



LUNDS UNIVERSITET  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

Vårterminen 2014

# “Men här sitter jag och är neutral.”

En kvalitativ studie av värderingars betydelse inom en ideell organisation.

Författare:

Klara Holm 19871002

Sara Lindmark 19890625

Tove Karnerud 19780516

Handledare:

Nadja Sörgärde

# Innehållsförteckning

<b>ABSTRACT</b>	<b>2</b>
<b>SAMMANFATTNING</b>	<b>3</b>
<b>1 INLEDNING</b>	<b>4</b>
1.1 Bakgrund	4
1.2 Problematisering	4
1.3 Frågeställning	6
1.4 Syfte	6
1.5 Röda Korset	6
<b>2 METOD</b>	<b>8</b>
2.1 Val av organisation, intervjupersoner samt intervjugenomförande	9
2.2 Intervjuförberedelse	12
2.3 Analysprocessen	12
<b>3 TEORI</b>	<b>14</b>
3.1 Diskursanalys	14
3.2 Ideella organisationer	16
3.3 Kultur	19
3.4 Värderingar	20
3.5 Missionerande organisationer	28
3.6 Identitetsarbete	30
<b>4 ANALYS</b>	<b>32</b>
4.1 Samstämmighet med teorin	32
4.1.1 Presentation av intervjupersonerna kopplat till värderingar	32
4.1.2 Grundprinciperna och andra officiella värderingar	34
4.1.3 Värderingarnas funktion i organisationen	38
4.2 Värderingar som har en annan roll än vad teorierna säger	43
4.2.1 När intervjupersonen söker sig till organisationen	43
4.2.2 Egna värderingar kontra organisationens värderingar	45
4.3 Hur kan vi förstå det här?	47

<b>4.4</b>	<b>Hantering av glappet mellan individuella värderingar och organisationens</b>	<b>50</b>
4.4.1	Egentolkning	51
4.4.2	Motarbetning	52
4.4.3	Bortförklarande, förminskning och övertäckning	55
<b>5</b>	<b>RESULTAT</b>	<b>58</b>
<b>6</b>	<b>SLUTSATS</b>	<b>60</b>
<b>7</b>	<b>KÄLLFÖRTECKNING</b>	<b>61</b>

# Abstract

**Title:** “But here I am, being neutral.”  
A qualitative study regarding the meaning of values in a Non-Governmental Organization.

**Seminar date:** 5 June 2014

**Authors:** Klara Holm, Tove Karnerud, Sara Lindmark

**Advisor:** Nadja Sörgärde

**Key words:** NGO, values, identity, discourse, Missionary Organization, value-renovation

**Purpose:** We have made this study in order to problematize the role of values in organizations. It has been of special interest to create an understanding of how identification is happening when the individual's own values differ from the official values of the organization.

**Methodology:** The work is done with a qualitative method, using an inductive approach. We have a constructionist view of the world and we assume an interpretation-oriented approach. We have conducted semi-structured interviews which we then have analysed using different theoretical concepts.

**Theoretical Perspectives:** We have examined the field of culture, values and Mintzberg's Missionary Organization, and this is where we make our contribution. We have presented theories of the non-profit sector to achieve a contextual understanding. We have used discourse and identity theory as analytical tool for understanding the empirical material.

**Empirical Foundation:** Our empirical material is transcripts from semistructured interviews with people active in the Red Cross, employed by the organization as well as volunteers.

**Conclusions:** We have seen that the official values of the organization are used to create a sense of benevolence and community, and that they function as an arena for discussion and management. There are sometimes gaps between individual values and organizational values. These gaps are handled by reinterpretations, counteracting and whitewash. All of this are ways to remove things that the informant think is disfiguring the organization. This handling allows people to retain the feeling of being part of something beautiful and hence, they can retain their identity as being a good person.

# Sammanfattning

- Titel:** “Men här sitter jag och är neutral.”  
En kvalitativ studie av värderingars betydelse inom en ideell organisation.
- Seminariedatum:** 5 juni 2014
- Kurs:** FEKH49
- Författare:** Klara Holm, Tove Karnerud, Sara Lindmark
- Handledare:** Nadja Sörgärde
- Nyckelord:** Ideell organisation, värderingar, identitet, diskurs, missionerande organisation, värderingsrenovering
- Syfte:** Vi undersöker frågeställningen i syfte att problematisera värderingars betydelse i organisationer. Speciellt intressant är det att skapa förståelse för hur identifikation sker när individens värderingar skiljer sig från de officiella organisationsvärderingarna.
- Metod:** Arbetet är gjort med kvalitativ metod och ett induktivt arbetssätt. Vi har utgått från en konstruktionistisk syn på världen och har anlagt en tolkningsinriktad ansats. Vi har gjort semi-strukturerade intervjuer som sedan har analyserats utifrån olika teoretiska begrepp.
- Teori:** Vi har undersökt fältet kring kultur, värderingar och Mintzbergs missionerande organisation, och det är i det fältet vi gör vårt bidrag. Vi har presenterat teorier om ideella sektorn för att få en kontextuell förståelse. Vi har använt diskurs- och identitetsteori som analysverktyg för att förstå det empiriska materialet.
- Empiri:** Vårt empiriska material är transkriberingar semi-strukturerade intervjuer med personer verksamma inom Röda Korset, såväl anställda som ideellt arbetande.
- Resultat:** Vi har sett att de officiella värderingarna inom organisationen används för att skapa en känsla av godhet och gemenskap, samt att de fungerar som en arena för diskussion och ledning. Det finns ibland glapp mellan de individuella värderingarna och organisationsvärderingarna. Dessa glapp hanteras genom egentolkning, motarbetning och övertäckning. Detta är sätt att ta bort det som för informanterna förfular organisationen. Hanteringen gör att personerna kan bibehålla känslan av att vara med om något fint och därmed kan de behålla sin identitet som goda.

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Kultur är något som är ständigt närvarande i varje människas liv och påverkar hur denne handlar och uppfattar saker. I organisationer används kultur för att skapa ordning och för att få en känsla av tillhörighet (Watson 2006:81), men lika mycket som ett styrmedel (Watson 2006:265). En av personerna vi intervjuat uttryckte sig så här på frågan varför denne valde att engagera sig inom Röda Korset: ”Jag vill leva mina värderingar”. Vad som brukar framhåvas i organisationssammanhang relaterat till framgång är vikten av gemensamma värderingar som delas av alla individerna i organisationen och som man lätt ska kunna identifiera sig med (Stride & Higgs 2013:4).

Röda Korset har funnits länge och är för många människor ett välkänt namn. Organisationen är stor och finns representerad i nästa alla världens länder. Röda Korsets grundprinciper är en samling värderingar som guidar organisationen och formuleras likadant världen över. I Sverige har Röda Korset cirka 32 000 frivilliga personer som är aktiva i föreningen. Alla dessa frivilliga har skrivit på att de ställer sig bakom grundprinciperna. Men hur kommer det sig att mer än 30 000 människor kan enas om samma värderingar? Och vad händer om de personliga värderingarna inte stämmer överens med organisationsvärderingarna?

## 1.2 Problematisering

Den ideella sektorn är idag omfattande. 2005 fanns det i Sverige runt 200 000 ideella organisationer och över 2,5 miljoner ideellt aktiva personer (Leopold 2006:15). Trots dess storlek finns det betydligt mindre forskning kring ideella sektorn än vad gäller den privata sektorn. Många anser även att den forskning som finns är bristfällig (Knutsen 2012:986), dock finns det

bland annat en forskningstidskrift som är inriktad specifikt på just den här sektorn, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, samt flera böcker publicerade inom fältet.

En ideell organisations grundar sig på en idé och det är idén som är organisationens existensberättigande. Organisationen växer så långt idén bär (Leopold 2006:33ff) och i litteraturen om ideella organisationer framhävs att värderingar är en mycket viktig faktor för den här typen av organisation. Chen, Lune och Queen sammanfattar forskningsläget kring värderingar inom ideella sektorn och i sammanfattningen utgår författarna ifrån att värderingarna är själva grunden till organiseringen av personer i ideella organisationer. De menar att dessa organisationer organiserar människor som har värderingar som de anser inte är tillräckligt tillgodosedda av andra organisationer eller staten (2013:868). Den inom organisationsforskningen inflytelserika professorn Henry Mintzberg (Watson 2006:367), har delat upp organisationer i sex kategorier där den missionerande organisationen är en. Mintzberg menar att i den här typen av organisation är det ideologin, som grundas i en uppsättning värderingar, som binder medlemmarna till organisationen. Han säger också att den missionerande organisationen fångar dess medlemmars hjärta genom delade värderingar (Mintzberg 1989:228). På ett liknande sätt uttrycker Frumkin och Andre-Clark sig när de pratar om att skapa strategier i ideella organisationer. De menar att utgångspunkten för att en ideell organisation ska kunna konkurrera med vinstdrivande företag måste vara distinkta värderingar (2000:160).

Forskningen utgår alltså från att värderingarna är mycket viktiga inom ideella organisationer. Det sägs inte så mycket om vad som händer när organisationsvärderingarna inte stämmer överens med de individuella värderingarna, utan fokus ligger på att organisationerna har en uppsättning värderingar som individerna kan och bör identifiera sig med i så hög utsträckning som möjligt.

## 1.3 Frågeställning

Vilken betydelse har värderingar i den ideella organisationen Röda Korset för inom organisationen verksamma personer?

## 1.4 Syfte

Vi undersöker frågeställningen i syfte att problematisera värderingars betydelse i organisationer. Speciellt intressant är det att skapa förståelse för hur identifikation sker när individens värderingar skiljer sig från de officiella organisationsvärderingarna.

## 1.5 Röda Korset

En kort bakgrund till den undersökta organisationen presenteras här för att få en ökad förståelse för kontexten i fråga.

Röda Korset är en internationell organisation med verksamhet i 189 länder. Röda Korset startades 1863 i syfte att i krigstid vara en organisation där frivilliga kunde hjälpa krigsskadade. Organisationen etablerades i Sverige 1865 och har 32 000 frivilligarbetare i landet. Verksamheten omfattar en rad områden med allt från internationella insatser i krig och vid naturkatastrofer till nationella utbildningsprogram och läxhjälp. Röda Korset Sverige driver också behandlingscentrum för krigs- eller tortyrskadade, där asylsökande, papperslösa eller flyktingar med uppehållstillstånd kan bearbeta traumatiska upplevelser och få hjälp av läkare, psykologer, psykoterapeuter, socionomer och sjukgymnaster.

I det svenska Röda Korset finns det en nationell styrelse med tolv ledamöter. Styrelsen är med undantag för riksstämman det högsta beslutande organet. Som hjälp i sitt arbete har de en tjänstemannastab på cirka 150 personer, vilken leds av generalsekreteraren och dennes ledningsgrupp (Röda Korset, 2012). Till generalsekreteraren utbetalas en lön



på 88 000 kr i månaden. Styrelseordföranden har en månadslön motsvarande en riksdagsledamot (58 300 kr). Övriga ledamöter är i huvudsak ideella, de kan dock få ersättning för inkomstbortfall (Röda Korset, 2014).

Röda Korset har lokala föreningar som kallas kretsar. De har egen verksamhet, egna styrelser och ibland också egna anställda. Kretsarna följer samma sju grundprinciper och uppdraget är att förhindra och lindra mänskligt lidande var det än uppstår och vem det än drabbar (Röda Korset, 2014).

## 2 Metod

Denna uppsats antar en tolkningsinriktad ansats, vilket betyder att fokus ligger på att få fördjupad förståelse för mänskligt beteende, här för några personer inom en ideell organisation. Vi tolkar och försöker förstå vad som påverkar dem att handla och förstå sig själva (Bryman & Bell, 2005:29). Det handlar även om att förstå hur aktörer i en viss miljö, i vårt fall engagerade i Röda Korset, tolkar sin sociala verklighet (Bryman & Bell, 2005:298). Genom att intervjua människor som är aktiva inom en social organisation skapas insikter om de förhållanden som råder inom organisationen, intervjuerna blir alltså ett sätt att skapa kunskap om organisationen, men också om individens känslor och upplevelser (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011:36).

