland går det inte att se tydligt vilka insatser och händelser som har påverkat vad i en verksamhet. Att förstå sin omgivning blir då en kritisk punkt för att kunna agera korrekt. Eftersom det inte alltid går att avgöra vad som påverkat vad, får i dessa fall symboliska verksamhetsresultat och korrigeringsåtgärder legitimera aktörernas vidare handlande. Det är verksamhetsresultatet som sedan resulterar i förändringar inom eller av det

dominerande syn- och tankesättet, och som leder till organisatoriskt lärande (Björkegren, 1989).

Enligt Björkegrens modell ser det mycket enkelt ut att få organisatoriskt lärande av exempelvis gemensamma värderingar att komma till skott: utveckla aktörernas kunskapsstrukturer så förändras det dominerande syn- och tankesättet. Detta stämmer endast till viss del. Först och främst är det viktigt att man i organisationens ledning förstår var det verkliga sambandet mellan orsak och verkan ligger. Gissar man fel kommer kunskapsstrukturerna utvecklas i fel riktning och därmed inte påverka syn- och tankesätten. Dessutom måste kunskapsstrukturerna byggas upp logiskt så att de kan kritiseras och därmed utvecklas. Omvärldens uppfattning av verksamheten spelar också in. Även om många i den externa miljön kanske inte har särskilt god insyn i verksamheten, kan de ändå ha en bestämd åsikt om den, inte minst om organisationen exempelvis frekvent förekommer i media. En kritisk omvärld motiverar ofta en organisation att förändra sig och skapar därmed organisatoriskt lärande. En positiv omvärld kan däremot hämma lärande eftersom eventuella förbättringar då kan bedömas som mindre nödvändiga (Björkegren, 1989).

Det är enklare att skapa en kultur i en ny organisation, än att påverka den befintliga i en äldre organisation. Många av de gemensamma värderingar och antaganden som finns i en organisation är underförstådda och omedvetna, vilket gör dem mycket svåra att förändra. Ännu svårare blir det om de grundar sig på tidigare framgångar och därmed innebär ett visst mått av stolthet. I denna typ av organisation påverkar kulturen ledaren, snarare än att ledaren påverkar kulturen. För att på ett lyckat sätt kunna implementera förändringar i organisationen krävs det då stor insikt i och förståelse för den nuvarande kulturen (Yukl, 2002).

*Utifrån det vi nu diskuterat finns det alltså två olika sätt för en organisation att utvecklas: dels **inom** ramen för det dominerande syn- och tankesättet och dels genom att **förändra** ramarna för det dominerande syn- och tankesättet. Det senare innebär förändring av värderingar i olika stor utsträckning. Hur ska då en organisation som vill förändra ramarna för det dominerande syn- och tankesättet gå tillväga? Var ska man börja? Vi tänker oss att det bör krävas att värderingarna förmedlas genom någon form av kommunikation.*

## 4 Kommunikation

Vi kommer i följande kapitel inledningsvis förklara grunderna i begreppet kommunikation, för att därefter presentera och utveckla en enkel modell över kommunikationsprocessen.

### 4.1 Vad är kommunikation?

Begreppet kommunikation härstammar från latinets *communicatio* som betyder ”ömsesidigt utbyte”. Detta kommer i sin tur av *communico*, vars betydelse är ”få del av” eller ”göra gemensamt” (Nationalencyklopedin, 2005). Även Engquist (2002) menar att kommunikation handlar om att göra gemensamt. Det man delar i en kommunikationssituation är då parternas respektive uppfattningar om det man talar om, deras olika bilder av verkligheten. ”Kommunikation innebär att parterna talar med varandra så att båda, så gott de kan, gör klart för varandra hur var och en uppfattar det man talar om (...)” (Engquist, 2002, s. 41). Kommunikation handlar alltså om ett ömsesidigt utbyte där de involverade parterna strävar efter att gemensamgöra sina uppfattningar i det man kommunicerar om.

#### 4.1.1 Envägs- och tvåvägskommunikation

Engquist (2002) menar vidare att kommunikation alltid innefattar två eller flera personer, vilket gör det relativt ofta förekommande uttrycket ”envägskommunikation” meningslöst. Istället bör den verksamhet då ett budskap förs över från en part till en annan, helt enkelt kallas information (Engquist, 2002). Larsson (2001) vill heller inte tala om envägs- respektive tvåvägskommunikation, men detta grundas istället i hans sätt att skilja kommunikation och information åt. Han menar att kommunikation är processen för interaktion mellan människor och information är *innehållet* i denna process (Larsson, 2001). Alvesson (1995) menar dock att kommunikation måste förstås i en vidare mening än endast överförande av information. I kommunikationen skapas mening och förståelse (Alvesson, 1995).

Tvåvägskommunikation likställs ofta med begreppet dialog. Simonsson (2002) menar att dialog snarare bör betraktas som en typ av tvåvägskommunikation. Hon menar att dialog är nära förknippad med delaktighet och skiljer sig därför från andra former av tvåvägskommunikation (Simonsson, 2002).

#### 4.1.2 Två grundläggande riktningar

Larsson (2001) talar om två huvudsakliga riktningar inom kommunikation. Den ena, *transmissionskommunikation*, innebär spridning och förvärvande av information och handlar i praktiken om övertalning och attitydbildning. Det kan exempelvis röra sig om

förmedling av budskap, attityder och känslor mellan sändare och mottagare. Denna typ av kommunikation är linjär och relativt mekanisk till karaktären (Larsson, 2001).

Den andra riktningen är *rituell kommunikation* och avser kontakt människor emellan med avsikt att skapa sammanhållning och en gemensam kultur. Denna kommunikationstyp kan beskrivas som en mer eller mindre gemensam aktivitet, innefattande interaktion och deltagande, mellan parterna och är mer spiralformad eller cirkulär till formen. På detta sätt ser Larsson rituell kommunikation som "(...) *processen för människors kontakt med varandra*" (Larsson, 2001, s. 26).

### 4.1.3 Olika typer av kommunikation

Kommunikation utgörs inte endast av tal och skrift. Begreppet innefattar en mängd olika typer av kommunikation, där en typ inte utesluter en annan, utan kan placeras in i flera fack samtidigt.

#### 4.1.3.1 Extern och intern kommunikation

Extern kommunikation gör det möjligt för en organisation att samordna sina verksamheter med det som sker i dess omgivning. Externa kommunikationskanaler används till att kommunicera med individer och grupper utanför organisationen, exempelvis kunder, andra organisationer, myndigheter eller allmänheten. Denna kommunikation syftar ofta till att försöka påverka hur utomstående uppfattar organisationen, men även att från organisationens sida hålla sig informerad om vad som sker i den direkta omgivningen (Kreps, 1990). Vi kommer i denna uppsats inte ägna den externa kommunikationen någon större uppmärksamhet, utan istället fokusera på den interna kommunikationen, eftersom det är den som är av intresse i förhållande till vårt syfte.

Kreps (1990) definierar intern kommunikation som de budskapsmönster organisationsmedlemmar delar, och handlar med andra ord om den interaktion som sker människor emellan i organisationer. Han menar vidare att den interna kommunikationen har vissa funktioner ur ett organisationsperspektiv, då den ska sprida och genomsyra mål, uppgifter och regler för verksamheten samt koordinera organisationens aktiviteter. Vidare ska den förse ledningen med information om läget i organisationen och fungera som en kanal för feedback från medarbetare till ledning. Slutligen ska den interna kommunikationen syfta till att socialisera in medarbetarna i organisationens kultur. De formella, interna kommunikationskanalerna är med andra ord mycket viktiga redskap för organisationen i arbetet att leda, samordna och (om)strukturera verksamheter (Kreps, 1990).

#### 4.1.3.2 Formell och informell kommunikation

Inom organisationer talar man om formell och informell kommunikation. Den formella kommunikationen i en organisation handlar om sådana aktiviteter ledningen vidtar åtgärder för och förväntar sig blir utförda, medan informell kommunikation snarare rör den interaktion medarbetarna själva skapar vid sidan av den formella. Den formella och



informella kommunikationen hör samman på så sätt att de formella kanalerna i en organisation sällan är tillräckliga. Ju mer bristfällig den formella kommunikationen är, desto mer utvecklas den informella. Omvänt innebär detta att ju bättre den formella kommunikationen fungerar och tillgodoser informationsbehovet, i desto mindre utsträckning behövs den informella (Kreps, 1990).

### 4.1.3.3 Verbal och ickeverbal kommunikation

Vidare, kan man tala om kommunikation i termer av verbal och ickeverbal kommunikation. All kommunikation som sker med hjälp av ord, dvs tal och skrift, kallas verbal eller digital kommunikation. Kommunikation utan ord, exempelvis kroppsspråk, kallas ickeverbal eller analog kommunikation (Engquist 2002; Larsson 2001). Symboler och kroppsspråk kan, precis som tal och skrift, ge upphov till olika typer av förståelse. Även om två personer ser samma symbol, kan de alltså förstå den på två helt olika sätt. Ickeverbal kommunikation kan också kopplas ihop med handlande. Genom att själv agera på ett visst vis, exempelvis oetiskt, kan detta sända ut signaler att det är allmänt accepterat att göra så, utan att ett ord har yppats.

## 4.2 Kommunikationsmodeller

Det är omöjligt att välja *en* modell som enkelt och tydligt förklarar kommunikationsprocessen. Den mest grundläggande modellen kan vara Lasswell's Formula från 1948 och den får här fungera som en introduktion till kommunikationsprocessen.



Figur 3. The Lasswell Formula (Översatt från McQuail & Windahl, 1993, s. 13).

Denna modell är dock alltför förenklad för att kunna användas i praktiken. Vi kommer därför i följande avsnitt att utveckla modellen genom att förklara varje del för sig och sedan lägga till andra faktorer som krävs för att förstå kommunikationsprocessen.

### 4.2.1 Sändare

En sändare är den eller de personer som sänder ett meddelande, t ex den som vill uttrycka en värdering. Redan hos sändaren görs ett subjektivt urval av vad som kan anses vara relevant att inkludera i det blivande meddelandet. Vad som tas med i meddelandet beror främst på hur den eller de som författar meddelandet förstår och uppfattar sin omvärld (Fiske, 2004). Hur uttrycker man essensen i en värdering? Vad har mottagaren för nuvarande värderingar? Hur fungerar denna nya typ av värdering i

samhället? Detta är frågor som i hög grad kommer att påverka urvalet av information som meddelandet med värderingen kommer att bygga på.

## 4.2.2 Meddelande

När sändaren gjort ett urval, kodas informationen för att kunna formuleras i ett meddelande. Kodningen börjar redan i och med tanken hos den som ska formulera sig. Därefter kodar man ytterligare en gång när man faktiskt säger eller skriver ner meddelandet. ”*En kod är ett betydelsesystem som är gemensamt för medlemmar i en kultur eller subkultur. Den består både av tecken (dvs fysiska signaler som står för något annat än sig själva) samt regler eller konventioner som bestämmer hur och i vilka sammanhang de kan kombineras och bilda mer komplicerade meddelanden*” (Fiske, 2004, s. 34).

För en ledningsgrupp som ska formulera t ex en policy är kodningen av avgörande betydelse. De måste fråga sig om de lever i samma kultur som de som policyn riktar sig till. ”*Ju mer vi har gemensamma koder, ju mer vi använder samma teckensystem, desto mer kommer våra betydelser att närma sig varandra*” (Fiske, 2004, s. 60). Alla koder förlitar sig på konformitet och ömsesidig användning, dvs en överenskommelse mellan användarna för vad som ingår i koden, vilka regler som finns och vilken betydelse de har (Fiske, 2004). En policy som av ledningen anses vara tydlig och klar kan därför av personer som inte ingår i samma kodsystém anses vara otydlig och svävande.