Uppsatsen följer ett kvalitativt upplägg i det att den är induktiv samt antar ett konstruktionistiskt förhållningssätt. Det induktiva i en kvalitativ studie handlar om att man genererar teori utifrån insamlad data (Bryman & Bell, 2005:297). Vi hade från början en övergripande idé om vad som skulle studeras, vilket var mål inom organisationen. Vi ville titta på eventuella målkonflikter och chefernas sätt att eventuellt målstyra. När vi började intervjua upptäckte vi dock att det inte var särskilt intressant eller påfallande, istället upptäckte vi att värderingar framstod som ett för Röda Korset och de intervjuade personerna viktigt tema. Viktiga teman kan vara både sådant som de pratat mycket om, men också genom att vara observant på vad som inte tas upp, hitta hål och försöka skapa mening och förståelse (Rennstam & Wästerfors (2011:189). I vårt fall var värderingsfrågorna något som alla informanterna pratade mycket om. Det var också där det fanns motsägelser mellan olika saker informanterna sa, samt att vi i det temat hittade skevheter och intressanta aspekter i förhållande till teorier kring värderingar vi tidigare har läst. Till exempel fann vi att de specifika organisationsvärderingarna inte alltid var lika avgörande som tidigare forskning har gjort sken av.

Konstruktionismen handlar om att olika kategorier eller begrepp (exempelvis kultur eller organisation) inte är på förhand givna och fasta företeelser utan att sociala aktörer via samspel ständigt reviderar deras tillstånd. Dessa kategorier har då inte någon självklar, allmängiltig definition utan förstås i sitt sociala sammanhang och samspel (Bryman & Bell, 2005:33ff). I vårt fall innebär det att även det sociala sammanhang som intervjuerna är, kan påverka informantens syn på begrepp, men också på sin egen tillvaro. Till exempel har många kommit in på ledarskapsfrågor, även om vi inte har ställt frågor kring detta, antagligen på grund av att de vet att vi studerar just organisation och ledarskap. Ett annat exempel är värderingar. När vi frågade intervjupersonerna om värderingar inledde de flesta med att prata om Röda Korsets grundprinciper. När vi sen frågade vidare utvecklade de då svaren och pratade om annat som gav uttryck för deras egna värderingar. Vi uppfattar det som att intervjupersonerna förståelse av begreppet värderingar påverkades av våra frågor. Vi var också tvungna att ta detta skifte i beaktan när vi kodade materialet, i början av intervjuerna betydde värderingar en sak för informanterna, senare betydde begreppet något annat och vi var tvungna att vara noga så att vi inte tog ett citat ur sin kontext.

## **2.1 Val av organisation, intervjupersoner samt intervjugenomförande**

Valet av organisation att studera är centralt i forskningsarbetet (Ahrne & Svensson 2011:23). Det finns många anledningar till varför en ideell förening är ett bra objekt att studera värderingar i. Dels kan motivet till att vara del av en ideell organisation antas vara mer värderingsstyrda än i andra organisationer (Chen, Lune, Queen 2013: 870). Det kan också vara så att tolkningar och förhandlingar gällande strategier och värderingar kan bli mer komplexa i en medlemsägd organisation, i och med att medlemmarna är många och de är de som äger organisationen, samtidigt som de anställda ibland har större makt i och med sin position och tid de lägger ner.

Varför just Röda Korset, av alla ideella föreningar, var ett bra val för oss att studera är dels för att organisationen har funnits väldigt länge och är för många människor ett välkänt namn. Eventuellt kan organisationen locka till sig folk på grund av sitt starka “varumärke” vilket gör det intressant att titta på närmare på vilka andra faktorer detta fenomen kan tränga bort. Vidare har organisationen många engagerade, såväl frivilliga som avlönade tjänstemän, och en stor bredd på sin verksamhet. För oss och vår forskningsfråga var det faktorer som påverkade vårt val av just Röda Korset då vi bland annat var intresserade av hur en stor ideell organisation kan hålla ihop sin verksamhet. Även den aspekten, att det finns så väl anställda som icke-anställda, är en i våra ögon intressant aspekt av Röda Korset. Att organisationen är såväl nationellt som internationellt utbredd antar vi medför organisatoriska utmaningar, jämfört med om det bara funnits en lokalförening på en ort, vilket tillför ytterligare en intressant dimension till Röda Korset som studieobjekt.

I kvalitativa studier är det primära inte att intervjua ett stort antal individer, utan snarare ett mindre urval (Ahrne & Svensson 2011:44). Vi ville dock uppnå en bredd och täcka in flera verksamheter och funktioner vilket gjorde att vi behövde ha ett relativt stort antal intervjuobjekt. Samtidigt ville vi få tid att noga analysera intervjumaterialet, vilket försvåras av en alltför stor intervjugrupp. Till slut bestämde vi oss för åtta intervju personer, vilket vi tyckte var ett lagom antal för att uppnå en balans mellan de båda intressena. Vi har intervjuat både frivilliga och tjänstemän på Röda Korset. Flera av dem har eller har haft någon form av ledningsfunktion i organisationen. Inledningsvis kontaktade vi dels personer vars kontaktuppgifter finns att tillgå på hemsidan, dels personer via våra privata nätverk. Kontakterna innan intervjuerna skedde via mejl vilket fungerade bra då de flesta svarade snabbt. En person av dessa ledde oss sedan vidare till att komma i kontakt med ytterligare två intervju personer av hög relevans (då de har varit aktiva inom organisationen under ett många år samt har ledande positioner). Fem av intervju personerna är heltidsanställda på Röda Korset. En av intervju personerna jobbade inte längre, men hade tidigare varit anställd. Två

av intervjupersonerna är ideellt engagerade som styrelsemedlemmar, den ena i en lokalstyrelse och den andra har suttit i den nationella styrelsen. Intervjupersonerna har anonymiserats i uppsatsen och kommer att kallas intervjuperson A-H. Vi kommer därför inte heller göra en närmare beskrivning av vad de jobbar med, då det skulle riskera anonymiteten. Vi har inte sett att det har varit någon skillnad mellan uppfattningen av värderingar inom organisationen om informanterna är ideell eller anställd, eller beroende av hur länge de har varit aktiva i organisationen. Vi har därför valt att inte fylla ut bokstäverna med information om detta, då även det kan göra det lättare att identifiera personerna. Även staden de är verksamma i har anonymiserats.

Fyra intervjuer skedde på Röda Korset, på intervjupersonens respektive kontor. Två intervjuer skedde på ett café, en annan i hemmiljö och den sista över Skype eftersom intervjupersonen befann sig på annan ort. Vi upplevde inte någon större skillnad mellan de olika miljöerna vi intervjuade i utan vi möttes i de flesta fall av en stor frispråkighet, oavsett om det var på kontoret eller café. Ibland var de till och med så öppna att vi förvånades.

Samtliga tre författare till uppsatsen var med på tre av intervjuerna. På fyra intervjuer medverkade två författare och under en intervju medverkade enbart en person. Fördelen med att vara flera var att en person kan vara mer passiv, observera, försöka få en överblick över intervjun och komma med kompletterande frågor när det behövs. Vid intervjuerna har förhoppningen varit att intervjuobjektet ska prata fritt och utan att avbrytas, vilket vi bedömer har fungerat bra i de flesta fall. Två av informanterna har eller har haft som uppgift att vara värvare av månadsgivare till Röda korset, de var därför väldigt vana vid att få kritiska frågor om organisationen och tränade att svara "säljande". Dessa två personer var försiktigare i sina svar och var svårare att komma under ytan på. Till exempel ville en av dem ha frågorna skickade till sig innan och ville att vi inte skulle träffas på kontoret, önskemål vi hörsammade. Antagligen hade man behövt mer än en intervju för att få dem att vara lite mer avslappnade och öppnare i sina svar.

Intervjuerna spelades in för att kunna användas för citat och för att det empiriska materialet mer exakt ska avspegla vad intervjuobjektet sa (Ahrne & Svensson 2011:52f). Efter intervjuerna har samtliga intervjuer transkriberats.

## **2.2 Intervjuförberedelse**

Innan intervjuerna hade vi läst på en del om Röda Korsets historia, verksamhet och organisation för att underlätta intervjuerna och för att slippa lägga intervjutid på att få inblick i organisationen. Undersökningen skedde genom semi-strukturerade intervjuer. Vi hade på förhand konstruerat frågor att ha som mall att utgå ifrån under intervjuens gång (Bryman & Bell 2013:475). När vi skapade intervjufrågorna försökte vi tänka på att skapa öppna frågor för att så lite som möjligt styra informantens svar. Vi ställde också många övergripande frågor och följdfrågor. Detta för att skapa förståelse för personens situation. Genom att “prata runt” de olika ämnena försökte vi få mer spontana svar och undvika förprogrammerade svar i linje med organisationens officiella hållning. Genom att undvika standardiserade frågor försökte vi få en bredare bild med fler nyanser och olika dimensioner (Ahrne & Svensson 2011:40). Genom att anamma intervjuobjektets egna ord och återupprepa dessa har vi förhoppningsvis fått intervjupersonen att fördjupa sitt svar (Ahrne & Svensson 2011:47).

## **2.3 Analysprocessen**

Efter fem intervjuer gick vi igenom det material vi hade. Vi läste de transkriberade intervjuerna och försökte se teman och röda trådar. Vi insåg då att värderingar verkade vara en angelägen fråga, till skillnad från mål som ingen av intervjupersonerna pratade särskilt mycket om, varken explicit eller kring saker som vi ser är påverkade av mål. Vi bestämde oss då för att fråga lite mer om värderingar under de intervjuer vi hade kvar. När även de

intervjuerna var klara läste vi återigen igenom materialet. Vi sorterade efter några olika teman, som alla handlade om värderingarna. Först hade vi väldigt många rubriker, men efter ett tag insåg vi att flera av dem kunde man se från andra vinklar än vad vi först gjort. Till exempel hade vi en bred rubrik som handlade om hur värderingarna verkade splittrade inom organisationen, men när vi läst om materialet flera gånger så såg vi inte splittringen lika tydligt utan det fanns andra mönster som bättre förklarade vad vi såg i materialet. Då sorterade vi om för att få en tydligare röd tråd och för att lättare kunna argumentera för vad vi kommit fram till.

För att citaten inte ska vara missledande när de har plockats ur sitt sammanhang har vi ansträngt oss för att de används i analysen i överensstämmelse med den kontext de togs ur. Vi har gjort vårt bästa att plocka citat som är representativa för vad informanten sagt eller för vad gruppen av informanterna uttryckt (Watt 2007:184). Vi har också valt att ta med citat som är avvikande eller i alla fall tvetydiga jämfört med vad vi kommer fram till i resultatet för att på så sätt låta läsaren bedöma om vår slutsats är rimlig.

Det var i samband med att vi sorterade materialet vi bestämde oss för vilken metod vi skulle använda när vi genomförde analysen. Eftersom vi ville titta på materialet som en text och se hur verkligheten konstrueras genom språket valde vi diskursanalys som verktyg. Men vi ville också titta bredare på värderingar, inte bara som text utan också för att förstå beteenden, sociala händelser och processer och därför valde vi också att titta på vårt material genom kulturglasögon. När vi hade kommit ganska långt i analysprocessen bestämde vi oss också för att koppla på identitetsteori för att skapa ytterligare förståelse för våra intervjupersoner.

# 3 Teori

## 3.1 Diskursanalys

Begreppet diskurs innefattar många olika definitioner och i många situationer används det utan att klart och tydligt definieras (Alvesson & Kärreman 2000:1126). Diskursanalys i företagsekonomiska sammanhang används främst för att analysera texter och samtal. Det behöver inte vara naturligt förekommande samtal utan en intervju är också ett tillåtet objekt för analys (Bryman och Bell 2005:413), vilket alltså ger oss möjligheten att använda oss av diskursanalys gällande våra semi-strukturerade intervjuer. Diskursteori är i hög grad en teori om språk, och diskursanalys blir då i lika hög grad en språklig analys. Oswick, Keenoy och Grant menar att man inte ska underskatta diskursens betydelse om man vill förstå hur organisationer fungerar då språkanvändning spelar en stor roll i skapandet och upprätthållandet av kulturella aspekter (Bryman & Bell, 2005:420), så som exempelvis värderingar.

Diskursanalysen, i den företagsekonomiska varianten, är dels anti-realistisk dels konstruktionistisk. Detta innefattar att den förnekar en absolut beskrivning av en yttre verklighet. Verkligheten beskrivs av de personer som befinner sig i den miljö som studeras och påverkas av hur dessa personer tolkar den (Bryman & Bell, 2005: 414). Således blir den verklighet vi beskriver uppbyggd av hur de åtta intervjupersonerna uppfattar sin verklighet inom Röda Korset.

Winther Jørgensen och Phillips menar att diskurs är ett särskilt sätt att tala om och förstå världen eller en del av världen (Watt-Boolsen 2007:169). Diskursanalysen letar efter ett underliggande syfte bakom hur någonting sägs eller presenteras. Människor söker att uppnå något, de har ett syfte med det som de säger, och diskursanalysen försöker finna hur människor försöker uppnå dessa (Bryman & Bell, 2005:413ff).