## 4.2.3 Medium

Ett lämpligt medium väljs sedan för att överföra meddelandet till mottagaren. Valet av medium har alltså betydelse för hur meddelandet kan förklaras och uppfattas (Fiske, 2004). Simonsson (2002) menar att organisationer generellt sett är dåliga på att välja rätt medium för sin kommunikation. Hon hävdar att både chefer och medarbetare ofta bortser från eller missförstår sina kommunikativa roller (Simonsson, 2002). På vägen till mottagaren störs meddelandet av brus, exempelvis genom att mottagaren befinner sig i en stökig eller stressig miljö när meddelande tas emot. Detta kan göra att mottagaren uppfattar meddelandet felaktigt genom att t ex höra fel eller inte sätta sig in i vad som egentligen sägs (Fiske, 2004; McQuail & Windahl, 1993).

## 4.2.4 Mottagare

När meddelandet når mottagaren kommer denne att avkoda det i ett försök att skapa mening av vad som sägs i meddelandet. För att kunna avkoda meddelandet och få samma information som sändaren ville förmedla, krävs det naturligtvis att både sändare och mottagare har ett gemensamt kodsystém. Denna process är mycket komplicerad och kommer att tas upp och diskuteras betydligt närmre i kapitlet om meningsskapande (Fiske, 2004).

### 4.2.5 Effekt

Hur mottagaren har avkodat och tagit meddelandet till sig påverkar till stor del vilken effekt kommunikationen får. Det finns dock en mängd andra faktorer som också påverkar vilken effekten av kommunikationsprocessen blir, t ex olika kontexter såsom samhället, organisationen och situationen. Detta kommer också att diskuteras i mycket högre utsträckning i kapitlet om meningsskapande. Lasswell's Formula har dock fått mycket kritik för att den antar att en effekt alltid uppstår, vilket de flesta forskare nuförtiden är överens om att fallet inte alltid är (McQuail & Windahl, 1993).

## 4.3 Ickelinjära modeller

Som beskrivits tidigare skiljer man mellan linjära och cirkulära kommunikationsmodeller. De linjära kommunikationsmodellerna, som exempelvis Lasswell's Formula, har kritiserats för att tillämpa ett allt för enkelt sätt att se på kommunikation. Bland andra Kreps (1990) menar att kommunikation måste ses som en fortlöpande, cirkulär process där inte minst sammanhanget har stor betydelse för tolkningen av meddelandet. Han är anhängare av den tradition där kommunikation definieras som en meningsutbytande process, en gemensam aktivitet mellan de som ingår i processen (Kreps, 1990).

Å andra sidan, menar McQuail & Windahl (1993) att en cirkulär modell inte är tillräcklig eftersom den inte visar att både sändare och mottagare utvecklas och fördjupar sin förståelse i takt med att kommunikationen pågår. De befinner sig inte på samma ställe när processen gått ett varv runt, vilket innebär att en spiralformad process vore att föredra framför en cirkulär. Sändare och mottagare bör dessutom betraktas som jämbördiga parter eftersom mottagaren blir en sändare i samma ögonblick denne utsänder någon form av respons (McQuail & Windahl, 1993).

Lasswell's Formula förklarar inte heller påverkan av andra faktorer än meddelandet i sig. Ett meddelande existerar dock både i förhållande till det objekt man diskuterar och i en kontext, det vill säga i ett större sammanhang (McQuail & Windahl, 1993). Om en chef uttrycker en värdering i ett meddelande, uppfattas detta dels beroende på hur mottagaren förstår meddelandet, dels hur denne ställer sig till chefen, och dels hur meddelandet passar in i en organisations- och samhällskontext.

*Kommunikation handlar alltså om att överföra ett budskap från en part till en annan. Detta kan ske genom tal eller skrift, men förmedlas även genom ickeverbala, ofta omedvetna, budskap. Kommunikationsprocessen kan ses som spiralformad, vilket betyder att den ständigt utvecklas i och med att förståelsen för budskapet ökar. Men hur fungerar då egentligen processen för förståelse? Och hur skapar vi mening av sådant vi inte förstår?*

## 5 Meningsskapande

Tidigare resonemang kring kommunikation och processen för hur ett meddelande kommuniceras pekar på att det inte är tillräckligt att enbart förmedla sitt budskap. För att uppnå resultat krävs det även att budskapet tas emot och förstås av motparten på samma sätt som avsändaren. Vi kommer därför i följande kapitel förklara vad förståelse och meningsskapande innebär och hur processen för detta ser ut.

### 5.1 Definition av förståelse och meningsskapande

Helmstad (1999) refererar till Palmer (1969) om vad förståelse egentligen innebär: *“Understanding is basically a referential operation; we understand something by comparing it to what we already know. What we understand forms itself into systematic units or circles made up of parts. The circle as a whole defines the individual parts, and the parts together form the circle. A whole sentence for instance is a unity. We understand the meaning of an individual word by seeing it in reference to the whole of the sentence; and reciprocally, the sentence’s meaning as a whole is dependent on the meaning of the individual words. (...) By dialectical interaction between the whole and the part, each gives the other meaning; understanding is circular, then”* (Palmer, 1969, s. 78, i Helmstad, 1999 s. 41f).

Ovanstående citat om att förstå någonting i förhållande till sin omgivning och sina föreställningar, utgör grunden i begreppet meningsskapande. Meningsskapande som begrepp används inom en mängd olika ämnes- och forskningsområden och har rötter tillbaka i exempelvis Webers begrepp ”Verstehen” (Simonsson 2002).

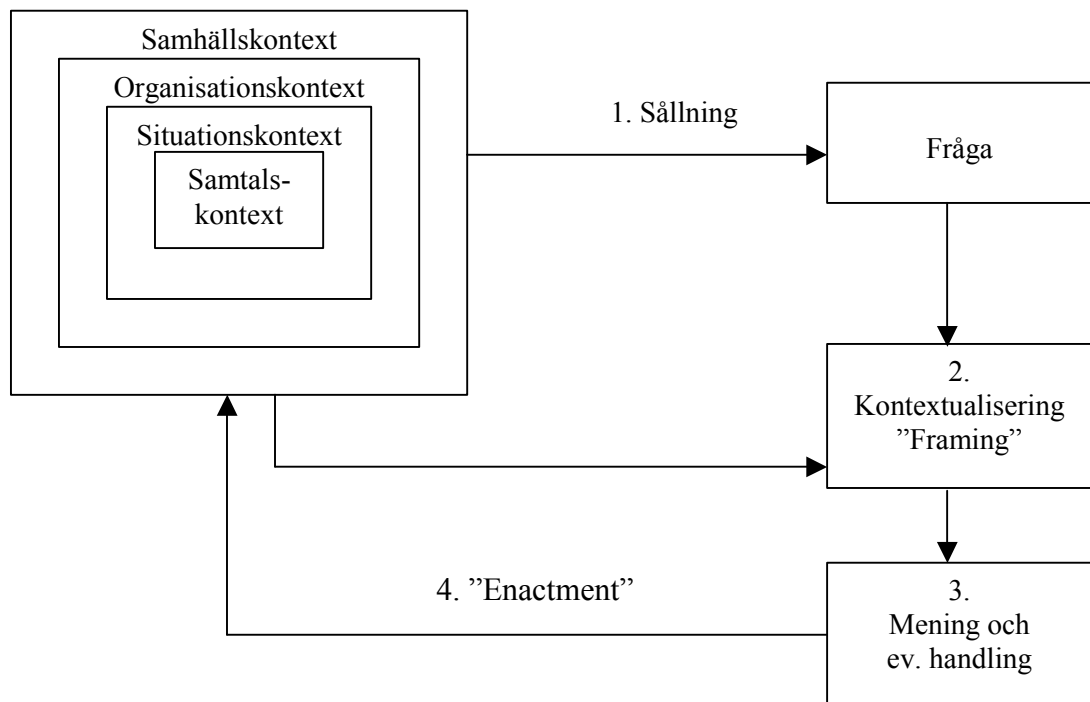
### 5.2 Begrepp inom meningsskapande

Inom organisationsforskning kan man tala om tre grundförutsättningar som enligt Weick (1995) är nödvändiga för att meningsskapande ska uppstå. *“A cue in a frame is what makes sense, not a cue alone or the frame alone. Said differently, the substance of sensemaking starts with three elements: a frame, a cue, and a connection”* (Weick, 1995, p. 110).

De två komponenterna *cue* och *frame* har en mängd synonymer i den litteratur som behandlar meningsskapande (t ex Ericson, 1998), men översätts av Simonsson (2002) med *fråga* respektive *kontext*, där frågan är det som kan ges mening och kontexten är det sammanhang eller den referensram som frågan kan kopplas till. Hon tar även upp skillnader i begreppen *kontextualisering* och *framing*. Kontextualisering innebär att en fråga sätts in i ett sammanhang och därmed relateras till något i den omgivande kontexten. Framing rör de ord och språkliga verktyg som används då ett budskap formuleras (Simonsson, 2002).

## 5.3 Meningsskapande processer

Simonsson (2002) har tagit fram en modell över hur meningsskapande processer kan se ut. Hon påpekar dock att den kan ge ett missvisande intryck av att meningsskapande är en linjär process med isolerade delar, vilket i verkligheten inte är fallet. Olika processer i modellen kan i själva verket ske parallellt. Att modellen är uppbyggd på detta sätt menar hon är i ett förklarande syfte.



Figur 4. En modell av meningsskapande processer (Simonsson, 2002, s. 58).

### 5.3.1 Kontexter

Simonsson (2002) menar att det inte är relevant att enbart tala om *en* kontext ur och i vilken meningsskapande kan ske, utan anser att man istället bör tala om flera nivåer av kontextbegreppet. Dessa nivåer beskriver hon i form av *samhälls-*, *organisations-*, *situations-* och *samtalskontext*. Den samhälleliga kontexten inkluderar sociala och kulturella aspekter och innefattar ett samhälles övergripande sociala ordning, såväl som individers ålder, kön, sociala tillhörighet etc. Organisationskontexten handlar om sådant som är organisationsspecifikt, men mer bestående än det som är situationsbetingat, och handlar därför om exempelvis organisationskultur och struktur, medlemmarnas roller, positioner och grupp tillhörighet. Situationskontexten är mer föränderlig och handlar bland annat om interaktion och den direkta kontext kommunikation sker i. Var, när och hur interaktion sker samt vilka som deltar kan påverka vad som sägs och hur detta tolkas. Slutligen handlar samtalskontexten om dels vad som sagts eller skrivits före ett visst yttrande i ett samtal, dels ickeverbala aspekter som betoning, pauser etc. Dessa kontextuella nivåer påverkar alla processen för meningsskapande (Simonsson, 2002).

### 5.3.2 Fråga

Startpunkten i den meningsskapande processen är när en fråga (företeelse) i omgivningen noteras och uppmärksammas (Simonsson, 2002). Weick, Suthcliffe & Obstfeld (2005) menar att på sitt mest grundläggande plan handlar meningsskapande om att organisera kaos. Ur den enorma ström av stimuli i form av intryck och aktivitet människor möter dagligen, sorterar individen ut vissa frågor, eftersom det är omöjligt att uppmärksamma och tolka allt. När individen lagt märke till en företeelse, påbörjas genast en tolkning och sortering av vad det är hon eller han stött på (Weick et al, 2005). Först när en viss fråga uppmärksammas, är den alltså tillgänglig för meningstilldelning (Ericson, 1998).

### 5.3.3 Sällning (1)

Vad som avgör vilken fråga som väljs ut sker genom en sällningsprocess. Ofta uppfattas sådant som på något sätt är framträdande, avvikande eller relaterat till individens mål etc, men även tidigare erfarenheter, sådant som redan är bekant, tenderar att fånga individens uppmärksamhet (Simonsson 2002).

### 5.3.4 Kontextualisering eller framing (2)

Simonsson (2002) fortsätter resonera i samband med kontextens betydelse för meningsskapande, och menar då att *"ett ord, en handling eller ett föremål blir meningsfullt först i relation till något annat"* (Simonsson, 2002, s. 60). Man måste med andra ord kontextualisera, dvs koppla samman frågan med sitt sammanhang, för att skapa mening. På samma sätt menar Weick et al (2005) att processen då en fråga organiseras, sker utifrån kognitiva scheman eller strukturer hos individen, baserade på tidigare kunskap och erfarenheter. *"Sensemaking involves the ongoing retrospective development of plausible images that rationalize what people are doing"* (Weick et al, 2005, p. 409).

Kontextualisering handlar om ett ständigt tillbakablickande i strävan efter rimliga förklaringar till det som upplevs (Weick, 1995). För att detta ska möjliggöras, måste man ta till tidigare erfarenheter och det redan kända, det vill säga utgå ifrån sin befintliga referensram: *"To make sense is to connect the abstract with the concrete"* (Weick et al, 2005, p. 412). Genom att ställa det främmande och abstrakta individen stöter på, emot det bekanta och konkreta som hon eller han redan bär med sig, kan mening skapas (Weick et al, 2005).

De olika kontextnivåerna är avgörande för hur ett budskap tolkas och vilken mening detta tilldelas. En organisation kan därför aldrig vara säker på hur olika symboler tolkas, men genom att placera symboler i specifika sammanhang, ökar möjligheterna att styra in tolkningarna på ett visst spår (Gustafsson, 1998). Relevant i sammanhanget är även begreppet framing, vars innebörd i litteraturen spänner över ett brett område. Möjliga definitioner är alltifrån att påverka medarbetarnas hela världsuppfattning, dvs en typ av idéstyrning, till den betydligt smalare definitionen Simonsson valt att använda sig av, nämligen framing som *" (...) de ord och språkliga verktyg som används för att styra*

*tolkningen av ett budskap (...)*” (Simonsson, 2002, s. 63). Praktiskt innebär detta ett sätt att för exempelvis ledare använda sitt språk för att påverka hur medarbetarna ska tolka deras budskap och därmed även hur de kommer att agera.

### 5.3.5 Mening, eventuell handling (3) och Enactment (4)

Resultatet av processen då en fråga och dess kontext kopplas samman är vad som ger upphov till meningsskapande. Produkten av denna process kallar Weick et al (2005) för *enactment*, vilket innefattar någon form av mening och eventuellt någon form av handling. *“Sensemaking involves turning circumstances into a situation that is comprehended explicitly in words and that serves as a springboard into action”* (Weick et al, 2005, p. 409). Att skapa mening handlar med andra ord om att strukturera och organisera det okända, oväntade eller annorlunda, för att utifrån det kunna handla. Ericson (1998) instämmer i detta resonemang genom att även han hävda att meningsskapande inte är en uteslutande mental process, utan ofta involverar aktörens handlingar (Ericson, 1998). Dock sker detta nödvändigtvis inte i ett linjärt förlopp, där det som tilldelats mening *leder till* handling. Ofta tilldelar en individ mening åt sina handlingar *efter* att de utförts, ett slags retrospektivt meningsskapande (Ericson, 1998; Weick, 1995). Det vore dock rimligt att meningsskapande sker både prospektivt och retrospektivt, eftersom den mening som tilldelas en handling till stor del är en produkt av historien genom de historiskt uppbyggda kognitiva strukturer individen bär med sig (Ericson, 1998).

De meningar och handlingar som skapas i processen är dock inte endast värdefulla i sig, utan kan i sin tur påverka den omgivande kontexten. Människor handlar utifrån sina tidigare erfarenheter och antaganden och tenderar på samma gång att bekräfta och förstärka dessa. Processen för meningsskapande innebär med andra ord att individer skapar den kontext de själva är en del av och enactment är en del i denna sociala konstruktion (Simonsson 2002; Weick 1995).

## 5.4 Meningsskapande som individuell/social process

Hittills har meningsskapande främst beskrivits som en individuell process, styrd av individens uppfattningsförmåga och kognitiva strukturer (Simonsson, 2002). Huruvida människor förstår och skapar mening på ett individuellt plan eller i interaktion med andra, råder det dock delade meningar om. Gioia & Chittipeddi (1991) ser exempelvis meningsskapande som en ytterst privat och individuell aktivitet, *“a process in which individuals develop cognitive maps of their environment”* (Gioia & Chittipeddi, 1991, p. 342), vilket kan sägas ligga i linje med tidigare resonemang om användandet av kognitiva strukturer. Weick (1995) hävdar dock att meningsskapande inte enbart är en individuell process som sker inuti huvudet på en person. Han menar att individer är präglade av de gemensamma meningar, attityder och föreställningar som existerar i den sociala kontext individen befinner sig. Simonsson (2002) talar om en interpersonell process där exempelvis en grupp chefer tillsammans väljer ut vad som ska uppmärksammas och kommuniceras om (Simonsson, 2002). Inte minst språk och

vardaglig interaktion gör på detta sätt meningsskapande till en social process som påverkar individens sätt att tolka och förstå (Weick 1995).

På det mer organisatoriska planet, ser Feldman (1989) på meningsskapande som en tolkande process som är nödvändig för att en organisations medlemmar ska kunna förstå och dela de uppfattningar om organisationen som existerar inom denna. Som en utveckling av detta resonemang, menar Weick (1995) att en organisation är en blandning av unika, intersubjektiva meningar och uppfattningar som kan bevaras och förstärkas av individer som inte deltog då dessa ursprungligen konstruerades. Människor kan ersätta varandra i en organisation, men dock aldrig fullt ut, i och med att lite utav den gemensamma förståelsen går förlorad då den intersubjektiva förståelsen ska överföras till den allmänna, gemensamma förståelsen. Smircich & Stubbart ser på ett liknande, men något mer konkret, sätt en organisation som en grupp människor som delar flera övertygelser, värderingar och antaganden, vilka uppmuntrar dem att tyda sina egna och andras handlingar utifrån gemensamma tolkningar. Om denna förmåga att skapa gemensamma tolkningar helt går förlorad i och med att individer i organisationen ersätts av nya, kan varken organisationen eller meningsskapandet fortleva (i Weick, 1995).

*I processen för att skapa mening och förståelse spelar kontexten och tidigare erfarenheter en avgörande roll. Precis som kommunikationsprocessen är processen för meningsskapande inte cirkulär, utan snarare formad som en spiral där individ och kontext ständigt påverkar varandra. Meningsskapande handlar till stor del om att reflektera över sin situation även om detta inte uttrycks bokstavligen. Men vad innebär egentligen reflektion som begrepp, och vad innefattar det?*

## 5.5 Reflektion

Litteratur som diskuterar meningsskapande, talar mycket sällan om reflektion som en distinkt och betydande del i processen. Dock handlar resonemangen kring förståelse, lärande och just reflektion även om meningsskapande. Reflektion kan tyckas främst platsa i kontextualiseringen i Simonssons meningsskapandemodell. Woerkom (2003) definierar dock reflektion som: *“A mental activity aimed at investigating one’s own action in a certain situation and involving a review of the experience, an analysis of causes and effects, and the drawing of conclusions concerning future action”* (Woerkom, 2003, p. 40).

Ovanstående definition tyder på att reflektion och meningsskapande är mer lika varandra än vad man kanske först tror. En mer konkret redogörelse för hur reflektionsprocessen går till kan därför vara passande.



## 5.5.1 Reflektionsprocessen

När allting i människans vardag fungerar och går på rutin uppstår inte reflektion eftersom det inte behövs. Kärnprocesserna för reflektion består enligt Hoyrup (2004) av att definiera problem, att tänka i förväg samt att få feedback. Reflektionsprocessen startar med en individs försök att definiera orsaken till problemet i en situation. Detta försök går till på så sätt att individen genom sin uppfattning och sina observationer av situationen försöker skapa ett tänkbart koncept över problemet, det sker med andra ord ett försök till strukturering och organisering enligt de tidigare nämnda kognitiva processerna. Sedan utformas en hypotes över ett tänkbart tillvägagångssätt för att lösa problemet, en experimentell plan. Denna plan testas i tanken mot annan kunskap som individen bär med sig, i ett försök att skapa mening av hypotesen. Detta förlopp kallas ofta för hjärtat i reflektionsprocessen. Slutligen testas idén i den verkliga situationen och individen får feedback genom huruvida planen fungerade eller inte. Denna process kan både ske medvetet och omedvetet och utgör det som leder till lärande och ny kunskap (Hoyrup, 2004).

Jämfört med Simonssons modell över meningsskapande skulle en modell över reflektionsprocessen antagligen inte se så annorlunda ut. Skillnaden verkar främst ligga i att reflektion beskrivs som en linjär process vilket meningsskapande inte gör av bl a Simonsson (2002) och Weick (1995, 2005).

Schön (1995) vill inte beskriva reflektionsprocessen som enbart linjär. Han är skaparen av begreppet *reflection-in-action* som skiljer sig från den ovan beskrivna teorin för hur reflektionsprocessen fungerar, genom att den även till stor del förlitar sig på *knowing-in-action*, en typ av underförstådd kunskap. Teorin kring *reflection-in-action* och *knowing-in-action* är till för att förklara hur individer, som förlitar sig mer på improviserad erfarenhet från sitt arbete än vad man kan läsa i facklitteraturen, gör för att lösa problem (Schön, 1995). Detta tillvägagångssätt är gällande för de flesta platser i arbetslivet (Hoyrup, 2004). I den föregående teorin är reflektion en process där individen skiljer mellan tänkandet och det faktiska handlandet: man stannar upp, reflekterar och sedan agerar man. I *reflection-in-action*, däremot, är reflektionsprocessen integrerad med handlandet på så sätt att man reflekterar i samma stund som man praktiserar. Reflektionen följer inte någon tidigare teori utan skapar en ny teori eller hypotes utifrån sitt eget experimenterande, för varje enskilt fall. Detta beror enligt Schön på att problemen i sig inte är givna. De konstrueras av informationen man får utifrån en problematisk situation (Schön, 1995).

Om man ser reflektion tillsammans med *reflection-in-action* blir detta begrepp i stort sett detsamma som meningsskapande. Man påverkas av någonting i sin omgivning, sållar ut ett problem, funderar och sätter in problemet i ett sammanhang som sedan leder fram till en tanke och eventuellt en handling. Denna process är inte enbart linjär utan flera aktiviteter kan pågå samtidigt i processen och dessutom påverka varandra.

## 5.5.2 Individuellt och organisatoriskt reflekterande

Precis som meningsskapande kan reflektion ses både som en individuell och kollektiv process. Dock tillämpas reflektion ofta enbart på en individuell nivå. Den individuella nivån är viktig eftersom reflektion här kan leda till att *visioner, kunskap och information delas*. Individer kan dela med sig av sina kunskaper, visioner och olika typer av information och göra dessa allmänna. Genom reflektion kan detta förstås av och gagna andra samt genom deras konstruktiva kritik kan kunskapen, visionen eller informationen utvecklas och förbättras. Vidare kan reflektion leda till att man *lär av misstag*. Reflekteras det inte över varför något gått snett finns det stor risk att samma problem inträffar igen. Detta behöver i en organisationskontext inte enbart gälla exempelvis produktionen, utan kan även t ex inkludera varför personalen saknar motivation eller inte är lojal emot företaget. Feedback från andra kan här vara en viktig inkörsport för att upptäcka fel som personen i fråga inte själv ser. Det måste dessutom finnas en tillåtande inställning till experimenterande från organisationens sida för att uppmuntra till nytänkande. Reflektion kan slutligen *minska grupptänkandet*, i och med att det kan leda till att gruppens felaktiga ”sanningar” ifrågasätts (Woerkom, 2002; Hoyrup, 2004).