Alvesson och Kärreman (2000:1133ff) beskriver en diskursiv trappa, där det nere på första trappsteget handlar om en dimension där diskursen är centrerad till en specifik kontext och tid, medan ju längre upp på den diskursiva trappan man kommer desto vidare blir begreppet och desto mer generaliserbara till olika kontexter ska diskurserna då vara. På mikronivån fokuserar analysen på detaljerna i olika texter och på den lokala kontexten medan en analys på makronivån tittar på hur individerna resonerar och talar kring mer allmänna begrepp så som mångfald och globalisering (Alvesson & Kärreman 2011:1126).

Hardy et al. ger individerna en aktiv, strategisk roll, i relation till diskursen. De menar att det är möjligt att engagera sig i diskursarbete för att få hjälp eller för att hindra vissa strategier. Som resultat byggs en komplex relation upp där subjektets aktiviteter formar diskursen, som sen i sin tur skapar aktiviteter av dessa diskurser. (Hardy et al. 2001:1228) Detta kallar Watt Boolsen -att diskurs både är konstituerande och konstituerad, men också att diskurs är ideologisk (Watt-Boolsen 2007:171). Watt-Boolsen säger att vissa menar att diskurs ska användas för kritisk forskning och ingå i social förändring och att kritisk diskursanalys ska ställa sig på de förtrycktas sida, medan att det också finns de som bedriver diskursanalys som inte ingår i kritisk forskning. Det speciella med diskursanalys är då istället att man försöker klarlägga diskurser, eller gemensamma förståelseramar, inom den verklighet som man undersöker (2007:173).

För att tydligare förstå hur begreppet diskurs används för att analysera så talar Keenoy et al. (Alvesson & Kärreman 2000:1127) om två olika sätt att använda sig av diskurser. Det första handlar om att språkligt förstå organisationer ("making linguistic sense") och har ett tydligare fokus på själva texterna i sig, medan det andra sättet anlägger ett mer kritiskt perspektiv och ser diskurser som till för att avslöja motsättningar i den organisatoriska konstruktionen och tar då även hänsyn till den sociala och politiska kontexten i större utsträckning.

Vi kommer att använda diskursanalys i enlighet med Hardy, för att visa att informanterna strategiskt använder sig av en samhällelig diskurs kring värderingar som gör det möjligt för dem att skapa och tolka innebörden av organisationens värderingar för att kunna identifiera sig med organisationens värderingar (när dessa motstrider individens egna). Men vi kommer också att visa på hur informanterna på ett omedvetet sätt pratar om värderingar som betydelsefulla för att det passar bra med den samhälleliga diskursen. Vi anlägger inte ett kritiskt forskningsperspektiv och har inga ambitioner att engagera oss i social förändring.

## **3.2 Ideella organisationer**

För att göra diskursanalys krävs ofta mycket överordnade antaganden om individ, samhälle, existens och kunskap. För att kunna identifiera och definiera konkreta orsaker och sammanhang kan det därför vara nödvändigt att komplettera diskursanalys med ämnesteorier som riktar sig just mot det fält som undersöks. (Watt-Boolsen 2007:178) Därför har vi valt att ha med bakgrundsinformation och fakta om ideella organisationer eftersom det är det fält vi undersöker.

Det finns många olika definitioner av en ideell organisation. En anledning till att de är svårdefinierade är att gränserna ofta är svårdragna och dåligt förstådda (Nagabhushanam 2010:147). Christer Leopold (2006) och Khunle och Selle (1992) väljer att definiera ideella organisationer genom att skilja dem från myndigheter och företag. Leopold (2006:32) gör det utifrån en funktionslogik efter egenskaper och hur de fungerar. Antingen är organisationen privat eller offentlig, beroende på om den är offentligt eller privat ägd. Om alla organisationer delas in efter funktion bildas tre huvudgrupper: företag, myndigheter och ideella organisationer. Mål, uppgifter och medel är några saker som skiljer sig mellan de tre organisationstyperna. Ideella organisationer kan ses innehålla följande: icke-vinstdrivande distribution, självständighet från staten, en formell organisation och volontär input (Nagabhushanam 2010:147). Företaget ska

vinstmaximera sin verksamhet, myndigheten ska följa lag men den ideella organisationen är varken eller. Istället består den ideella organisationen av människor som samlats kring ett allmännyttigt eller idébaserat ändamål (Leopold 2006:33). Alla ideella organisationer bygger på en ideell logik, men i övrigt kan de se väldigt olika ut och vara organiserade på olika sätt (Leopold 2006:43). En ideell verksamhet börjar med att människor samlas kring en idé. Huruvida verksamheten växer beror på styrkan i idén, ledningens kompetens och tillgången på personer som vill engagera sig aktivt. (Leopold 2006:39). En ideell organisation försörjs ofta nedifrån. För ideella verksamheter är pengar ett smörjmedel, medan den viktigaste resursen är det ideella arbetet (Leopold 2006:41). Faktorer som gör att den ideella verksamheten är svårare att styra är bland annat att det inte finns något naturligt och oomtvistat mått på framgång, att ledningens rätt att fatta beslut är kringskuren, att det ofta finns motstridiga intressen och att merparten av arbetskraften arbetar ideellt (Leopold 2006:42).

Det finns olika typer av ideella organisationer. Dels kan man skilja på dem utifrån vem som äger den. Det finns medlemsägda (som t ex Röda korset), självägda (t ex Nobelstiftelsen) och det finns tredjepartsägda (t ex en folkhögskola) (Leopold 2006:49). De medlemsägda organisationerna, som Röda Korset är, kan man dela upp i två huvudkategorier beroende på om medlemmarna är fysiska eller juridiska personer. Den vanligaste och äldsta formen är med fysiska personer och så är även Röda Korset. Röda Korset är också ett förbund, vilket betyder att det finns flera nivåer i organisationen (till skillnad från förening som är en enhet under en styrelse) (Watson 2006:55).

Man kan dela upp de medlemsägda organisationerna ytterligare, efter vilken verksamhet de driver. Där finns det tjänstelevererande, kampanjdrivande eller organisationer för ömsesidig nytta (Leopold 2006:50). Röda Korset har framförallt en tjänstelevererande verksamhet. Detta innebär att organisationen ger en service till samhället (t ex läxläsningshjälp för barn). Det kan också finnas inslag av ömsesidig nytta, vilket är när medlemmar ger

och får något av varandra. T ex är Röda Korsets Kupor en mötesplats där medlemmarna själva får en plattform och social tillhörighet. I mindre utsträckning är Röda Korset också kampanjdrivande, detta är dock något som är känsligt och en balansgång för organisationen. T ex kan det finnas en poäng att sprida organisationens värderingar om humanitet och människovärde, men å andra sidan är organisationen officiellt politisk neutral vilket hindrar politiskt kampanjande. Hur de här olika ståndpunkterna hanteras kommer vi återkommer till i analysen. Handey menar att blandningen mellan dessa olika typer av verksamhet ofta skapar konflikter som ibland blir svåra att förstå för de inblandade (Leopold 2006:59).

Ideella organisationer har många intressenter, både i och utanför organisationen, vilka ofta har olika förväntningar på organisationen. Intressenterna kan vara donatorer, medlemmar, anställda, media, politiker och så klart de som är mottagare eller målgrupp för organisationens arbete. Det är inte bara det att intressenterna är intresserade vilket mål som ska uppnås, utan också frågan om hur man ska komma dit och hur detta ska mätas (Nagabhushanam 2010:149f).

Det finns många begrepp som används för att beskriva såväl den ideella organisationen och den ideella sektorn i ett samhälle. Några exempel är volontär organisation, civila samhället, social ekonomi, NGO (Non Governmental Organisation), välgörenhetsorganisation, solidaritetsorganisation, frivilligorganisation, icke-vinstdrivande organisation och gräsrotsorganisation. Vi har dock inte hittat någon direkt skillnad mellan begreppen, utan det verkar mer handlar om att hitta det ord som beskriver fenomenet bäst. Vi kommer att prata om ideell organisation som ett brett begrepp (som inte bara inkluderar föreningar utan även t ex folkhögskolor, bibliotek, stiftelser och andra idédrivna organisationer) och ideell förening eller förbund när vi pratar om den typen av medlemsstyrd ideell organisation som Röda Korset är.

### 3.3 Kultur

Kultur kan förstås som de koder, föreställningar och värden som människor mer eller mindre medvetet delar med andra och som får uttryck i socialt handlande. En kulturanalys går ut på att studera hur en viss grupp förenas och hur deras gemensamma kultur skapas (Ehn & Löfgren 2001:9). I en kulturanalys vill den som studerar en viss grupp förstå hur människor och deras identiteter konstrueras och förändras i en social process. Inte sällan betonas i en kulturanalys de motsägelsefullheter som syns i den studerade gruppen. Det kan vara komplicerade sociala samspel eller konflikter inom gruppen (Ehn och Löfgren 2001:12f). Ehn och Löfgren (2001:13) menar att en av de viktigaste kulturanalytiska uppgifterna är att studera skillnaderna och spänningarna mellan kultur inom en viss grupp och samhällskulturen i stort, samt mellan individen och gruppen.

Kulturstudier är ett sätt att närma sig sin frågeställning snarare än ett specialiserat forskningsfält. I denna tradition menar man att man måste förstå kontexten snarare än att generalisera saker. Konsekvenserna blir att forskares reflektion över det egna förhållningssättet blir en av utgångspunkterna och att det specifika och lokala får tala utifrån egna villkor (Börjesson 2003:18).

Alvesson förklarar kultur som att det inte finns primärt inuti människors huvuden utan någonstans mellan huvudena i en grupp människor, där symboler och betydelser uttrycks publikt. Kulturstudier blir därför centralt i att förstå beteenden, sociala händelser, institutioner och processer. I kulturell kontext är det alltid socialt delade betydelser som är intressant, inte så mycket högst personliga åsikter eller förståelser. Alvesson menar att det finns ett problem i mycket av det som har skrivits om kultur, att det ofta saknar tillräckligt djup i att förklara betydelsen av saker och i symboler och att det istället fokuserar på en ytlig nivå av sociala mönster så som struktur, beteenden och relationer (2002:4f).

Enligt Habermas finns det tre huvudförhållningssätt inom vetenskapen. Det första är det tekniska. Enligt Alvesson används det inom kulturstudier ofta med ett antagande att kultur är relaterat till prestation och att användarna vill förstå förhållandet mellan olika former av kultur och företagsprestation. Detta antingen för att maximera nyttan, eller för att undvika konflikter eller andra typer av problem. Det andra förhållningssättet är den historiskt-hermeneutiska forskningsmetoden. Enligt Alvesson bryr sig denna metod inte om att förbättra prestationen i en organisation, utan istället för att undersöka organisationer för att uppnå en gemensam tolkning och förståelse av situationer. Den tredje forskningsmetoden är den emancipatoriska. Den tittar framförallt på de negativa aspekterna av en organisation för att motverka värderingar och uppfattningar som begränsar personers frihet. Här används kulturstudier för att bidra till att frigöra tankar från traditionella mönster och repressiva aspekter av kultur. (Alvesson 2002:8ff) Vårt förhållningssätt är framför att förstå men vi är inte främmande för att förståelsen också kan användas för ledningar till att undvika misslyckande.

### **3.4 Värderingar**

Watson (2006:81) menar att kultur är värderingar och uppfattningar som delas av en grupp människor, den talar om vad som är rätt och fel och hur man ska tänka och uppträda.

Enligt Schein bygger värderingar på grundantaganden om:

- a) omgivningens natur
- b) interna relationer och förhållanden i organisationen.

Grundantagandena är normalt omedvetna och outtalade, d.v.s. de ligger djupare än värderingar men de leder fram till värderingar. Värderingarna är mer explicita och har en mer styrande verkan (Alvesson & Svenningsson 2007:183). Schein använde sig av ett isberg med tre nivåer för att illustrera att vissa delar av begreppet kultur är mer synliga än andra. De grundläggande antagandena är längst ner och ej synliga, medan

värderingarna kan vara delvis synliga, eller avläsbara. Det bästa sättet att avläsa dessa värderingar är genom att titta på den översta nivån av isberget och vad den kan symbolisera. Den innefattar artefakter, språkbruk och beteenden (Watson 2006: 284f). Katz och Kahn menar att “värderingar utgörs av de allmänna, övergripande argumenten bakom normer och roller, och är uttryck för de ambitioner och mål organisationen har” (Eriksson, Kalling och Styhre 2008:167) Med Katz, Kahn och Scheins definitioner ser vi detta mönster:

Grundantaganden → Värderingar → Normer, roller, artefakter och språk

Rokeach definierar värderingar som att tro att ett visst sätt att bete sig eller existera skulle vara personligen eller socialt mer önskvärt för individen än alternativa sätt till det valda (Stride & Higgs 2013:2). Värderingar reglerar därmed hur individen interagerar med andra. Det är enligt Stride och Higgs (2013:3) vanligt att tala om värderingar som normativa, således hur saker “borde vara”. Värderingar inom en organisation definieras enligt Dose som ett mått för utvärdering relaterat till arbete eller arbetsmiljö genom vilken individen avgör vad som är rätt eller bedömer vilken betydelse denne ska ge till olika preferenser (Stride & Higgs 2013:4).

Watson (2006:259f) menar att organisationsvärderingar kan vara officiella eller inofficiella och att det alltid är ett gap mellan de båda. De officiella värderingarna är de som är sanktionerade av ledningen genom policys eller procedurer, medan de inofficiella är de som finns inom organisationen utan att vara sanktionerade av ledningen. Ibland kan de vara så att de inte stör de officiella värderingarna, men ibland jobbar de officiella och inofficiella värderingarna emot varandra och tävlar om utrymmet. Watson menar att den officiella kulturen och värderingarna *bidrar* till väven av aktiviteter och värderingar som faktiskt finns i en organisation som ständigt växer fram. Det finns mycket hos personerna inom en organisation, som en organisation inte kan komma åt, både för att organisationen inte har tillgång till en persons historia, men också för att delar av livet finns utanför

organisationen; båda dessa aspekter påverkar en persons uppfattningar och värderingar (Watson 2006:256). Det kan således finnas både gemensamma värderingar som ingår i kulturen och individuella värderingar som inte är en del av kulturen. Många organisationer strävar efter en gemensam organisationskultur; en kultur där den officiella och inofficiella versionen är samstämmiga (Watson 2006:265), men då både personers historia och liv utanför organisationen påverkar dess värderingar är det omöjligt att få en hel organisationskultur. Anledningen till att den här strävan ändå finns är att kultur används för kontroll och ledning i en organisation, och ju mer samstämmig kulturen är desto effektivare blir ledning och därmed aktiviteter i organisationen (Watson 2006:270ff).

Watson använder sig av ett process-relationellt sätt att se på organisationer. Hans synsätt kommer fram tydligt när han skriver om organisationsmål. Detta är ett synsätt som väl kan appliceras även på värderingar, eftersom en organisation inte är en statisk enhet utan något som är i rörelse och utvecklas av de sociala relationerna i organisationen. Vi menar att Watsons resonemang om organisationsmål även är applicerbart på värderingar. Watson menar att en organisation inte själv kan ha ett mål, en organisation har inte en hjärna och en vilja, det är människorna i och runt omkring organisationen som tänker och vill. Vidare är det lätt att uppfatta begreppet organisationsmål som om organisationens mål står för sig själv och kommer före ledning, aktiviteter och initiativ. Detta innebär att man ger organisationen ett eget liv och att organisationen existerar oberoende av människor (Watson 2006:47). Precis samma resonemang vill vi applicera gällande organisationsvärderingar. Organisationsvärderingar bör inte ses som något utifrån givet utan de skapas och omförhandlas precis som mål genom mänskliga processer. Som Schein säger så påverkar både omvärlden, och de interna relationerna hur värderingarna skapas och det är de mänskliga grundantagandena som påverkar detta. En organisation kan inte själv ha grundantagande om världen. Till exempel skapas de officiella värderingarna av ledningen som i sin tur påverkas av omvärlden och de interna relationerna. En del av de interna relationerna är de inofficiella



värderingarna som finns i organisationen och på olika sätt påverkar ledningen.

Även Alvesson och Svenningsson syn på mål i organisationssammanhang är något som kan användas på värderingar. De säger att mål är något som alltid är komplicerat, och att olika mål kan vara motsägande och stå i konflikt med varandra. De menar att även när grupper på ett övergripande plan kan sägas ha samma mål så kan de se väsentligt olika ut om man ser till hur de olika individerna väljer att tolka det uttalade målet (Alvesson & Svenningsson 2007:19f). Återigen är det här ett synsätt som kan appliceras på värderingar. Värderingar kan vara motsägande och stå i konflikt med varandra, men det kan också vara människor som säger sig ha gemensamma värderingar men sedan ändå ha olika sätt att tolka eller nyansera dessa värderingar.

Många forskare, med Foucault i spetsen, menar att ett exkluderande av frågan om vems värderingar som är har tolkningsföreträde inom en organisation gör det oklart hur olika intressen lägger ner tid och energi för att behålla makt (Chen, Lune & Queen 2013:861). Det här är ett synsätt som Watson applicerar på mål och vi tycker därför att det även här är bra att väva ihop de två begreppen, vi tror att begreppet organisationsvärderingar används av en liknande anledning som varför organisationsmål används. Watson menar att anledningen till att många pratar om mål kan bero på två saker. För det första kan det användas som meningsskapande inom en organisation, ett sätt att förstå *varför* en organisation genomför vissa uppgifter. För det andra är det ett sätt att komma runt att prata om människors intressen och individers mål. Om man låtsas som att det finns neutrala mål så duckar man för frågan *vems* mål en organisations mål är och slipper vissa målkonflikter. (Watson 2006:49)

Stride och Higgs talar om att det fokuseras mycket på just delade värderingar som något önskvärt för organisationer för att nå framgång. Att kulturen i organisationen ska genomsyras av en uppsättning värderingar som delas av alla anställda. Murphy och Mackenzie-Davey kritiserar den här

synen och menar på att man då inte kan beakta tvetydigheter gällande värderingarnas betydelse inom organisationen (Stride & Higgs 2013:4).

Schneider menar att individer väljer ett arbete som kan hjälpa dem att nå ett utfall eller resultat som är i linje med deras personliga intressen och personlighet, samt att även företag anställer individer baserat på liknande personliga attribut och intressen (Stride & Higgs 2013:4). Chatman menar att det istället är mer användbart att fokusera på en diskussion kring värderingar då dessa är en grundläggande och bestående del av både organisationer och individer (Stride & Higgs 2013:4). Att fokusera på diskussionen gör att mer hänsyn tas till tid och rum och att blicken inte blir lika statisk, vilket gör att vi kommer att använda oss av detta perspektiv. Vi förkastar inte Schneider syn helt eftersom det finns ett ögonblick när en person närmar sig en organisation och vi ser att det kan vara intressant att i det läget undersöka preferenser och personligheter, men det är inget vi kommer att gå på djupet av i vår undersökning.

Finegan har undersökt relationen mellan värderingar och engagemang hos anställda och fann då att individens uppfattning av organisationens värderingar var viktigare än hur väl individens värderingar faktiskt samstämmer med de hos organisationen (Stride & Higgs 2013:5). Att fokusera på den subjektiva uppfattningen och tolkningar av värderingar istället för att försöka hitta en "sanning" blir självklart för oss viktigt i och med att vi har ett konstruktionistiskt förhållningssätt. Vi vill till och med gå längre än Finegan och säga att man inte ens kan se hur värderingarna *faktiskt* överensstämmer eftersom det inte finns en inneboende tolkning i en värdering utan att den alltid är subjektiv.

Normann har fokuserat på hur omvärldens normer och värderingar tolkas av organisationer och avspeglas i erbjudandet från organisationen. Han menar att omvärldens normer och värderingar å ena sidan och organisationsinterna faktorer som struktur, resurser, kunskap och värderingar å andra sidan måste

harmonisera för att organisationen ska överleva (Eriksson, Kalling & Styhre 2008:169).

### **Värderingar i ideella organisationer**

Ideella organisationer är idéburna och idén som organisationen utgår från handlar om någonting annat än att skapa pengar (Leopold 2006:39). Frumkin menar att upprätthålla värderingar är en av ideella organisationers fyra viktiga funktioner. De andra tre är att uppmuntra civilt och politiskt engagemang, ge service samt tillhandahålla möjligheter till socialt entreprenörskap (Alhumaid 2012:197). Frumkin menar också att för att växa som ideell organisation gäller det att hitta balans mellan dessa kärnfunktioner, dock säger han inte hur det ska göras eller vem i organisationen som har ansvar för detta (Alhumaid 2012:198).

I en sammanfattande artikel om forskningsläget kring ideella organisationer och värderingar skriver Chen, Lune och Queen att i tidigare studier av ideella föreningar så har rollen av medlemmarnas egna värderingar framhållits, men det har inte varit lika mycket fokus på organisationsvärderingar. De menar att forskare inte grundligt undersökt hur värderingar formar organisationers struktur, praktik och aktiviteter (Chen, Lune & Queen 2013:857f). De skriver ändå så här:

”Unlike other organizations such as public schools and workplaces, voluntary associations organize people who share particular interests and values that they believe are not sufficiently supported by other organizations and the state” (Chen, Lune & Queen 2013:868).

Enligt detta så organiseras alltså människor i ideella organisationer för att de delar vissa specifika värderingar samt vissa specifika intressen. Om författarna när de skriver om att “organisera sig” inkluderar att individer ska närma sig organisationen uppfattar vi det som att författarna utgår från att de specifika värderingarna och/eller de specifika intressena är av vikt när någon

väljer att engagera sig i en ideell organisation. Vi anser och tolkar att i uttrycket "organisera människor" också ingår att locka till sig nya medlemmar och volontärer. I och med att vi anser det tycker vi följaktligen att det ligger underförstått i detta att värderingarna är själva ingången in i en ideell organisation. Här ser vi en lucka i forskningen kring ideella organisationer och värderingar. Dels anser vi att det föreligger en skillnad avseende begreppen intresse och värdering, här använder författarna dessa utan att skilja dem åt. Det är oklart om de menar att både intressen och värderingarna måste stämma överens med organisationen innan man går in i den, eller om det räcker med en av dem. Det enda som Chen, Lune & Queen säger om inträde i en organisation är att kulturell organisering kan hjälpa till att få personer att bli aktiva i en politisk organisation, att de sammanför observerare och deltagare kring värderingar inom politiska frågor. Kulturella grupper och politiska grupper har ofta delvis delade medlemskap vilket skapar ett personligt nätverk från ena fältet till det andra (Chen, Lune & Queen 2013:868), vilket ju kan vara en ingång i en organisation. Här nämner de observerande, deltagande och personliga nätverk som aspekter att ta hänsyn till när en person går in i en organisation. Värderingarna utelämnas helt.

Forskning visar att värderingarna har olika betydelse beroende på vilken typ av ideell organisation som man pratar om. I vissa organisationer delar man värderingar och agerar utifrån dem tillsammans. I andra organisationer försöker medlemmarna också att propagera för värderingarna även utanför organisationen (Chen, Lune & Queen 2013:866). Det här stämmer överens med Leopolds och Handeys uppdelning mellan olika typer av organisationer som vi redogjort för tidigare.

De Cooman et al. har funnit att anställda inom den ideella sektorn visade på en högre grad av likhet mellan deras personliga värderingar och värderingarna i organisationen, jämfört med anställda inom den kommersiella sektorn (Stride & Higgs 2013:4). Munson har sett att människor kan få starkare anknytning till värderingarna när de väl är inne i

en organisation och lägger ner tid och energi på gemensamma mål och uppgifter. När man ser kollegor jobba med frågor som de värdesätter eller frågor som hotar deras värderingar kan värderingarna bli ännu viktigare (Chen, Lune & Queen 2013:869). Å andra sidan menar Frumkin att professionaliseringen och ekonomiseringen, det vill säga att ideella organisationer ska drivas på ett mer professionellt sätt och att större fokus läggs vid en effektiv ekonomi, av ideella organisationer kan leda till att fokus på uppdrag och visioner minskar (Alhumaid 2012:199). Clemens och många andra talar om att externa intressenter, t ex genom extern finansiering, kan pressa ideella organisationer att förändra deras mål och påverka det demokratiska inflytandet och det civila engagemanget (Alhumaid 2012:199; Chen, Lune & Queen 2013:863).

Till skillnad från vinstdrivande organisationer som ofta jobbar med att få så stark och heltäckande organisationskultur som möjligt, kan det finnas en poäng i ideella organisationer att uppmuntra medlemmar att uttrycka en bredd av värderingar. Diskussioner över värderingar och prioriteringar, till och med konflikter, kan gynna både kreativitet och demokrati i en organisation och det kan därför finnas en mening för en organisation att upprätthålla vad som kan verka som motsägande värderingar. Detta kan då göra organisationen mer mottaglig för medlemmarnas olika sorters intressen (Chen, Lune & Queen 2013: 870f). Självklart är det inte alltid ledningen för en ideell organisation önskar detta, vissa strävar efter samstämmighet i värderingarna precis som man gör i företag. Det tydligaste exemplet på detta är inom sekter och vissa religiösa grupper (Chen, Lune & Queen 2013: 869).