På organisationsnivå kan kollektivt reflekterande äga rum, vilket i sin tur kan bidra till förändring och utveckling av organisationen. På denna nivå bör tillämpning av reflektion karakteriseras av tre olika saker. För det första bör det bidra till ett kollektivt ifrågasättande av de grundläggande antaganden och synliggöra de maktrelationer som finns i alla organisationer. För det andra bör det kollektiva reflekterandet hjälpa ledningen att ta itu med den orolighet som normalt uppstår när dessa maktrelationer blir synliga (Vince, 2002).

*Som beskrivits ovan är reflektionsprocessen och meningsskapandeprocessen mycket lika varandra. Reflektion är ett försök att skapa mening och meningsskapande innefattar alltid reflektion, även om den är omedveten. Dock är det viktigt att poängtera att det rör sig om två skilda begrepp och bara för att vi tolkar begreppen som i stort sett samma, betyder inte det att andra uppfattar dem så. Därför kan vi inte direkt överföra resultat från forskning rörande reflektion till en meningsskapandekontext. Vi kommer fortsättningsvis inte att göra en lika tydlig distinktion mellan begreppen förståelse, meningsskapande och reflektion. Med det klargjort, ställer vi oss nu frågan hur de områden vi hittills diskuterat kan kopplas samman och hur den inbördes påverkan kan se ut?*

## 6 Meningsskapande kommunikation

Vi kommer i detta kapitel inledningsvis beröra att människor tolkar samma företeelse olika. Sedan fortsätter vi att diskutera hur olika former av kommunikation kan underlätta meningsskapande.

### 6.1 Vi tolkar olika

Louis (1980) menar att individer skapar medvetna och omedvetna antaganden om saker och ting, vilka utgör grunden för hur man förutspår att framtida situationer och företeelser kan se ut. Detta innebär i sin tur att diskrepanser mellan hur man föreställer sig något och hur det faktiskt är kan uppstå, vilket gör företeelsen oväntad och främmande. Individen har då ett behov av att få företeelsen förklarad för sig, vilket medför behovet av en process där diskrepansen kan tolkas och förstås. Louis menar därför att meningsskapande blir mest framträdande när individens föreställningar faller. Detta innebär att meningsskapande hänger samman med förväntningar och när en förväntning inte bekräftas, uppstår ett avbrott i den pågående aktiviteten (Louis, 1980).

För att kunna ta till sig svårförstådd information, tolkar individen ofta in annat för att kunna få ett bättre grepp om helheten (Wenestam, 1984). I en organisation kan det här handla om ett budskap från ledning till medarbetare, i vilken informationen ges på ett komplicerat sätt eller inte på ett tydligt sätt knyter an till den anställdes vardag eller omgivning. Det är då troligt att den anställda tolkar in annat som inte uttrycks i det faktiska meddelandet, men som han eller hon själv lägger till för att skapa mening och förståelse. Denna process kan ske medvetet men är i de allra flesta fall omedveten och kan få stora konsekvenser, eftersom budskapet tolkas på ett annat sätt än vad som var avsett. Detta innebär att den enskilde individen har ett mycket stort inflytande över vad som förstås, lärs in och koms ihåg. De erfarenheter, kunskaper och förväntningar en person har påverkar givetvis till stor del hur man uppfattar en företeelse, lär sig den och tar den till sig (Wenestam, 1984).

Eftersom samma meddelande kan betyda två helt olika saker för två personer och ändå skapa mening i båda fallen är det inte säkert att denna diskrepans upptäcks. Som sagts tidigare, menar Louis (1980) att man ofta inte märker att det finns en skillnad mellan den faktiska företeelsen och ens egen föreställning av den, förrän föreställningen faller (Louis, 1980).

### 6.2 Språk skapar kontext

Man kan, som tidigare diskuterats, se en kultur som en samling föreställningar i en organisation. Föreställningarna skapas av språk och handling och är under ständig förändring (Müllern & Stein, 1999). Kärnan i meningsskapande ligger i språket, talet

och kommunikationen och att situationer, organisationer och miljöer existerar genom talet (Weick et al, 2005). I en organisationskontext framkallar meningsskapande språk genom att medlemmarna plockar fram tidigare erfarenheter och därmed kan skapa sig förståelse för hur de ska agera i en given situation. De använder språket för att namnge företeelser och för att påverka varandra medan de handlar, likaväl som de använder språket för att distansera sig från situationen och förstå den. Medlemmarna konstruerar på detta sätt text (innehållet i både tal och skrift), vilken i sin tur utgör en kontext för kommande konversationer (Taylor & Robichaud, 2004). *"We see communication as an ongoing process of making sense of the circumstances in which people collectively find ourselves and of the events that affect them. The sensemaking, to the extent that involves communication, takes place in interactive talk and draws on the resources of language in order to formulate and exchange through talk ... symbolically encoded representations of these circumstances. As this occurs, a situation is talked into existence and the basis is laid for action to deal with it"* (Taylor & Van Every, 2000, p. 58, i Weick et al, 2005, p. 413).

Som tidigare diskuterats har individen själv ett stort inflytande över meningsskapandet, vilket i sin tur givetvis får betydelse för hur ett meddelande bör utformas och vad det, beroende på utformning, kan resultera i. Innehållet i budskapet kopplas som tidigare beskrivet ihop med varje individs tidigare erfarenheter och förväntningar. Eftersom individen därför får ett stort inflytande över hur meddelandet tolkas och förstås, är det inte konstigt att olika personer kan uppfatta samma budskap på helt olika sätt. Simonsson (2002) påpekar därför att kontextens betydelse inte enbart handlar om att sätta en företeelse i ett sammanhang, utan minst lika mycket om att som sändare av ett budskap noga ta hänsyn till i vilken kontext mottagaren befinner sig (Simonsson, 2002).

## 6.3 Kommunikationsformer för meningsskapande

### 6.3.1 Klassisk retorik och nyretorik

Retorik kan definieras som konsten att tala väl och medryckande (Nationalencyklopedin, 2005). Müllern & Stein (1999) talar om klassisk retorik och nyretorik, vilka de tydligt skiljer åt genom att presentera uppställningen nedan. Dock poängterar de noga att det inte rör sig om två perspektiv som utesluter varandra, utan snarare om två perspektiv som kan komplettera varandra (Müllern & Stein, 1999).

<b>Klassisk retorik</b>	<b>Nyretorik</b>
Övertyga i strikt mening	Meningsskapande i vid mening
Fokus på talaren/texten	Fokus på kontexten
Argumentativa situationer	All mänsklig språklig interaktion
Retorik som teknik	Retorik som språk
Planerad kommunikation	All kommunikation

(Müllern & Stein, 1999, s. 32)

Genom att beskriva nyretorik som en socialkonstruktivistiskt process och koppla den till individuellt och socialt meningsskapande, kommer man bort från den planerade och argumentativa kommunikationen. Inom nyretorik finns det fler möjliga utfall än inom klassisk retorik, där endast ”övertygad” eller ”inte övertygad” är av intresse. Nyretorik innefattar även viktiga moment som känsla, logik, etik, konkreta och abstrakta beskrivningar etc. Detta ger en mer nyanserad bild som leder till att man kan koppla retorik till mer vardagliga situationer och inte enbart se det som en planerad form av talekonst (Müllern & Stein, 1999).

### 6.3.2 Rika medier

Som konstaterats tidigare är det vanligt att tala om kommunikation som verbal. Verbal kommunikation kan delas in i två olika typer, skriftlig och muntlig, vilka har olika möjligheter för påverkan och meningsskapande. Detta beror på att det i verbal kommunikation även lämnas utrymme att tolka in ickeverbal information. Det är dock egentligen endast i teorin som man kan göra en uppdelning mellan verbal och ickeverbal kommunikation, eftersom ickeverbala element alltid finns i verbal kommunikation.

Weick (1995) påtalar behovet av att använda sig av ”rika” medier och kommunikationsformer för att reducera mångtydigheten och därmed kunna underlätta meningsskapandet. Ett rikt medium kännetecknas av bl a möjlighet till omedelbar feedback, möjlighet till förmedling av olika signaler såsom kroppsspråk och betoningar och möjlighet att skapa ett personligt budskap. De rikaste medierna är de som innefattar muntlig kommunikation, främst kontakt öga mot öga eftersom man då kan ta del av varandras kroppsspråk etc. Telefonkontakt anses vara det näst rikaste mediet och sedan följer diverse andra kommunikationsformer. De medier som anses vara minst rika är de skrivna kommunikationsformerna (Weick, 1995).

## 6.3.3 Verbal kommunikation i organisationen

### 6.3.3.1 Muntlig kommunikation

I muntlig kommunikation tillskrivs den ickeverbala kommunikationen större betydelse än i det skriftliga. Vad som sägs rent textmässigt tolkas tillsammans med kroppsspråk, tonläge och betoningar och därför minskar textens betydelse till förmån för det ickeverbala budskapet. Detta kan i många fall vara en fördel eftersom det inte är lika viktigt att uttrycka sig textmässigt exakt för att göra sig förstådd. Dessutom är det då enklare att anpassa meddelandet till den direkta situationen och personen. Det blir också ofta tydligare genom man får direkt respons från mottagaren om denne tror sig ha förstått budskapet (Furberg, 1982).

Begreppet dialog förknippas ofta med muntlig kommunikation. Dialogen bör dock tillskrivas mer än att människor bara pratar med varandra, eftersom den medför sociala processer varigenom individer försöker förstå andra människors argument och synsätt (Ericsson, 2001). Dialogen kan beskrivas på många olika sätt men de flesta är överens om att kärnan i dialogbegreppet är skapandet av betydelse och mening. Dialogen skiljer sig från annan tvåvägskommunikation, såsom diskussion och debatt. I en diskussion fokuserar man på delar istället för helheten och en debatt handlar om att vinna en argumentation. I dialogen fokuseras det däremot att kollektivt komma fram till något nytt, det är en process där alla parter måste vara delaktiga och kunna påverka. Dialogen måste ske förutsättningslöst men bygger ändå på att samtalspartnerna fokuserar på en gemensam frågeställning. Det är också viktigt att skapa en miljö med en uppsättning gemensamma värderingar, normer och antaganden som underlättar en öppen och ärlig dialog (Simonsson, 2002).

En dialog behöver dock inte enbart ske genom muntlig kommunikation, även om det troligtvis är det vanligaste och enklaste sättet att skapa delaktighet och förståelse. Dessutom blir då kommunikationen rikare. I exempelvis en stressad situation av något slag, kan man anta att ett budskap får större genomslag om det presenteras muntligt eftersom det då kan diskuteras i den befintliga kontexten. Ett skriftligt budskap är lättare att ignorera, eller bara hastigt ögna igenom, jämfört med att konfronteras öga mot öga.

### 6.3.3.2 Skriftlig kommunikation

Skrift är, som beskrivits tidigare, inte lika påverkbar av ickeverbal kommunikation som tal. Detta betyder dock inte att ickeverbal information inte kan förekomma i skrift. En skriven text kan exempelvis vara utformad på ett humoristiskt eller tråkigt sätt, vara luftig eller kompakt osv. Att kommunicera skriftligt är ett relativt vanligt sätt att förmedla ett budskap i en organisation. Exempelvis används skrivna policys för att skapa riktlinjer som överensstämmer med företagets visioner och värderingar, ofta på ett sådant sätt att de generellt anger på vilken värdegrund problem ska lösas men inte det exakta tillvägagångssättet (Larsson, 2001).