Stride och Higgs har undersökt värderingar och engagemang hos anställda inom den ideella sektorn. Detta har de gjort i relation till en undersökning utförd av Finegan (Stride & Higgs 2013:5), som då tittade på värderingar och engagemang hos anställda i den kommersiella sektorn. Stride och Higgs hade flera hypoteser och kom fram till att det var tre av dem som de kunde finna stöd för. De två första var att de anställdas uppfattning av universella

eller allmänna värderingar (så som social rättvisa) samt visionära värderingar (så som utveckling och självständighet) är viktiga för nivån av engagemang inom den ideella sektorn. De menar på att de universella värderingarna är vanligt förekommande och ses som traditionella i litteraturen kring den ideella sektor, medan de mer visionära värderingarna har fått lite uppmärksamhet gällande den ideella sektorn. Den tredje hypotesen som fick stöd i undersökningen var att värderingar gällande efterlevnad eller uppfyllelse av regler (till exempel lydnad) påverkar de anställdas engagemang positivt, vilket författarna menar är logiskt då välgörenhetsorganisationer byggs upp av eller stöts av en normativ ideologi och en känsla av plikt. (Stride & Higgs 2013:16)

Inom den ideella sektorn så menar De Cooman att individer lägger stor vikt vid värderingar gällande godhet och/eller hjälpsamhet (Stride & Higgs 2013:7). Vad som är intressant i Stride och Higgs undersökning är att samstämmigheten mellan de anställdas och organisationens värderingar kring godhet och hjälpsamhet, som vid en hög grad av samstämmighet antogs påverka de anställdas engagemang positivt, hade ett negativt samband. Detta antyder då enligt författarna att det är de mer globala och allmänna värderingarna (social rättvisa) som driver engagemanget hos anställda inom den ideella sektorn, snarare än värderingar relaterade till godhet och uppförande. De talar om att relationen mellan engagemang och värderingar relaterade till godhet verkar vara komplex och behöver undersökas mer noggrant. Precis som Finegan fann för den kommersiella sektorn så kommer även Stride och Higgs fram till att det främst är de anställdas uppfattning av värderingarna inom organisationen som driver engagemanget snarare än samstämmigheten mellan individens och organisationens värderingar (Stride & Higgs 2013:17).

### **3.5 Missionerande organisationer**

Henry Mintzberg delar upp organisationer i sex olika kategorier (Mintzberg 1989:111). En av dessa organisationer är den missionerade. Den skiljer sig

från andra organisationer i att den har en speciell typ av kultur som författaren benämner ideologi. Den här ideologin består i ett välutvecklat och välgrundat system av värderingar och uppfattningar, som inte är sammanlänkade med någon politisk ideologi. Den här ideologin delas av organisationens medlemmar och är den som skiljer en specifik organisation från en annan. Det är ideologin som binder medlemmarna till organisationen. Typiskt för en missionerande organisation är att deras uppdrag är tydlig och fokuserad, så att medlemmarna lätt kan identifiera sig med den, samt att den är inspirerande och utmärkande. *“The missionary organisation captures the ‘members’ hearts through shared values”*. (Mintzberg 1989:228) För Röda Korset är uppdraget att förhindra och lindra mänskligt lidande, vad det än uppstår och vem som än drabbas (Röda Korset, 2014). Den missionerande organisationen grundar sig i att någon ser ett behov som måste tillgodoses och i Röda Korsets fall ser vi då att organisationen bildades för att dess grundare Henry Dunant såg ett behov i att hjälpa personer som skadas i krig, oavsett nationalitet eller politiska åsikter (Röda Korset, 2014). Individerna som sluter sig till den specifika organisationen gör så för att de aktivt uppfattar att de delar värderingarna som organisationen står för (Mintzberg 1989:228).

Det är inte alltid bara själva uppdraget eller missionen i sig som lockar individer utan även att det finns en *“sense of mission”*, det vill säga en känsla av att man är med om någon ovanligt och spännande som också är av intresse för individerna (Mintzberg 1989:222ff). Den starkaste formen av identifiering med en missionerande organisation är den naturliga, vilket innebär att man håller med om organisationens värderingar och därför drar sig mot den specifika organisationen. Efter den naturliga identifieringen kommer den utväljande, vilket betyder att organisationen aktivt väljer medlemmar som visar upp lojalitet till de önskvärda värderingarna. Identifiering kan sedan också vara påtvingad eller uträknad, men båda dessa formerna är mindre önskvärda enligt Mintzberg. Den uträknade handlar om att individerna i fråga söker sig till organisationen för att det lönar sig på någon sätt för dem att identifiera sig med organisationens värderingar (gott

rykte, använda sig av senare i karriären, identifierar sig och trivs i gruppen men inte nödvändigtvis med organisationen etc.). Den påtvingande handlar om att organisationen genom socialisering och indoktrinering försöker framkalla naturlig identifiering med organisationen. De två sista formerna binder individen svagare till organisationen och gällande framförallt den uträknande identifieringen så upphör den om ett mer gynnsamt alternativ presenterar sig. En stark ideologi kan skapas och upprätthållas om identifieringen sker naturligt, medan det är tveksamt om den ens skulle skapas vid uträknad identifiering (Mintzberg 1989:226).

### **3.6 Identitetsarbete**

Identitet definieras enligt Watson som uppfattningen om vem en person är, i relation till andra. En person har dels en egen uppfattning om vem denne är, dels kan denne också definieras via hur andra uppfattar hen. (Watson 2006:96)

Identifiering är överlappningen mellan den personliga identiteten och identiteten hos en social grupp som en individ kan uppleva. Identifiering kan dels ses som tillstånd och en process, då identiteter kan förändras och är inte statiska bara för att en individ slutligen har identifierat sig med någonting. Ens tillstånd eller grad av identifikation till någonting kan förändras både av individen själv eller av situationen i fråga. (Kreiner et al. 2006:1032) Det föregår alltså en ständig process för en individ i en organisation där denne frågar sig "vem är jag?" medan organisationens ledare eller den sociala gruppen talar om "detta är vi". Kreiner et al. (2006:1032) definierar identitetsarbete som: "social group members engage in identity work in order to negotiate and optimize the boundaries between personal and social identity".

En gruppidentitet kan förstärkas av såväl medgångar som motgångar och gruppen tenderar att omvärdera motgångar till något positivt (Ashfort & Mael 1989:24f). När en individ identifierar sig med en grupp är det troligt



att individen sympatiserar med det som gruppen står för och även utför aktiviteter som ligger i linje med vad gruppen gör (Ashfort & Mael 1989:25f). En stark gruppidentitet leder till att medlemmarna blir mer lojala till sin grupp och att värderingarna i gruppen blir starkare (Ashfort & Mael 1989:26).

# 4 Analys

## 4.1 Samstämmighet med teorin

Enligt teorierna är värderingar centrala inom ideella organisationer. Vi har i vår empiri funnit många belägg för att det är så.

### 4.1.1 Presentation av intervjupersonerna kopplat till värderingar

De individer vi intervjuat är samtliga drivna människor med ett stort samhällsengagemang. Flera av dem har tidigare studerat mänskliga rättigheter, freds- och konfliktvetenskap, internationell migration och etniska relationer eller liknande ämnen på högskolenivå. Valet av utbildning är ett tecken på deras stora samhällsengagemang och rättvisepatos. Ett annat är hur de uttrycker sig:

Intervjuperson C: “Jag tål inte orättvisor. Det är det värsta jag vet. Jag är uppvuxen med det att /---/ där människor inte har kunskap, ork, kraft, att slås för sig själva så tycker jag att det är min plikt att stå vid deras sida. Och antingen att peppa dem så att de vågar, eller ta striden för dem.”

Citatet kan uppfattas som att rättvisa är ett grundläggande värde för intervjupersonen. Även tron på förändring och att denne inte bara har en vilja utan även en kapacitet att göra det bättre för någon annan är slående. Ett annat exempel på detta är intervjuperson B: “Jag motiveras nog av att kunna göra någon typ av förändring. Förbättra.”

Flera av intervjupersonerna har tidigare varit engagerade inom andra föreningar eller politiska verksamheter. Intervjuperson C: “Jag har ju varit fackligt aktiv. Och jag har varit politiskt aktiv. Och jag har under många år varit aktiv i kvinnorörelsen”. De som arbetar inom organisationen har

tidigare jobbat inom stat eller kommun, inte huvudsakligen inom privat sektor. Vi uppfattar det som att samtliga informanter är värderingsdrivna och har starka åsikter i olika frågor. Vi tycker oss också kunna se att värderingar har en stor betydelse i informanternas relation till Röda Korset. Ett exempel på det är när intervjuperson D svarar på frågan varför hen började engagera sig i Röda Korset: “Jag tänkte att Röda Korset var en stabil och bra organisation. Jag vill leva mina värderingar.” Intervjuperson H säger: “Det är en otrolig förmån att få jobba i värderingsstyrd verksamhet, där värderingarna stämmer med ens egna värderingar.”

Vårt intryck är att informanterna varit starkt värderingsdrivna redan innan de kom in i Röda Korset, men det kan inte uteslutas att betydelsen av värderingar växt sig starkare för dem under tiden de varit aktiva i organisationen. Som i teorin presenterats menar Munson att människors engagemang i en organisation kan göra att deras anknytning till deras värderingar blir starkare än tidigare. I och med att vi bara gjort en intervju med varje intervjuperson kan vi inte uttala oss hur deras värderingar har påverkats av att de kom in i organisationen, men följande citat från intervjuperson E kan uppfattas som att en förändring har skett. På frågan varför personen valde att engagera sig i Röda Korset svarade hen så här:

“Jag hade slutat träna fotboll /---/ Jag fick mycket fritid. /---  
/ Jag tänkte: ‘men fan, jag kanske ska göra något halvkonstruktivt med min tid och samtidigt lära känna Malmö som stad bättre’. Så jag sökte mig till Röda Korset”.

På frågan om vad som skulle få personen att sluta svarar hen: “Ja, det vetefan. Om jag märkte att 90 % av medlemsbasen var människor som inte stämde med de jag tycker Röda Korset står för.” Citaten kan uppfattas som att det inte var värderingarna som gjorde att personens ville ansluta sig till organisationen, men att värderingarnas betydelse blivit starkare och nu skulle kunna utgöra en anledning till att personen skulle lämna organisationen. Vi återkommer till citatet nedan.

## 4.1.2 Grundprinciperna och andra officiella värderingar

Precis som i alla organisationer finns det inom Röda Korset både officiella och inofficiella värderingar. De officiella värderingarna har sin tyngdpunkt i de sju grundprinciperna, vilka är formulerade av Röda Korset internationellt och vars huvuddrag har sett likadana ut under lång tid. Grundprinciperna ska fungera som utgångspunkt för arbetet, såväl nationellt som internationellt, och Röda Korset själv presenterar dem så här (Röda Korset, 2014):

**Humanitet** - Röda Korset skapades ur viljan att utan åtskillnad bistå dem som sårats på slagfältet. Vi arbetar internationellt och nationellt för att förhindra och lindra mänskligt lidande. Målet är att skydda liv och hälsa och att värna respekten för människovärdet. Vi främjar ömsesidig förståelse och vänskap, samarbete och varaktig fred mellan alla folk.

**Opartiskhet** - Röda Korset gör ingen åtskillnad mellan nationalitet, etnisk tillhörighet, religion, samhällsställning eller politisk åsikt. Vi arbetar uteslutande för att lindra människors lidande och att i första hand hjälpa de mest nödställda.

**Neutralitet** - Röda Korset tar inte ställning i fråga om politik, etnisk tillhörighet, religion eller ideologi. Vi är neutrala för att bevara människors förtroende.

**Självständighet** - Röda Korset är en självständig förening. Som nationell rödakorsförening hjälper vi staten på det humanitära området. Men en vi ska behålla ett oberoende som gör att vi alltid kan handla i enlighet med Röda Korsets principer.

**Frivillighet** - Röda Korset ger hjälp frivilligt och osjälviskt. Frivillighet gäller både givare och mottagare. Den frivilliga hjälpen får inte innebära att man ger avkall på kvaliteten. Med osjälvisk hjälp menas att vi inte har några egna intressen att tillgodose.

**Enhet** - I varje land får endast finnas en rödakors- eller rödahalvmåneförening. Den ska vara öppen för alla och den humanitära verksamheten ska omfatta hela landet.

**Universalitet** - Röda Korset är en världsomfattande organisation inom vilken alla nationella rödakors- och rödahalvmåneföreningar har samma skyldigheter och rättigheter att bistå varandra.

Vissa av dessa grundprinciper formuleras inte som värderingar, utan är snarare uppmaningar (Universalitet) eller konstaterande om hur

verksamheten ska bedrivas (Enhet). Men tillsammans är de fyllda med en mängd värdeord, så som humanitet, osjälviskt, neutralitet, människovärde med mera. Dessa ord betyder ju inte något självständigt, utan det är i sin kontext och tolkning de får sin innebörd.

För att bli aktiv inom Röda Korset måste man ställa sig bakom de sju grundprinciperna. Intervjuperson A svarar på frågan om vilka krav organisationen kan ställa på en frivillig med: "Grundkravet är att ställa upp på Röda Korsets sju grundvärderingar". Anställda får utbildning i grundprinciperna och de används för att leda arbetet och ska vara vägledande i beslutsfattandet. Intervjuperson G: "Vi på tjänstemannasidan sitter ju hela tiden och diskuterar vad våra grundprinciper är och att vi inte får gå utanför dem".

För flera av intervjupersonerna verkar gemensamma värderingar och Röda Korsets grundprinciper vara synonymt. På frågan om Röda Korset präglas av gemensamma värderingar berättar informanten H om att hen har rest runt i världen och träffat Röda Korset-organisationer som har ett arbetssätt som skiljer sig mycket från det svenska sättet. I en hydda mötte H "massa tanter som sorterar örter i olika korgar" och på väggen i hyddan sitter vad H antar är grundprinciperna men på ett språk hen inte förstår. H avslutar med att säga: "Då är det de här grundvärderingarna som på något sätt är det gemensamt". På frågan om organisationen har gemensamma värderingar svarar E på liknande sätt: "Absolut. Det finns samtidigt, precis som när vi pratade om stadgar och demokrati, det finns på pappret vad Röda Korset står för och vad värderingar är och vad som inte är förenligt med det."

Vi kan se att informanterna är präglade av det sociala samspelet inom Röda Korset och alltså ser grundprinciperna som att de *är* värderingarna i organisationen. När vi frågar om värderingarna tar informanterna upp grundprinciperna. Som vi ser det utgör grundprinciperna en del av värderingarna i organisationen, men det finns även andra mer eller mindre uttalade värderingar inom organisationen. Även en del av de andra

värderingarna inom organisationen uppfattar vi som sanktionerade av ledningen, varför de kan sägas utgöra officiella värderingar. Andra värderingar uppfattar vi som närvarande utan att de blivit sanktionerade av ledningen, vilka kan sägas utgöra inofficiella värderingar.

Ett exempel på en värdering som vi uppfattar som sanktionerad av ledningen utan att utgöra en grundprincip är synen på “den andre”, det vill säga den Röda Korsets verksamhet riktar sig till. Röda Korsets grundprinciper anges inget om mission eller att de inom organisationen verksamma ska betrakta sig själva som missionärer. Likväl pratar flera av intervjupersonerna om att det är viktigt att få bort “missionärstänket” och att arbetet i Röda Korset ska vara ömsesidigt, att de ideellt engagerade ska vilja få ut något mer av arbetet än att bara göra gott för någon annan. Vilken betydelse intervjupersonerna lägger i ordet “missionärstänket” har inte angetts explicit, men vi uppfattar att de med ordet menar handlingar som bara gör gott för andra, utan att den som gör något få ut något av det själv. Innebörden av ordet tycks därmed avvika från gängse språkbruk, i vilket en missionär är någon som sprider den kristna religionen (NE, 2014).

Intervjuperson C: “Så att i alla sådana här organisationer så finns det vad jag kallar inslag av missionärstänkande, att man ska göra saker för människor, och inte med människor”. Vi uppfattar det här som att genom att använda ordet missionärstänkande vill man synliggöra något inom organisationen som man inte gillar. Genom att sätta ord på beteendet “att göra saker *för* människor istället för *med* människor”, att skapa en diskurs om missionärstänkande, blir det lättare att få förståelse för problemet och därmed också motarbeta det. Att arbeta tillsammans med personerna som kommer till den specifika verksamheten anses alltså vara viktigt. Intervjuperson C fortsätter:

“Om man grundlade sitt förhållningssätt som Röda Korsare under den perioden då vi hade ett välfungerande välfärdssystem /---/ så präglades man mer av välgörenhet än

av medmännisklighet. Och det där är, det är ganska subtilt, det är ingenting som man gör för att man vill göra fel, eller ingenting man gör för att man är ond eller någonting sådant, utan man är präglad av ett sätt att tänka och det skapar också ett förhållningssätt.”

Intervjupersonen beskriver sen hur frågan har hanterats på styrelsenivå, vilket kan uppfattas som ett tecken på att det är en officiell och inte inofficiell värdering. Det knyter an till ovan beskrivna teori om hur värderingar skapas och att de inte är statiska utan är en del i en kontinuerlig förändringsprocess.

Även intervjuperson A pratar på samma tema: “Vi måste göra upp med det här von oben perspektivet, där det är goda gärningar och välgörenhet. För den vägen, känner jag, den bär inte.” Intervjupersonen fortsätter: “...det är lite godhet och missionärsmentalitet”. Och även denne pratar om vad Röda Korset gör för att förändra den här värderingen:

“...vi nu också har dragit igång något som vi kallar uppdrag humanitet, där vi utbildar frivilliga till att hålla i workshops kring det här med mänskliga rättigheter igen, alltså mer basalt, /---/ det finns ju också bland våra medlemmar, de som inte förstår vad man ska ställa upp på för att vara med här. Att det duger liksom inte att värdera människor olika. Det är något vi måste ta itu med.”

Trots att det inte finns i grundprinciperna att man inte ska missionera eller liknande tolkar vi det som att det är en genomgående värdering inom organisationen, att tanken att man är lite bättre än andra och att “den andra” ska omvändas, är fel. Uppfattningen att det är fel delas uppenbarligen inte av alla, men personer inom ledande befattning inom Röda Korset jobbar för att få bort “missionärstänket”, vilket gör att det kan ses som en officiell organisationsvärdering. Men det är alltså en värdering som är under förändring och som tidigare inte har varit den officiella. Vi tolkar även det

här, till exempel kring utbildningen, som att ledningen och dess representanter strävar efter att få en mer heltäckande organisationskultur.

Även vikten av öppenhet kan ses som en officiell värdering inom organisationen även om den inte utgör en grundprincip. Vi ser att önskan om öppenhet finns på flera plan och det verkar vara sanktionerat av ledningen. Att ha en öppenhet för flyktingar är en sådan dimension, eller som intervjuperson E uttrycker det, vikten av att ha: “en tydlig linje i migrationspolitiken i Sverige”. Även intervjuperson G pratar om detta som viktigt: “Vi jobbar mycket med migranter och det är ju frågor som jag brinner för väldigt mycket”. Frågan om migranter och behandlingscentrum är också något som den nationella styrelsen har plockat fram som en prioriterad fråga och kan därför ses som officiell. Intervjuperson G: “Dels så kommer det ju uppifrån vår styrelse i Röda Korset att våra center och behandlingsarbetet ska vara väldigt prioriterat”.

Öppenhet blir också tydligt i det att man på Röda Korset ska vara välkomnande och ha öppna dörrar. Intervjuperson H: “...och sådant har vi ofta pratat om. När man går ut så hälsar man på folk även om man inte har en aning om vem de är”. Intervjuperson H berättar även om hur de i en av kretsarna hen varit i kontakt med har valt att ha ytterdörren olåst, trots en viss säkerhetsrisk: “Där sa de att vi står inte ut med att vi stänger dörren”.

Öppenheten blir också tydlig gällande hur Röda Korset har hanterat oegentligheter. Intervjuperson D angående skandalerna med förskingring och höga löner för några år sedan: “Jag tycker att Röda Korset har hanterat det jättebra. Det har varit på ett transparent sätt och man har inte försökt att gömma något”.

### **4.1.3 Värderingarnas funktion i organisationen**

Som vi uppfattar det har de officiella värderingarna en rad funktioner inom Röda Korset.



## Värderingar som gör att organisationen håller ihop

Röda Korset är en stor organisation och som i alla sådana förekommer det splittringar och konflikter. Vi har utifrån vad intervjupersonerna sagt uppfattat det som att värderingarna gör att organisationen trots splittringarna och konflikterna hålls ihop. Värderingarna fungerar ihophållande i organisationen, vilket är i enlighet med ovan presenterad teori. Watson skriver att en gemensam organisationskultur kan vara ett sätt att hålla ihop organisationen, och i och med att värderingar är en del av kulturen kan även de ha den funktionen. Intervjuperson H uttrycker det som att värderingarna "...är det som håller ihop oss".

Organisationen håller i mycket värderingsstyrda utbildningar och workshops, t ex kring genus, mänskliga rättigheter, ideellt ledarskap med mera. Grundprinciperna är ständigt närvarande i dessa: "Så mycket handlar om att vi måste utbilda våra ledare så att liksom håller en miniminivå, och det är ju det vi kan göra med både olika utbildningar". Den här miniminivån fungerar som ett ihophållande för organisationen och gör att Röda Korsare litar på att andra Röda Korsare. Därmed blir det en starkare identifikation med gruppen trots att det är så många frivilliga utspridda i hela landet.

Intervjuperson A: "Jag har ju kommit till det här stadiet, ibland så pratar vi om 'Röda Korset-hjärtan', och nu har jag det, så att jag hade ju inte kunnat lämna Röda Korset. Om jag skulle sluta jobba här så hade jag fortfarande försökt ha någon form av kontakt kvar, om det är styrelsen eller frivillig i någon verksamhet som finns här /---/ men jag hade inte kunnat säga hejdå till Röda Korsare och bli en 'Rädda barnare' fullt ut".

*Fråga: Vad är det som är i det Röda Korset-hjärtat?*

"Nu har man ju byggt upp som en historia med människor och gemenskap men också att de är väl ganska bra på att sälja in det här budskapet att man är en del av något stort och jag

tror mycket att vi som är här drivs ju av idéburen verksamhet. Det man jobbar för här är liksom humanitet, behandla alla lika, vi jobbar mycket med migranter och det är ju frågor som jag brinner för väldigt mycket. Sen är det ju klart att andra organisationer tar sig an vissa av de frågorna men här tycker jag att jag hittar väldigt mycket av det som jag står för”.

De värderingar som intervjupersonen pratar om är bland annat humanitet och att behandla alla lika, två värderingar som återfinns bland Röda Korsets grundprinciper. Att personen nämner de kan uppfattas som att det bland annat är de värdena som gör att denne väljer att stanna kvar i organisationen. Ett annat sätt på vilket citatet kan förstås är att intervjupersonen är medveten om att värderingar har en funktion för att hålla ihop organisationen, i och med att denne pratar om att “sälja in det här budskapet”. Ett annat sätt på vilket det visar sig att det finns en medvetenhet om värderingarna i organisationen är genom att intervjupersonerna när de får frågor om värderingar i princip alltid refererar till de officiella grundprinciperna som Röda Korset har. Intervjuperson D säger: “Jag tror att det hade varit svårt att jobba på Röda Korset om man inte delade värderingarna. Det är mycket som vi har gemensamt.”

### **En känsla av godhet**

En funktion värderingarna har inom Röda Korset är att de ger intervjupersonerna en känsla av “godhet”. Röda Korset som organisation signalerar något gott vilket vi uppfattar är viktigt för medlemmarna. Det här stämmer överens med teorin, i och med att De Cooman menar att individer aktiva inom ideella organisationer lägger stor vikt vid värderingar om godhet eller hjälpsamhet. Intervjuperson B: “Jobbar du för en ideell organisation så är det ju många som uppskattar det och ser en som att man gör någonting gott”. Intervjuperson D uttrycker en liknande vinkel: “Jag har en tjejkompis som jobbar på Röda korset. Hon säger att det är vissa som känner lite ’gör du något sådant och jag är bara....’ Lite

mindervärdeskomplex.”. Att jobba på Röda Korset innebär att människor uppfattas som goda av omgivningen. Det måste i och för sig inte vara värderingarna som gör detta men som Mintzberg säger om den missionerande organisationen så är ideologin det som skiljer en specifik organisation från en annan.

När Röda Korset blev kritiserat på grund av oegentligheter som skett inom organisationen beskriver intervjuperson H att de förtroendevalda blev utsatta för kritik. På frågan om det var en kris på grund av omvärldens reaktioner eller eget ifrågasättande svarar hen följande:

“Det var nog både och. Och framförallt var det alltså en självinsikt som organisation. Där vi hade varit goda för att vi var goda för att vi var goda, alltså vi bara var goda /---/ självbilden krackelerade lite grann, för att folk började angripa oss, och då var man inte van vid att bli ifrågasatt på det sättet kanske, framförallt ute skulle jag säga. Och då gällde det att liksom att fundera och också att ompröva sig själv. Och det kan ju ibland vara lite nyttigt alltså, hade vi blivit för självgoda? Vi var inte bara goda vi var också självgoda och det kan man, det är alltid farligt.”