Att förmedla ett budskap i skriftlig form har både för- och nackdelar. Positivt är att man med tryckt information kan gå tillbaka till texten för att läsa den på nytt, vilket, om den är bra skriven, minskar risken för feltolkningar och missförstånd (Nowak & Wärneryd, 1976). *”Skrift är ofta ett lämpligt medium för att förmedla och dokumentera fakta men inte för dubbelriktad kommunikation”* (Erikson, 2002, s 61). Här finns en av de tyngsta nackdelarna med skriftlig kommunikation. Eftersom mottagare och avsändare ofta inte befinner sig på samma plats blir kommunikationen åtminstone temporärt enkelriktad. Avsaknaden av omedelbar överföring och återkoppling, avsändare och mottagare emellan, kan göra att meddelandet uppfattas på ett annat sätt än som var tänkt. Uppfattningen av och inställningen till budskapet kan dessutom komma att påverkas i högre grad av yttre faktorer som arbetskollegor och situation. Dessutom blir generella dokument också oftast väldigt opersonliga eftersom de inte är anpassade till den specifika individen, vilket leder till att de blir mindre intressanta att ta till sig och enklare att avfärda (Nowak & Wärneryd, 1976).

I det skrivna ordet får den tolkande verksamheten större utrymme och starkare ställning än hos det talade. Detta beror på att det skrivna ordet har färre faktorer som påverkas av kontexten än det talade, vilket gör att orden i sig tilldelas större betydelse (Furberg, 1982). Detta medför att det blir viktigt uttrycka sig tydligare.

### 6.3.4 Ickeverbala kommunikation i organisationen

Larson & Kleiner (2004) menar att ickeverbala meddelanden, om de tolkas rätt, kan avslöja vilka värderingar och vilken kultur som råder i en organisation. Det är just värderingarna som är kärnan i kulturen och som anger hur medlemmarna bör eller inte bör handla. Kulturen bestämmer vad som är acceptabelt och inte, vilket medför att individens förmåga att läsa av och tolka kulturen är avgörande för hans eller hennes framgång inom organisationen (Larson & Kleiner, 2004).

Som beskrivits förut kan ickeverbala kommunikation ske på många olika sätt. Kroppsspråk, symboler och handlande är kanske de vanligaste formerna av ickeverbala kommunikation, men det finns dock fler former än så. Organisationens utseende är ett exempel på hur ickeverbala budskap kan yttra sig. En organisations struktur och strategi kan mer än något annat vara symboler för vilka värderingar som faktiskt råder inom organisationen (Larson & Kleiner, 2004).

#### 6.3.4.1 Vad är det egentligen som sägs?

Det är inte ovanligt att de ickeverbala meddelandena inte säger samma sak som de verbala i en organisation. Det kan handla om att ledningen säger en sak officiellt men sedan själv handlar på ett annat sätt eller att ett budskap förs fram verbalt men inte underbyggs med övertygande framtoning eller handling. Vad händer då i en organisation när de verbala och de ickeverbala meddelandena inte överensstämmer? Larson & Kleiner (2004) hävdar att detta med allra största sannolikhet kommer att resultera i en misstro gentemot sändaren av meddelandet samt att mottagaren, för att hantera detta, väljer att tro på det ickeverbala meddelandet snarare än det verbala. Här

gäller med andra ord i allra högsta grad uttrycket ”actions speak louder than words” (Larson & Kleiner, 2004).

### 6.3.5 Espoused theory och theory-in-use

Även om ”actions speak louder than words”, är det ibland inte så tydligt att man handlar i motsats till hur man själv och andra tror att man gör. *Espoused theory* och *theory-in-use* är begrepp som är skapade av Argyris & Schön och som beskriver just detta, hur människor ofta agerar annorlunda mot vad de beskriver att de gör, då dessutom ofta omedvetet. “*Although people do not behave congruently with their espoused theories, they do behave congruently with their theories in use, and they are unaware of this fact*” (Argyris, 1982, p. 85).

Espoused theory är den uttryckta handlingen, alltså hur man beskriver och tror att man utför sin handling. Theory-in-use är den faktiska handlingen hur man gör och hur man troligtvis kommer att agera i en liknande situation. Självklart kan dessa två begrepp innebära samma handlande men det faktum att theory-in-use ofta är omedveten gör att det finns skäl att tro att så ofta inte är fallet (Argyris, 1982).

I Argyris & Schöns undersökning visade det sig att så fort personerna som deltog i studien handskades med situationer som inte hade tydliga rutiner och var svåra eller hotande, agerade de inte längre överensstämmande med sina espoused theories. Argyris förklarar att detta beteende hänger samman med att personer inte gärna vill agera i motsats till vad de styrande värderingarna uttrycker. Personer försöker oftast hitta lösningar på problem som fungerar ihop med de mål och värderingar de har, alltså single-loop learning som vi tidigare beskrivit. Detta gör att de sällan söker sig till feedback eller information som kritiserar målen eller värderingarna i sig, utan istället medvetet eller omedvetet bortser från information som skulle kräva reflektion utanför ramarna, dvs double-loop learning (Argyris, 1982).

*Olika kommunikationsformer har med andra ord olika stor inverkan på meningsskapandet. Dialogen är det mest fruktbara mediet, men är dock svår att använda om man vill rikta sig till flera samtidigt. De ickeverbala meddelanden man ständigt och ofta omedvetet utsänder, är omöjliga att kontrollera fullt ut. Det är dock av yttersta vikt att man är medveten om de ickeverbala meddelandena samt det faktum att man i realiteten inte alltid agerar på det sätt man tror att man gör. Vi har även diskuterat att en organisations kultur och struktur påverkar möjligheterna för handlande. Vill en organisation få sina anställda att lära sig nya värderingar i enlighet med organisationens mål är det mycket viktigt att olika påverkansfaktorer uppmärksammas, vilket vi i följande kapitel kommer att fördjupa oss i. Vilken betydelse har olika organisatoriska faktorer för skapandet av en gemensam mening? Vad innebär organisationsstrukturer? Och hur kan man genom dessa aktivt påverka meningsskapande?*



# 7 Organisatoriska påverkansfaktorer

Vi kommer i detta kapitel fokusera på de möjligheter organisationen har för att påverka meningsskapandet. Utöver de områden vi hittills diskuterat, kommer vi nu att ta upp hur man från ledningens sida och genom olika strukturer aktivt kan påverka detta.

## 7.1 Struktur

Struktur innebär, enligt Edvardsson Stiwne (1997), upplevelsen av att det finns en ordning, ett system i relationen mellan delarna i en helhet, exempelvis samhället, organisationen eller språket. Hon ser strukturer som skapade av människans handlande, men också som en förutsättning för detta handlande (Edvardsson Stiwne, 1997).

### 7.1.1 Olika strukturtyper

En struktur kan delas in i många olika delar, beroende på hur man betraktar den. Det struktur kanske vanligtvis associeras med är de *fysiska strukturerna* i en organisation. Dessa innefattar hur organisationen är uppbyggd i praktiken, t ex var den är placerad och vem som sitter var. Dessa avgränsningar påverkar individernas identitet och tillgång till information och kunskap och bidrar därför till skapandet och upprätthållandet av makt- och statusrelationer i organisation. Även de *formella strukturerna* är vanliga att tala om, vilka består av explicita regler, planer och scheman för arbetsfördelning och beslutsfattande, exempelvis organisationsscheman (Edvardsson Stiwne, 1997).

Utöver de vanliga strukturerna talar Edvardsson Stiwne (1997) även om *handlingsstrukturer*, dvs de faktorer som möjliggör eller begränsar handlingar i en viss kontext. Dessa hänger ofta ihop med *tankestrukturer*, de regler som möjliggör och begränsar individuella och kollektiva referensramar i en viss kontext. Slutligen behandlas också olika *dialogstrukturer* som är de regler som påverkar det sätt på vilket man i organisationen kan tala om och diskutera andra strukturer (Edvardsson Stiwne, 1997).

### 7.1.2 Strukturella perspektiv

Det finns också olika perspektiv på hur man ser på själva begreppet struktur. Många organisationsteorier domineras av ett strukturellt och rationellt sätt att se organisationen, exempelvis genom metaforer som maskiner, organismer eller system.

Organisationsstrukturen ses då som en helhet bestående av delar som alla har sin specifika funktion att fylla. Ordningen är hierarkisk eftersom vissa funktioner är viktigare än andra. Förändringar i strukturerna sker genom nödvändiga anpassningar till omgivningens förutsättningar eller den interna kontexten. Det motsatta perspektivet på organisationer är det konstruktivistiska, vilket innebär att organisationen och dess strukturer existerar enbart som sociala konstruktioner, skapade genom aktörernas kommunikation och handlande (Edvardsson Stiwne, 1997).

Frågan blir då vem som påverkar vad? Är det strukturen som påverkar människors handlande eller är det tvärtom människors handlande som påverkar strukturen? Edvardsson Stiwne (1997) menar att individer är aktiva subjekt, som handlar utifrån de erfarenheter och den kunskap som de hela tiden förvärvar i interaktion och kommunikation med andra. I detta reflexiva handlingsflöde läser och tolkar man oavbrutet konsekvenserna av sitt eget och andras handlande, vilket i sin tur lägger grunden för framtida handlande. Organisering ska därför ses som en process av aktivt meningsskapande, där strukturer både möjliggör och begränsar människors handlande. I denna process är kommunikation en betydande strukturerande faktor (Edvardsson Stiwne, 1997). Samtidigt som strukturen påverkas av människors handlande, påverkar strukturen i sin tur människornas handlande. Man kan med andra ord genom att aktivt försöka påverka strukturerna i en organisation, möjliggöra och underlätta meningsskapandet liksom begränsa eller rentav omöjliggöra det.

## 7.2 Sensegiving - att styra meningsskapandet

Strukturen, såväl som kulturen, påverkar alltså hur medlemmar i en organisation skapar mening. Är man medveten om detta, kan man från ledningens sida till viss del styra meningsskapandet.

Den bakomliggande tanken med att försöka styra medarbetarnas värderingar och tolkningar är för det mesta att skapa en kultur där en samordning av medarbetarnas handlande kan ske (Müllern & Stein, 1999). Att styra meningsskapande togs kort upp i Simonssons modell, där det kallades *framing*. Detta kan liknas vid Gioia & Chittipeddis (1991) begrepp *sensegiving*. De har i en studie använt sig av begreppen *sensemaking* (meningsskapande) och *sensegiving* ("meningsgivande"), där det förra innebär ett eget konstruerande och rekonstruerande av mening för att skapa förståelse, medan det senare, *sensegiving*, handlar om att försöka påverka hur *andra* konstruerar och skapar mening genom att styra det i en önskad riktning. Det kan exempelvis innebära att ledningen tar till aktiv handling för att överföra och befästa den vision (och de värderingar som ligger bakom) som man vill ska råda i organisationen, samt inte minst de faktiska resultat man vill uppnå i form av en förändring av något slag. Syftet är här att tillhandahålla en fungerande tolkning av det som ska ske eller har skett, för de berörda att ta till sig. Det innebär även att medarbetarna tar till sig och internaliserar de värderingar ledningen sänder ut (Gioia & Chittipeddi, 1991).

Eftersom informationsflödet är enormt i organisationer idag, är det en viktig uppgift för ledningen att hjälpa medarbetarna med sällning och kontextualisering av den information de ständigt möter (Simonsson, 2002). Björkegren (1989) menar att även *framing* är en av ledningens huvuduppgifter: "*Företagsledning kan därför till viss del sägas gå ut på att leda meningsskapandet i organisationer. Ledarskap är en social process där de ledande aktörerna tilldelas såväl legitimitet som makt att definiera den gemensamma verkligheten. Denna makt institutionaliseras så småningom. I nya och okända situationer påverkar ledare skapandet av en gemensam uppfattning av situationen*" (Björkegren, 1989, s. 38). Detta visar på den kritiska roll ledningen och dess ledarskap innehar i arbetet med att inte endast förmedla ett budskap om förändring

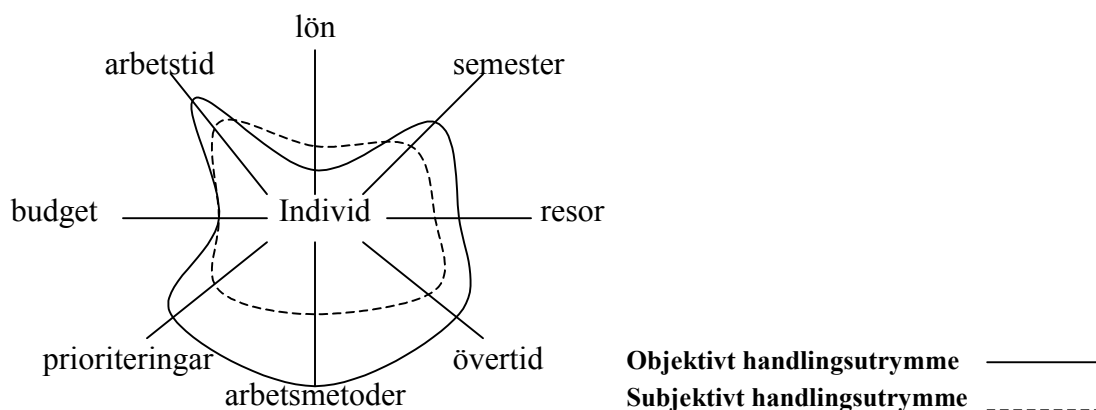
ut i organisationen, utan även att implementera de underliggande värderingar detta för med sig.

Forskning har visat att kunskapen om hur mening skapas är bristfällig hos ledare inom många organisationer. Vanligt är att man har en allt för mekanisk och enkel bild av hur ledning via idéer och värderingar går till, där meningsskapandet inte uppmärksammas tillräckligt (Simonsson, 2002). Müllern & Stein (1999) har genom studier i retorik under strategiska förändringar konstaterat att det *"Å ena sidan finns en medvetenhet om att skapandet av mening är centralt. Å andra sidan finns det en betydande omedvetenhet om hur mening skapas och vilka retoriska grepp som är meningsfulla"* (Müllern & Stein, 1999, s. 166).

### 7.3 Handlingsutrymme

Hoyrup (2004) menar att tid till reflektion är en av grundstenarna för att ett utvecklande lärande ska kunna infinna sig (Hoyrup, 2004). Organisationen måste avsätta tid för att medlemmarna ska kunna reflektera över vad de gör, vilket kan leda till double-loop lärande. Medlemmar i organisationer verkar ofta inte tycka sig ha tid till reflektion även om de faktiskt har det. Det är därför mycket viktigt att identifiera sitt handlingsutrymme.

Handlingsutrymme kan ses som en sammankoppling av de olika strukturtyperna handlings- och tankestrukturer, som nämndes tidigare. En människas möjligheter att genom egna handlingar kunna påverka omgivningen har åtminstone två aspekter. För det första, individens förmåga att kunna kontrollera sitt eget handlande, dvs att kunna omsätta sina handlingsplaner till konkret handling. För det andra, individens möjligheter att faktiskt påverka sin omgivning med sina handlingar. Ofta är dessa gränser, vad man själv tror att man kan påverka och de gränser som faktiskt finns för det egna handlandet, inte speciellt tydliga för individen. Detta kallas även för subjektivt respektive objektivt handlingsutrymme, alltså vad man tror man kan påverka respektive vad man faktiskt har för möjligheter att i realiteten påverka (Ellström, 1992; Aronsson & Berglind, 1990).



Figur 5. Egen modell av handlingsutrymme (Baserad på föreläsning av Agneta Wångdahl Flinck, 2004).

Modellen ovan symboliserar en individs möjligheter att påverka sitt arbete. Som vi ser är det subjektiva handlingsutrymmet mindre än det objektiva. Detta gör att individen i mitten av cirkeln tror sig ha mindre möjligheter att påverka sin situation än vad han eller hon faktiskt har. Det är den innersta cirkeln som avgör hur mycket individen slutligen kommer att kunna påverka. Detta innebär att individen faktiskt inte kommer att kunna påverka sin lön mer trots att denne tror sig kunna det.

Det kan dock även handla om vad individen är beredd att offra för att kunna påverka sin omgivning, såsom att en person arbetar längre timmar för att kunna möjliggöra en längre semester (Aronsson & Berglind, 1990).

Det subjektiva handlingsutrymmet skulle kunna hindra en person att ta till sig en värdering från ledningen i de fall då han eller hon inte tror att det finns möjligheter att kunna praktisera värderingen i organisationen. Det blir därför viktigt att tydligt klargöra varje individs ansvar och befogenheter i organisationen.

## 7.4 Empowerment

För att kunna låta sina medarbetare arbeta utifrån värderingar istället för direkta order, måste medarbetarna ha makten att välja hur saker och ting ska göras. Detta kallas ofta för empowerment. Empowerment går ut på att låta den anställde bestämma mer över sitt eget arbete, t ex hur och när någonting ska utföras. Till skillnad från delegering, innebär empowerment att man ger makt till dem som kan använda den. Att delegera ansvar och befogenheter till någon som inte kan eller vill hantera en uppgift, är därför inte empowerment (Yukl, 2002).

För att kunna underlätta empowerment finns det flera kritiska faktorer att ta hänsyn till. Först och främst måste man ta reda på vilken påverkan empowerment kommer att få på det arbete den anställde utför. Om någon utför ett jobb enligt fasta rutiner som inte kan ändras, är det antagligen inte lönt att ge den personen makt över sitt arbete eftersom den

makten inte kan användas. Det är också viktigt att organisationen tillåter sina anställda att ta makten över sina jobb. Det är vanligt att endast ansvaret att sköta en uppgift delegeras ut, men för att kunna sköta arbetet på ett bra sätt, krävs det att man också har befogenheter att göra detta. Detta kräver att organisationen litar på sina anställda, eftersom det inte är möjligt för organisationen att kunna kontrollera alla de anställdas beslut fullt ut (Yukl, 2002).

Kulturen i en organisation påverkar också möjligheterna att lyckas med empowerment. Det måste råda ett tillåtande klimat som gör att personer i organisationen inte är rädda för att göra fel. Kulturen bör även uppmuntra medarbetarna att våga experimentera sig fram till nya lösningar på problem, vilket kan jämföras med double-loop lärande. Slutligen är det dock upp till den enskilde individen om empowerment lyckas eller misslyckas. Alla vill inte arbeta helt fritt utan regler eller tydliga direktiv. Dessutom kanske inte individen har tillräckligt mycket kunskap om hur man arbetar under ökat ansvar. Detta måste organisationen vara medveten om och erbjuda möjligheter för de anställda att öka sin kompetens på detta område om de vill införa empowerment (Yukl, 2002).

*Det finns alltså en mängd faktorer i en organisation som sprider ickeverbala budskap och påverkar möjligheterna för att skapa mening. En organisations struktur och kultur kan både främja och begränsa meningsskapandet. Genom att medvetandegöra dessa faktorer kan organisationen försöka att aktivt styra de anställdas meningsskapande. I det sista delkapitlet kommer vi nu att kort beskriva ett annorlunda sätt att se på människan och kulturen.*

## 8 Kritisk teori

Hur kan man vara säker på att en organisations värderingar faktiskt implementeras hos en ny medlem i organisationen?

Kulturen har en enorm makt över oss människor, något vi för det mesta är omedvetna om. Utifrån kritisk teori menar Alvesson (1998) att ” (...) *samhälleliga institutioner, tex företag, i sig är politiska - det handlar om intressen, särintressen och konflikter kring dessa*” (Alvesson, 1998, s.111). Som medlem i ett samhälle kan man inte bara ställa sig utanför det samhälle man tillhör. ”*Samhällsvetenskap kan inte undgå att antingen reproducera och förstärka eller problematisera och försvaga dominerande institutioner, ideologier, idéer och intressen. Neutralitet är, i princip, knappast möjligt*” (Alvesson, 1998, s.112). Eftersom människan är formad av sin kultur och bakgrund godtar hon ofta omedvetet vissa politiska föreställningar, t ex i språket. Alvesson tar som exempel forskare som inte kan ställa sig totalt objektiva och neutrala till sin forskning (Alvesson, 1998).

*”Kritisk teori uppfattar den moderna människan som manipulerad och objektifierad, passiv och konformistisk i relation till samhällsmaskineriet och dominerande rationalitetsformer”* (Alvesson, 1998, s. 112). Dock har varje människa också möjlighet till autonomt tänkande. Det finns ett spänningsförhållande mellan de båda motsatserna. Å ena sidan lever vi i ett samhälle av sociala förhållanden i form av institutioner, ideologier och medvetandeformer som låser fast tänkandet och handlandet i vissa banor som är svåra att ta sig ur. Exempel på detta kan vara språket vi använder, kläderna vi har på oss och media vi förser oss med. Så länge inte varje ord vi säger reflekteras över och varje program vi ser på TV noga analyseras, blir vi omedvetet infogade i ett tänkande och handlande vi inte styr över. Å andra sidan prövar vi automatiskt varje utsaga vi konfronteras med för att se om den överensstämmer med den verklighetsuppfattning samhället skapat åt oss. *”Om vi upplever att någon inte är uppriktig, obegriplig, inte talar i enlighet med hur vi uppfattar att saker och ting förhåller sig eller avviker från vad vi betraktar som moraliskt, reagerar vi med att förkasta utsagan”* (Alvesson, 1998, s. 114). Förkastas utsagan, kan dess upphovsman antingen revidera sin ståndpunkt eller så klargörs och motiveras utsagan. De nya argumenten prövas och accepteras eller förkastas vilket leder till en kritisk dialog (Alvesson, 1998).

Om exempelvis en ny policy kommer från ledningen, kommer de värderingar den uttrycker att prövas med varje anställds verklighetsuppfattning, förutsatt att han eller hon faktiskt reflekterar över vad som står där. Om värderingen inte uppenbart strider mot vad den anställde tror på och betraktar som verklighet, kan värderingen godtas. Ju mindre noggrant policyn granskas desto större möjlighet finns det att värderingarna godtas, eftersom policys ofta uttrycker övergripande riktningar som kan uppfattas på många olika sätt. Om policyn strider mot den anställdes grundläggande värderingar och synsätt, måste ledningen, som beskrivits ovan, antingen revidera eller motivera sina värderingar tills de godtas för att en förändring ska ta vid (Alvesson, 1998).