### **Värderingar för att få igång diskussionen eller som ledning**

En annan funktion vi kan se att de officiella värderingarna inom Röda Korset har är att de fungerar som utgångspunkt för diskussioner. Som precis nämnts kan gemensamma organisationsvärderingar vara ett sätt att hålla ihop organisationen, vilket i sin tur kan användas för att utöva ledning och styrning, enligt Watsons resonemang ovan. När organisationen har en stark gemensam värdering är det från ledningshåll enklare att påverka verksamheten eller resultatet av verksamheten genom att påverka värderingen. Som vi uppfattar det är det vad de i Röda Korset försöker göra från ledningshåll.

Intervjuperson C: “Jag driver då i vår styrelse att ’hallå, det räcker inte med en Röda korskunskap’, sen måste vi ha en dialog, vi måste föra samtal, vad betyder det här i ditt frivilligarbete att Röda Korset har de här sju grundprinciperna. Vad är medmänsklighet för dig?”

Citatet från en styrelsemedlem visar att hen försöker få igång diskussioner om medmänsklighet och andra grundprincipfästa värderingar. Vi uppfattar det som att hen vill betona dessa ytterligare, eftersom denne menar att de är centrala i verksamheten. Genom att starta diskussioner kan denne påminna medlemmarna om att värderingarna finns och därmed få arbetet att tydligare utgå från dem. Citatet kan också uppfattas som att personen från styrelsehåll önskar en mer konform tolkning och att diskussion och dialog ska förstärka den gemensamma uppfattning om vad exempelvis medmänsklighet är. Intervjupersonens vilja att diskutera värderingarna i organisationen kan uppfattas som att det pågår ett medvetet och kontinuerligt arbete med att forma dem till något som uppfattas som gott.

Här pratar intervjuperson A om hur värderingarna om mänskligt lidande ska brytas ner:

“Men nationellt sätt tycker jag egentligen att det är ganska, för mig handlar det om att bryta isolering, ensamhet, segregation, verka för liksom alla människors lika värde och ja, åstadkomma möten mellan människor så det är liksom min, hur jag har tolkat det, egentligen heter det att vi ska förhindra och lindra mänskligt lidande, men det är ju det internationella, men bryter man ner det tycker jag till det som behövs här, så blir det mer det här med människors lika värde och rättigheter”

Även intervjuperson E menar att diskussioner om grundprinciperna fyller en viktig funktion: “Särskilt i dessa tider, när det finns starka krafter i samhället

som utmanar de värderingarna, då måste man prata om värderingarna på ett tydligt sätt, och det gör man på till exempel möten och så.”

## **4.2 Värderingar som har en annan roll än vad teorierna säger**

### **4.2.1 När intervjupersonen söker sig till organisationen**

När intervjupersonerna tillfrågades om hur de började inom Röda Korset så framkom det att de flesta valde organisationen mer efter vilka verksamheter den bedriver än efter organisationsvärderingarna. Intervjupersonen H uttryckte det som: “Jag kände till Röda Korset sedan tidigare, men jag gick framförallt på vilka verksamheter som fanns, snarare än organisationen”. Intervjuperson G var intresserad av att arbeta med barnverksamhet och säger till och med att valet av organisation var mycket slumpartat: “Jag hade nog kunnat välja Rädda Barnen eller IM eller något sådant också /.../ Det var väldigt mycket en slump”. Även för intervjuperson C var det barnverksamheten som lockade med Röda Korset. Här var det inte endast frågan om ett slumpartat val, utan C hade till och med en kritisk och negativ inställning till organisationen innan hen gick med:

“Nej, sa jag. Röda Korset hade jag aldrig tänkt att engagera mig i, men det var någon som kände mig från jobbet som ringde och sa att ‘med all den kunskapen du har kring barn och unga /---/’ Så tillslut gav jag efter. För jag var väldigt kritisk till Röda Korset”.

Intervjuperson D: “Först vill jag bara göra något. Du vet så där som alla vill. Förändra. Jag hade sett marknadsföring för SOS barnbyar. Jag har alltid vetat att jag vill jobba med viktiga saker. Jag tänkte att Röda Korset var en stabil och bra organisation. Jag vill leva mina värderingar. Efter gymnasiet

reste jag i världen. Och då ser man ju en del och blir förbannad. Jag ville göra något.“

Här ser vi ytterligare en informant som inleder sin förklaring till att komma till Röda Korset med saker som gör att vi uppfattar det som mer tillfällighet än aktivt val. Vi ser även att personen finner det viktigt med värderingar, men denne uttrycker inte specifikt att det är Röda Korsets värderingar denne intresserade sig för. Intervjuperson F: “Jag hade slutat träna fotboll /.../ Jag fick mycket fritid. /.../ Jag tänkte: ‘men fan, jag kanske ska göra något halvkonstruktivt med min tid och samtidigt lära känna [staden] som stad bättre’. Så jag sökte mig till Röda Korset”. Men sen när personen fortsätter en mening blir det mer tvetydigt: “Jag var rätt intresserad av Röda Korset eftersom det är en stor organisation, och då var jag även fascinerad av neutraliteten och konfliktnärvaro i världen, att Röda Korset har tillgång till alla katastrofer. Jag tror jag tyckte det var lite häftigt.” Här har vi en person som faktiskt, i alla fall delvis, lockats av Röda Korsets specifika organisationsvärderingar om neutralitet och närvaro i konflikter.

De personer vi har intervjuat har varit mycket drivande personer och antingen haft en anställning i Röda Korset eller suttit i styrelse. De har alla en genuin politisk övertygelse om att det går att förbättra världen. Ändå är det bara en av dessa personer som uttrycker någonting om de organisationsspecifika värderingarna i samband med sitt inträde i Röda Korset, de andra pratar om det som att “göra något”, “testa att vara frivillig”, “Jag såg tjänsten” etc. Detta trots att värderingarna i organisationen är så framträdande. Vi tolkar det här som att även om värderingarna är väldigt viktiga i en ideell organisation så kanske de inte är lika viktiga vid ingången i en organisation som tidigare forskning har gett uttryck för, eller som tidigare forskning har varit likgiltig inför.

## 4.2.2 Egna värderingar kontra organisationens värderingar

Värderingarna förutsätta vara centrala i en ideell organisation genom att verksamheten är idéburen och att samtliga medlemmar förväntas sympatisera med idén. Att en person väljer att engagera sig i en organisation innebär dock givetvis inte att personens egna värderingar försvinner. Flera intervjupersoner gav intryck av att deras egna värderingar var mer betydelsefulla än Röda Korsets.

Intervjuperson G säger sig kunna jobba i en annan ideell organisation, men inte i ett privat företag. Här kommer en skillnad mellan dennes värderingar och Röda Korsets värderingar fram: "Vi har ju ingen partipolitisk tillhörighet men det har jag ju privat, och privat så hade jag inte gått över till ett privat företag. Men här sitter jag och är neutral." Det är som att G spelar en neutral roll när hen är Röda Korsare, fast hen vet att värderingarna finns kvar inom sig, och att det inte är något hen är beredd att ge upp. Här är tydligt att den individuella värderingen inte är samma som organisationsvärderingen. Det är dock ingenting som nödvändigtvis går emot teorierna presenterade då de säger att kultur ej är något heltäckande. Däremot uppfattar vi det här som något hen känner att hen behöver dölja och den här strävan om en gemensam organisationskultur har gått ut över hur hen uppfattar att denne kan uttrycka sina värderingar. Vissa värderingarna tycks bli opassande.

En ännu tydligare krock mellan en individuell värdering och organisationens uttrycks av intervjuperson C: "Jag tycker det är horribelt med de lönerna. Det kommer jag bråka om så länge jag lever, oavsett om jag blir utesluten ut Röda Korset eller inte". Här är det något som är så pass viktigt för informanten att det inte går att vara tyst om. Hen är också beredd att förlora Röda Korset för att få strida för sin åsikt. Åsikten är alltså mer värd för hen än vad organisationen är. Detta trots att lönerna är något som organisationen gemensamt har fattat beslut om. Samtidigt som intervjupersonens egna värdering framträder stark visar det faktum att personen likväl valt att stanna

kvar i organisationen på att det finns en uppfattning om att individens egna värderingar kan få utrymme i organisationen.

Intervjuperson C tar även upp att organisationen använder medaljer för att hedra vissa medlemmar. Hen pekar på en artefakt som ger uttryck för en värdering som hen inte ställer sig bakom. “Jag höll på att skratta ihjäl mig när vi har årsmöte, vi håller på att dela ut medaljer, med kungen. Förtjänstmedaljer. Hej och hå säger jag. Och det kommer ju att ta ett himla tid att bli av med dem.” Även intervjuperson E påpekar att organisationen är traditionstyngd.

“Kulturen uppmuntrar inte nya människor att ta plats utan det är mycket så att man fogar sig enligt det som gäller, på något sätt. /---/ Mycket är tradition. Även om Röda Korset i mångt och mycket är sin historia och vinner mycket på att ha sin historia så förlorar man också på det, i form av att det finns en slags konformistisk känsla i organisationen att man ska sitta still i båten och följa de direktiv som ges. Om styrelsen har satt agendan ska man diskutera det som står i agendan och inget annat”.

Vi ser exemplen med lönerna och medaljerna som att det finns olika sätt att tolka grundprinciperna på och att informanterna inte gillar organisationens officiella tolkning. De inofficiella värderingarna kan ses som utvidgade tolkningar av grundprinciperna. Trots att tolkningarna inte nödvändigtvis går emot de officiella värderingarna är det ändå tydligt att de har åsikter som inte är organisationens.

Intervjuperson C problematiserar även över grundprincipen om opartiskhet: “hallå, vi ska vara opartiska men det betyder inte att vi ska vara opolitiska”. Här ser vi att informanten försöker trycka på ett uppdrag vissa ideella organisationer har om att propagera för värderingar även utanför organisationen. Detta går i linje med vad Handey säger om att blandning av olika typer av verksamhet kan skapa konflikter som är svåra att förstå för de



inblandade. Och återigen ser vi att den egna värderingen krockar med den officiella organisationsvärderingen.

Många pratar om att Röda Korset inte tillräckligt tydligt tar avstånd från rasism. Bland annat har intervjuperson C starka åsikter i frågan. På en fråga om vad som skulle kunna få hen att sluta i organisationen är det första hen pratar om rasism och antirasism: “Ytterst skulle jag kunna tänka mig att om vi nästa år tar upp till diskussion om Röda Korset ska ställa sig bakom en antirasistisk manifestation, och man skulle säga nej till det, då skulle jag gå”. Även andra intervjupersoner uttrycker att Röda Korset inte arbetar tillräckligt aktivt i frågan om antirasism.

Intervjuperson A: “Men jag tror att inte alla förstår till exempel om man sitter i en textilgrupp där det finns lite blandat och börjar prata, ‘Det har blivit många [n-ordet] här i [staden]’, att det kan såra någon som sitter där, alltså, en äldre generation, jag tror vi måste jobba mer med omkring det.”

Intervjuperson E: “Sen också vilka människor som engagerar sig, det är en väldigt vit organisation, väldigt gammal organisation. Det finns inte någon större mångfald.”

### **4.3 Hur kan vi förstå det här?**

Vi kan se att värderingar spelar en central roll i Röda Korset genom att de håller ihop organisationen, skapar en känsla av godhet samt används som utgångspunkt för ledning. Detta ligger i linje med de presenterade teorierna om värderingar i ideella organisationer. Samtidigt har vi visat flera exempel på när organisationens värderingar inte stämmer överens med informanternas egna värderingar, exempelvis i fråga om neutralitet, höga löner och antirasism.

Vi uppfattar att individerna är starkt värderingsdrivna och det är viktigt för dem att omgivas av värderingar som är förenliga med deras egna. När så inte är fallet, uppstår ett problem för individerna. Problemet uppfattar vi handlar om att individens identitet rubbas. Ett sätt att förstå det är att individerna identifierar sig med Röda Korset. Den tidigare liknelsen om Röda Korset-hjärtan kan sägas tala för det, och på ett liknande sätt pratar intervjuperson H om "familj" när hon pratar om internationella Röda Korset. Även i följande citat från intervjuperson D kan man tolka det som att hen identifierar sig med organisationen: "Det har blivit en stor del av min personlighet. Eller personlighet, jag hade ju haft samma egenskaper, men lite annan person hade jag varit om jag inte jobbade på Röda Korset". Vad intervjuperson F säger kan även tolkas som en identifiering med organisationen: "Det finns sju grundprinciper i Röda Korset, vad man ska arbeta efter och hur man prioriterar. De passade in på mig som person".