## DEL III

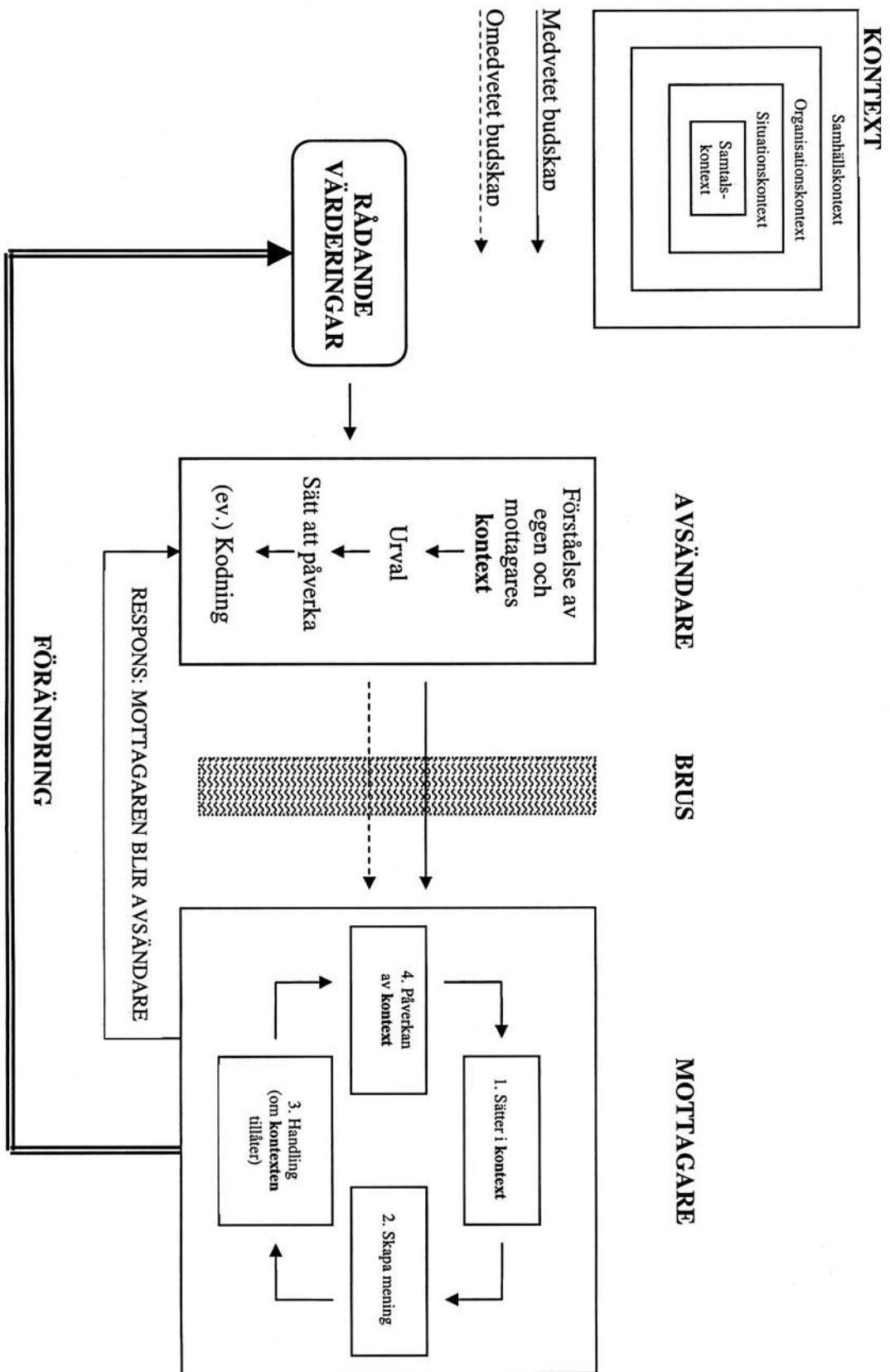
# Diskussion och slutsatser

## 9 Slutdiskussion

I vår avslutande diskussion kommer vi nu att inledningsvis presentera en egen modell som sedan förklaras och utvecklas genom ett mer konkret exempel. Vi kommer på detta sätt att diskutera de främsta villkor och processer som bör samverka för att skapandet av gemensamma värderingar i en organisation ska underlättas. Vår uppsats avslutas med en kort reflektion kring vidare forskning.

### 9.1 Vår modell

Som vårt syfte anger, har vi utifrån befintlig litteratur analyserat innehållet i och villkoren för de processer, varigenom gemensamma värderingar kan skapas i en organisation. För att illustrera detta, har vi tagit fram en modell som syftar till att underlätta förståelsen för dessa processer (Figur 6).



Figur 6. Egen modell över de processer varigenom gemensamma värderingar kan skapas i en organisation



### 9.1.1 Modellförklaring

Som tidigare förklarats, omges alla individer av en kontext. Individen och kontexten påverkar och utvecklar ständigt varandra. En kontext innefattar flera olika nivåer, exempelvis samhälls-, organisations-, situations- och samtalskontext. Dessa nivåer är i realiteten dock inte så tydligt uppdelade, utan flyter samman. Olika personer kan till viss del omges av samma kontext, t ex arbeta i samma organisation, men ändå uppfatta den på helt olika sätt. Det beror bland annat på att individerna ständigt ingår i olika situationer, samtidigt som de i ett större perspektiv lever i olika samhällskontexter, som förstås och tolkas på olika sätt. Det bidrar till att forma den referensram individen använder för att förstå organisationskontexten. Man kan därför aldrig garantera att människor som lever i en gemensam kontext förstår en företeelse på samma sätt.

I en organisationskontext kan det finnas en mängd olika värderingar. Modellen inleds med en vilja hos exempelvis ledningen att förändra och gemensamgöra de olika värderingar som finns inom organisationen. Ledningen blir då *avsändare* och börjar med att försöka skapa en bild av organisationskontexten för att kunna förstå vad som påverkar vad. Dessutom måste avsändaren försöka förstå hur *mottagaren*, alltså den som avsändaren vill påverka, förstår kontexten som denne omges av. Ur denna förståelse görs ett urval av den information som avsändaren vill sända till mottagaren. Därefter väljs ett sätt att försöka påverka, vanligtvis genom kommunikation, t ex skriftligt. När avsändaren skriver meddelandet kodas denna information på olika sätt, exempelvis genom att skriva på svenska, val av ord, typsnitt mm.

På väg till mottagaren genomgår meddelandet såkallat *brus*. Till brus räknas allt som stör det ursprungliga meddelandet och gör att det blir mindre tydligt. Här inkluderar vi även individens egen sållningsprocess. Ett exempel på brus kan vara att det skrivna meddelandet blir försenat och anländer vid en annan tidpunkt än vad som var tänkt, vilket gör att meddelandet inte längre är lika relevant. Med meddelandet skickar avsändaren även ut omedveten information, t ex att mottagaren uppfattar texten som tråkig på grund av dess utformning.

När det filtrerade meddelandet når mottagaren sätter han eller hon detta i relation till sin egen kontext<sup>1</sup> för att försöka skapa mening<sup>2</sup> av meddelandet. Om mottagaren vill och kan är det möjligt att meddelandet leder till någon typ av handling<sup>3</sup> som sker i enlighet med förståelsen av meddelandet. Oavsett om handling sker eller inte, har detta alltid en viss inverkan på kontexten<sup>4</sup>. Om ingen handling sker, befäster detta ”status quo”, vilket kan ses som en fördjupning av hur kontexten uppfattas, den är därmed inte densamma som innan. Meningsskapandeprocessen hinner gå många varv innan någon form av respons skickas tillbaka till avsändaren, eftersom det skapas mening av varje intryck som mottagaren får av texten. Om meddelandet kommit i skriven form kanske responsen sker genom att mottagaren skickar tillbaka ett skrivet svar eller handlar på ett visst sätt som mottagaren uppmärksammar. När detta sker blir naturligtvis mottagaren en avsändare och vice versa, och processen börjar om.

Samtidigt som den inre cirkeln i modellen pågår, kan de rådande värderingarna påverkas till att bli som avsändaren avsåg. Förändringen av de rådande värderingarna sker inte samtidigt, utan är något som sker successivt genom att processerna i den inre cirkeln pågår.

### 9.1.2 Modellens begränsningar

Vår modell har vissa begränsningar som beror på dels bristande kunskap från vår sida vad det gäller modellskapande och dels en vilja att göra den så tydlig som möjligt. Med detta som bakgrund, ansåg vi att det var smidigast att låta kontexten illustreras vid sidan av modellen. Eftersom kontexten omger, påverkar och påverkas av allting, utvecklas den ständigt. Dessutom är den olika för alla individer, vilket gör den mycket svår att illustrera. Vidare, kan modellen verka för fokuserad på individen, när vi enligt syftet är intresserade av hur *gemensamma* värderingar kan skapas. Vi har valt att i modellen fokusera på individen, eftersom varje mottagare påverkas individuellt. Dock kan avsändaren genom att skapa de rätta förutsättningarna, försöka påverka individer i en grupp så att de i så stor utsträckning som möjligt skapar en gemensam förståelse.

I modellen framgår inte hur komplexa processerna faktiskt är. Detta, och det faktum att den bygger på teori istället för empiri, gör att den inte rent praktiskt lämpar sig att användas som en "mall" för att skapa gemensamma värderingar i en organisation. Modellen talar inte heller för sig själv, utan kräver den förförståelse uppsatsen hittills givit.

## 9.2 Uppsatsens praktiska användning

Även om man som sagt inte bör använda vare sig uppsatsen eller modellen som en mall för att i en verklig organisation skapa gemensamma värderingar, finns det ändå mycket som kan vara värdefullt att diskutera i praktiken. Vi har därför valt att utifrån Systembolagshärvan, som nämndes i inledningen, diskutera uppsatsen och vår modell på ett djupare plan. Vi vill poängtera att Systembolaget endast kommer att diskuteras generellt utifrån den kunskap media gett oss och tänkbara scenarion vi skapat. Avsikten med att knyta vår uppsats och modell till Systembolaget, är att tydligare kunna påvisa den enorma komplexitet som finns i de processer som vi beskrivit i uppsatsen.

Vi har i uppsatsen diskuterat att individer är präglade av de gemensamma meningar, attityder och föreställningar som existerar i den sociala kontext individen befinner sig (Weick, 1995). I kritisk teori diskuteras att vi människor tenderar att gå med på de värderingar som inte står i direkt strid med de uppfattningar vi redan har (Alvesson, 1998). Det verkar osannolikt att Systembolagets anställda skulle ha missat att uppfatta att korruption inte var tillåtet i organisationen. Butikscheferna anser säkerligen, i en samhällskontext, att korruption som företeelse är fel. Dock verkar de, i en situationskontext, bortse från denna grundläggande värdering när de agerar inom ramen för organisationen. Det verkar därför rimligt att tro att värderingar får olika stor betydelse beroende på kontexten. Systembolaget måste se till att deras anställda accepterar och praktiserar organisationens värderingar i alla kontexter. Det är därför

viktigt att de i kommunikationen tar hänsyn till vilken kontext den anställde kan komma att praktisera värderingen i (Simonsson, 2002).

Eftersom mutor har tagits emot av vissa av Systembolagets anställda, måste värderingarna inom organisationen ha varit splittrade. Det finns många olika saker detta kan bero på, exempelvis individuella faktorer som att butikscheferna inte anser sig ha sysslat med korruption när de tog emot mutor. Organisatoriska faktorer, t ex att en ”låt gå” kultur skapats och att exempelvis formella strukturer och handlingsstrukturer möjliggjort att mutor kunnat förekomma, kanske också har spelat in.

## 9.2.1 Modellen och Systembolaget

Utifrån modellen, tar vi vår utgångspunkt i de splittrade värderingarna i Systembolaget. Mutorna i organisationen kan ha uppmärksammats av personal på de drabbade avdelningarna. Dessa kan ha sänt medvetna och omedvetna signaler, t ex i form av ryktesspridning, som skulle kunna ha nått upp till ledningsnivå. På väg till ledningen kan olika typer av brus dämpat signalerna så pass att ingen i ledningen uppmärksammat dem. I media har det dock förekommit indikationer på att ledningen kände till problemet med mutor. Om så varit fallet, har signalerna alltså nått fram. En meningsskapandeprocess måste därför ha satts igång hos ledningen, individuellt och eventuellt kollektivt. Detta har troligtvis resulterat i någon form av tanke till handling eller ickehandling som bör ha påverkat ledningens uppfattning av organisationen.

Ett rimligt antagande är att om ledningen visste om att mutor förekommit i organisationen, har de haft valet att agera eller att inte agera för att förhindra att detta fortsatte. Om och i så fall hur de agerade vet vi inte. Ett agerande kan dock innebära allt ifrån en skriftlig anmärkning till en polisanmälan och total genomgång av organisationen. Ledningen vill naturligtvis undvika att misstänkliggöra och anklaga samtliga medarbetare för illojalt beteende, något som kan komma att yttra sig i hur de formulerar sitt budskap. Om ledningen inte agerade, kan detta ha tolkas som ett accepterande av det rådande tillståndet. Oavsett hur Systembolaget faktiskt har gjort, kan vi dock konstatera att det inte varit tillräckligt för att åtgärda problemet.

### 9.2.1.1 Styra meningsskapandet

Vad Systembolaget kan göra är att försöka styra meningsskapandet. Som Müllern & Stein (1999) diskuterar, är det inte nog att enbart försöka övertyga medarbetarna att följa de förespråkade värderingarna, man måste även få dem att skapa en gemensam förståelse för dessa. Det handlar alltså inte om att förstå att korruption är fel, utan snarare om *hur* man förstår det. Detta görs genom vad vi tidigare kallat sensegiving. Sensegiving handlar här om att avsändaren förstår mottagarens kontext på samma sätt som mottagaren själv. Detta är nödvändigt för att avsändaren ska kunna göra rätt urval av den nödvändiga informationen och sedan kunna välja rätt sätt att kommunicera detta på. Det behöver här inte enbart handla om verbal kommunikation utan infattar även att t ex skapa förutsättningar i strukturen som underlättar det önskade handlandet.

I arbetet med att leda, samordna och strukturera organisationen bör Systembolaget använda sig mycket av de formella kommunikationskanalerna. Ju mer bristfällig den formella kommunikationen är, desto mer utvecklas den informella (Kreps, 1990). Det är bra om så mycket information som möjligt är formell i organisationen eftersom man då kan vara säker på att samma information når alla. Därmed är det dock inte garanterat att alla skapar samma mening av den, även om chanserna för detta ökar.

Eftersom man aldrig kan vara säker på att mottagaren förstår meddelandet som det var avsett är det viktigt att Systembolaget väljer ett kommunikationssätt som ger omedelbar feedback eftersom det tydligare synliggör om medarbetarna verkar ha förstått budskapet rätt (Furberg, 1982). Det är ju dock inte alltid tydligt för avsändaren vilka signaler som denne faktiskt sänder ut genom t ex sitt handlande. Argyris (1982) poängterar att diskrepansen mellan espoused theory och theory-in-use ofta är omedveten vilket leder till att diskrepansen finns kvar. När de verbala och de ickeverbala meddelandena inte överensstämmer väljer man oftast att tro på det ickeverbala meddelandet snarare än det verbala (Larson & Kleiner, 2004). Om Systembolaget inledningsvis inte tydligt agerade demonstrativt när rykten om mutor först uppkom, är det troligt att de anställda, medvetet eller omedvetet, tolkade detta som ett accepterande av det rådande tillståndet.

Det är givetvis inte möjligt att synliggöra alla signaler man sänder ut men genom att skapa en tillåtande och öppen kultur där de anställda tillåts uttrycka sin mening, har man kommit en bit på vägen. För att kunna skapa en sådan kultur krävs det att alla strukturer i organisationen möjliggör detta. På grund av t ex begränsningar i det subjektiva handlingsutrymmet är det inte säkert att mottagaren uppfattar att denne har möjlighet att praktisera vissa värderingar inom organisationen.

Om Systembolaget skulle ändra organisationens strukturer är det enormt viktigt att se till att empowerment fortfarande används, exempelvis att butikscheferna fortfarande har befogenhet att välja de drycker som ska finnas i det tillfälliga sortimentet. Att införa byråkratiska strukturer för att välja ut dessa drycker skulle troligtvis vara till mer skada än nytta eftersom det skulle göra monopolet mindre flexibelt. Detta skulle sannolikt skada både leverantörerna och konkurrensen. Dessutom skulle det kunna sända ut signaler till de anställda att organisationen inte litar på dem, något som i sin tur kan resultera i ökad misstro och splittring inom organisationen.

Det är viktigt att organisationen erbjuder sina medlemmar tid till reflektion för att kunna skapa en djupare förståelse för exempelvis sin arbetssituation. Detta ökar chanserna till ett utvecklat tänkande utanför ramarna för det dominerande synsättet, i och med att det kan leda till att felaktiga ”sanningar” upptäcks och ifrågasätts (Woerkom, 2002; Hoyrup, 2004). Att gemensamt genom rika medier, förslagsvis muntlig dialog, diskutera och reflektera över arbetssituationen kan därför vara en bra metod för att uppnå ömsesidig förståelse.

## 9.3 Avslutande ord

I slutänden är det givetvis upp till individen själv att avgöra huruvida denne vill ta till sig och praktisera de värderingar organisationen utsänder. Vi kan dock konstatera att det i en organisation finns en mängd olika villkor som tillsammans skapar förutsättningar för medarbetarna att förstå värderingen på det sätt som var avsett, och utifrån det ta ett beslut baserat på riktiga grunder. De villkor vi diskuterat har främst varit av strukturell och kulturell natur och de processer vi behandlat har rört lärande, kommunikation och meningsskapande. Genom att en organisation är medveten om dessa villkor och processer och därmed agerar utifrån dem, kan de underlätta skapandet av gemensamma värderingar.

De delprocesser och villkor för dessa som vi teoretiskt analyserat, har visat sig bilda en mycket komplex övergripande process. I praktiken är denna process säkerligen än mer komplicerad. Utifrån vår uppsats, skulle därför ett naturligt steg till vidare forskning kunna vara att genom en empirisk studie pröva våra teorier och vår modell.

# Referenser

Aronsson, Gunnar & Berglind, Hans (red) (1990). *Handling och handlingsutrymme*. Lund: Studentlitteratur.

Argyris, Chris (1976). Single-loop and double-loop models in research on decisionmaking. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 3, pp. 363-375.

Argyris, Chris (1982). *Reasoning, learning, and action: individual and organizational*. San Francisco: Jossey-Bass.

Alvesson, Mats (1995). *Kommunikation, makt och organisation: Kritiska tolkningar av ett informationsmöte i ett företag*. Stockholm: Nordstedts Juridik.

Alvesson, Mats (1998). Kritisk organisationsteori. I Czarniawska, Barbara (red). *Organisationsteori på svenska*. Malmö: Liber Ekonomi.

Arvonen, Jouko (1989). *Att leda via idéer*. Lund: Studentlitteratur.

Bell, Judith (2000). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, Alan (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.

Bryman, Alan (2004). *Social research methods*. New York: Oxford University Press.

Björkegren, Dag (1989). *Hur organisationer lär*. Lund: Studentlitteratur.

Czarniawska, Barbara (red) (1998). *Organisationsteori på svenska*. Malmö: Liber Ekonomi.

Denscombe, Martyn (2000). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Edvardsson Stiivne, Elinor (1997). *Förändringsprocesser i kommunal organisation. En studie av organisering och meningsskapande i två förvaltningar*. Linköping: Linköpings universitet.

Ellström, Per-Erik (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Publica.

Engquist, Anders (2002). *Kommunikationen på arbetsplatsen*. Stockholm: Bokförlaget Prisma.

Ericson, Thomas (1998). *Förändringsidéer och meningsskapande*. Linköping: Ekonomiska institutionen, Linköpings Universitet.

Eriksson, Peter (2002). *Planerad kommunikation: strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. Malmö: Liber Ekonomi.

Feldman, Martha S. (1989). *Order without design. Information production and policy making*. Stanford, California: Stanford University Press.

Fiske, John (2004). *Kommunikationsteorier: En introduktion*. Översättning Lennart Olofsson Stockholm: Wahlström & Widstrand.

Furberg, Mats (1982). *Säga, förstå, tolka: till yttrandets och textens problem*. Bodafors: Doxa, cop.

Gioia, Dennis A. & Chittipeddi, Kumar (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *JSTOR: Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 6 (Sep. 1991), pp. 433-448.

Gustafsson, Bengt-Åke (1998). *Symbolisk organisering. En studie av organisatorisk förändring och meningsproduktion i fyra industriföretag*. Lund: Sociologiska institutionen, Lunds universitet.

Helmstad, Glen. Föreläsning 05-10-20.

Helmstad, Glen (1999). *Understandings of understanding. An inquiry concerning experiential conditions for developmental learning*. (Göteborg studies in educational sciences 134). Göteborg: Acta Universitatis Gothoburgensis.

Hoyrup, Steen (2004). Reflection as a core process in organizational learning. *Journal of workplace learning*, Vol. 16, No. 7/8, pp. 442-54.

Jerndorf, Viveka.Handledning 05-10-26.

Kreps, Gary L. (1990). *Organizational communication. Theory and practice*, 2<sup>nd</sup> ed. New York: Longman, cop.

Larson, John & Kleiner, Brian H. (2004). How to read non verbal communication in organisations. *Management Research News*, Vol. 24, No. 4/5, pp. 17-22.

Larsson, Larsåke (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap, 2:a uppl.* Lund: Studentlitteratur.

Lindén, Jitka, Westlander, Gunnela, Karlsson, Gunnar, (red) (1999). *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning. 24 forskare visar hur och varför.* Uppsala: Rådet för arbetslivsforskning.

Louis, Meryl Reis (1980). Surprise and sensemaking: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *JSTOR: Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 2, pp. 226-251.

Marton, Ference & Wenestam, Claes-Göran (red) (1984). *Att uppfatta sin omvärld: varför vi förstår verkligheten på olika sätt.* Kristianstad: Nordstedts Förlag.

Martins, E.C. & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 64-74.

McQuail, Denis & Windahl, Sven (1993). *Communication models for the study of masscommunication.* London: Longman.

Mertens, Donna (1997). *Research methods in education and psychology.* Thousand Oaks: Sage Publications.

Müllern, Tomas & Stein, Johan (1999). *Övertygandets ledarskap: om retorik vid strategiska förändringar.* Lund: Studentlitteratur.



Müllern, Tomas (1994). *Den föreställda organisationen: om kulturella processer i och kring organisationer*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.

Nationalencyklopedin, 06-01-03, <http://www.ne.se>

Nowak, Kjell & Wärneryd, Karl-Erik (1976). *Kommunikation och påverkan: en bok om mål inriktad masskommunikation*. Stockholm: Bokförlaget Prisma.

Nylén, Ulrica (1999) En text - flera metoder. Granskning av metoder för kvalitativ textbearbetning. I Lindén, Jitka, Westlander, Gunnela, Karlsson, Gunnar, (red) (1999). *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning. 24 forskare visar hur och varför*. Uppsala: Rådet för arbetslivsforskning.

Schein, Edgar, H. (1984). Coming to awareness of organisational culture. *Sloan management review*, winter, pp. 3-16.

Schein, Edgar, H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, February, Vol. 45, No. 2, pp. 109-119.

Schön, A. Donald (1995). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. Guildford: Biddles Ltd.

Simonsson, Charlotte (2002). *Den kommunikativa utmaningen*. Lund: Avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap.

Systembolaget, 05-12-16,  
<http://www.systembolaget.se/Applikationer/Knappar/OmSystembolaget/vartuppdrag.htm>

Taylor, James R. & Robichaud, Daniel (2004). Finding the organization in the communication: Discourse as action and sensemaking. *Organization*, May 2004, Vol. 11, No. 3, pp. 395-413.

Vince, Russ (2002). Organizing reflection. *Management Learning*, Mar 2002, Vol. 33, pp. 63-78.

Weick, Karl E., Suthcliffe, Kathleen M. & Obstfeld, David (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, Vol. 16, No. 4, July-August 2005, pp. 409-421.

Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Wenestam, Claes-Göran (1984). Hur vi skapar mening i det vi erfar - en introduktion. I Marton, Ference & Wenestam, Claes-Göran (red). *Att uppfatta sin omvärld: varför vi förstår verkligheten på olika sätt*. Kristianstad: Nordstedts Förlag.

Woerkom, M., Nijhof, W. J. & Nieuwenhuis L. F. M. (2002). Critical reflective working behaviour. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 26, No. 8/9, pp. 375-383.

Woerkom, M. (2003). *Critical reflection at work: Bridging individual and organisational learning*. Twente University, Ipskamp: Enschede/Print Partners.

Williams, Sandra L. (2002). Strategic planning and organizational values: links to alignment. *Human Resource Development International*, Vol. 5, No. 2, pp. 217-133.

Yukl, Gary (2002). *Learnership in organizations*, 5<sup>th</sup> ed. London: Prentice-Hall International.