Här har vi intervjuperson F som uttryckligen säger att hen identifierar sig med Röda Korset:

"Jag känner att jag kan identifiera mig med organisationen. Jag är jätteglad att kunna representera dem som frivillig och tjänsteman, även om det är på olika sätt. Det betyder mycket för mig och är viktigt. Men sen så tycker jag också att det finns en privatperson som finns saker som inte är Röda Korset, politisk ideologi och så, som jag inte kopplar in i mitt Röda Korset-engagemang, eftersom jag inte tycker att det hör hemma där. Men det är ju också en stor del i min identitet. Jag valde ju Röda Korset delvis för att det är värderingar som jag vill representera men också odla hos mig själv, att hålla mig till det. Att prata med Röda Korset-rösten, det lär jag mig ju något av".

Trots att hen säger att hen identifierar sig med Röda Korset uppfattar vi det som att det egentligen inte är identifikation med Röda Korset som det

handlar om. Att hen pratar om att “representera dem” uppfattar vi som ett tecken på att hen inte identifierar sig med organisationen. Hen pratar även om en privatperson som skiljer sig från Röda Korset. Vi kan se att även andra personer uttrycker sig på liknande sätt.

När det inte handlar om identifikation med Röda Korset kan en annan möjlig tolkning vara att det handlar om identifikation med något annat, vilket vi uppfattar som “något gott”. Intervjupersonerna pratar om sitt förhållande till Röda Korset och det kan vara så att de identifierar sig med organisationen, men vi uppfattar det som att det är troligare att det handlar om en identifikation med värden som humanitet, förändring, mänskliga rättigheter etc. vilka vi något förenklat kallar för att “göra gott”. Det sagda syns i följande citat.

Intervjuperson F säger: “Eller sen om något skulle hända som innebär att jag inte längre passar in, att jag inte kan identifiera mig med arbetet som jag gör”.

Intervjuperson G säger: “Jag tror att man har format sina värderingar redan innan och märkt att Röda Korset tycker samma men man går inte in och försöker lära sig dem i Röda Korsets form”.

Intervjuperson D: “Men det är också att man älskar sitt jobb, lever sitt jobb. Det är klassiskt i den här sektorn. Känslan av att jobba för något större.”

Intervjuperson B: “det är ju väldigt stereotypt men jobbar du för en ideell organisation så är det ju många som uppskattar det och ser en som att man gör någonting gott på ett annat sätt. /---/ Det betyder ju inte att man är en ond människa för att man jobbar någon annanstans, det gör det ju inte men det, jag tycker ändå att det visar på att man är, alltså att man har ett engagemang för andra människor, absolut det tycker jag.

Vi uppfattar det alltså som att intervjupersonerna framförallt inte identifierar sig med Röda Korset utan snarare med att göra "något gott". Varför pratar de då överhuvudtaget om att identifiera sig med Röda Korset? Vi tolkar det som att det beror på den samhälleliga diskursen som finns beträffande ideella organisationer som säger att dessa ska vara värdecentrerade. Det finns en föreställning om att människor som jobbar inom värdestyrda ideella organisationer ska dela värderingarna som finns inom organisationen, vilket tar sig uttryck i sättet på vilket människor i samhället pratar om ideellt arbete i organisationer liknande Röda Korset. Denna diskurs uppfattar vi har påverkat intervjupersonerna genom att de pratar om sitt förhållande till Röda Korset på ett sätt som är förenligt med den samhälleliga diskursen. Detta ligger i linje med Alvesson och Kärremans ovan presenterade resonemang om att diskurser kan finnas på olika nivåer och att diskurserna på olika nivåer kan påverka varandra. Att samhällsdiskursen om värderingarnas betydelse i ideella organisationer är så stark gör att vissa informanter uttrycker sig på ett sätt som vi uppfattar är konstruerat efter diskursen.

#### **4.4 Hantering av glappet mellan individuella värderingar och organisationens**

Oavsett om intervjupersonerna identifierar sig med Röda Korset eller med att "göra något gott" så ser vi att informanterna har ett behov av att fylla det glapp som uppstår mellan individens egna värderingar och de aspekter inom organisationen som intervjupersonerna inte gillar. Vi uppfattar att glappet hanteras sker på huvudsakligen tre sätt. De organisatoriska värderingar som inte stämmer överens med individens egna motarbetas eller tolkas till att passa individens värderingar, samt att aspekter i organisationen som man inte gillar bortförklaras.

### 4.4.1 Egentolkning

I Röda Korset kan vi se att grundprinciperna är sådana värderingar som gäller inom hela organisationen, men eftersom de måste tolkas för att kunna användas menar vi att inte heller de kan sägas vara statiska. Exemplet med opartiskhet i förhållande till opolitiskhet är ett bra exempel på hur grundprincipen tolkas.

Vi kan se i vissa fall där individernas egna värderingar kolliderar med organisationsvärderingarna att en strategi är att försöka tolka organisationens värderingar att överensstämna med deras egna. Ett exempel är att opartiskhet inte ska tolkas som opolitiskhet, trots att många människor tolkar opartisk som att också vara opolitisk. Vi tolkar det som att detta görs eftersom opolitiskhet inte är förenligt med individens egna värderingar. Person C som har sagt det här har ett förflutet som politiskt aktiv och har varit van att ta ställning i olika frågor. Att inte göra det med hänsyn till att organisationen ska vara opartisk uppfattar vi därmed blir omöjligt för hen, vilket förklarar att hen tolkar begreppet opartiskhet till något som är förenligt med hennes politiska engagemang.

Ett annat exempel är en tolkning av en förtroendekris som uppkom för några år sedan gällande en högt uppsatt tjänsteman som förskingrade pengar. Två av intervjupersonerna väljer att tala om situationen som någon positivt och som har lett till en ökad öppenhet i organisationen efter krisen. Intervjuperson D säger: "Jag tycker att Röda Korset har hanterat det jättebra. Det har varit på ett transparent sätt och man har inte försökt att gömma något. Man gjorde en polisanmälan och tog tag i det". Trots att stora delar av samhället såg det här som mycket allvarligt och att förtroendet för Röda Korset sjönk dramatiskt väljer de att se situationen utifrån ett perspektiv som gör att Röda Korset kommer i bättre dager. Sättet att göra en negativ händelse till något positivt är i enlighet med Ashfort och Maels ovan presenterad teori om gruppidentiteter.

Intervjuperson A: “Vissa hakar ju upp sig på det men då får man ju bara berätta vad det var som hände och att det inte skulle kunna vara möjligt att göra så som han gjorde idag. Att de har lärt sig av det och att Röda Korset är väldigt öppna med vad som hände och hur det gick till och det var ju de själva som valde att göra en polisanmälan”.

Även gällande antirasism ser vi att vissa gör en egentolkning av de officiella värderingarna. Intervjuperson A: “Och det är opartiskhet, ja att vi är en självständig organisation, att vi är en humanitär organisation, i det ligger ju också att vi inte är rasister och främlingsfientliga.”

För att rakryggad kunna vara med i en förening ser vi att flera av informanterna gör en högst individuell tolkning av några saker. Egentolkningen är ingenting som påverkar någon annan, men den tar bort det som solkar ner organisationen för individen och gör det lättare för informanterna att vara delaktig i organisationen.

#### **4.4.2 Motarbetning**

När det inte är möjligt för individen att tolka värderingar på ett sätt som passar med ens egna så ser vi att de istället försöker motarbeta värderingar eller artefakter som de ej håller med om. Intervjuperson C: “Eftersom den frivilliga delen av Röda Korset gör ett sådant bra jobb, så får man väl försöka förändra organisationen inifrån”. C var den person sa att hen skulle kämpa mot de höga lönerna så länge hen lever och här ser vi ett sätt som glappet mellan värderingar hanteras på, nämligen att de motarbetas. Informanten uttrycker tydligt att hen kommer bråka för frågan, vilket kan ju är ett direkt sätt att motarbeta lönerna.

Som vi har nämnt ovan så finns det en inofficiell värdering om “missionärstänk”. Här kan vi se att det även är inofficiella värderingen som aktivt motarbetas, här med hjälp av de officiella. Detta märks genom att

informanterna på olika sätt försöker införa rutiner och dylikt för att komma åt “missionärstänket”.

Ett annat sätt på vilket motarbetning sker är att individer som inte delar en viss värdering försöker få in människor i organisationen som inte heller delar värderingen. Intervjuperson C uttrycker det så här: “Jag försöker på mitt sätt att introducera nya synsätt, genom att bjuda in yngre människor som har andra kunskaper”.

Intervjupersonen A förespråkar även denna att yngre ska rekryteras till organisationen. “Här har styrelsen blivit yngre och mycket mer blandad på senaste åren. Det har blivit avsevärt bättre.” Att hen pratar om att styrelsen blivit yngre kan uppfattas som att även sådana faktorer spelar roll i processen kring vilka värden som blir tongivande i organisationen. Att det till och med kan handla om att byta ut människor i en organisation för att förändra genomslaget av de officiella värderingarna. Det kan finnas flera orsaker till att det blir lättare att förändra värderingarna med nya yngre människor. Det kan vara lättare att ställa krav på nya medlemmar än att ställa nya krav på gamla medlemmar. Respekt för lång erfarenhet inom organisationen och det jobb äldre medlemmar har lagt ner tidigare kan göra det känsligt att pusha för förändring. Intervjuperson E om styrelsen i ungdomsförbundet i förhållande till styrelsen i Röda Korset Sverige: “Folk sitter inte och säger ‘ja men det testade jag 1985 och det funkade inte då’, typ.”

Citaten om “missionärstänket” kan tolkas som att tankemönstret som motarbetas ligger djupare än värderingar. När Schein pratar om isberget menar han att grundantaganden ligger så pass långt ner att de inte är synliga, vilket gör att de blir väldigt svåra att “avslöja”. Det kan vara så att intervjupersonens uttalande inte handlar om att hen föredrar yngre utan att det handlar om en strävan efter förändring i form av ändrade grundantaganden om världen. Att helt enkelt få in nya medlemmar som gör att maktbalansen rubbas kan vara enklare än att förändra grundantaganden

och värderingar. Men det kan också vara så att fokus ska ligga på en annan del av detta citat än “nya”, nämligen på “yngre” eller “mer blandad”. Är det så att diskursen i samhället idag är annan än vad den var för några decennier sedan och att “von noben”-perspektivet var mer accepterat förut? Vi vågar oss inte på att säga om är så att diskursen i samhället har förändrats, inte heller om det är det intervjuperson A syftar på. Men det kan vara så. I så fall är det här ett tecken på att diskursen inom Röda Korset är påverkad av samhället och därmed konstituerad. Men det kan också gå åt andra hållet. Röda Korsets diskurs påverkar dess medlemmar, vilka är en del av samhället. Diskursen är därmed konstituerande.

En ytterligare värdering som vi uppfattar motarbetas inom organisationen är en passiv attityd till antirasism. Vi tolkar det som att individerna har påverkats av den samhälleliga diskursen om antirasism som växt sig starkare under senare år, varför individerna kräver kraftigare tag mot rasismen i samhället och inom organisationen. Intervjuperson E apropå en medlem som blev filmad när denne fällde vissa uttalanden: “Det var ganska rasistiska uttalanden som inte var acceptabla. Hon blev i och för sig utesluten.”

Vi kan anta att det så länge det funnits rasism också funnits antirasism, så antirasism i sig är inget nytt. Men för att förstå tolkningarna och skiftningarna i innebörden av Röda korsets värderingar måste man försöka sätta dem i en samhällelig kontext, och när Röda korset startades och etablerades i Sverige såg världen annorlunda ut. Europa inklusive Sverige hade kolonier runt om i världen, och slavhandel bedrevs (Hübinette, Kawesa och Beshir 2014:21). Idag är rasism ett ämne som många i samhället diskuterar, vilket har gjort att intervjupersonerna som upplever att organisationen är alltför passiv i frågan använder det som ett argument för sin hållning. Flera av de intervjuade personerna vi pratat med säger att de tycker att det är viktigt att Röda Korset aktivt tar ställning mot rasism, vilket kan ses som ett krav skapat av den samhälleliga diskussionen om antirasism.



Här kan vi se att informanterna använder sig av diskurser för att nå vissa strategiska utfall.

Intervjuperson C: “Det andra är äntligen tog Röda Korset ett steg framåt för en vecka sedan, så talade klarspråk vad gäller främlingsfientlighet och rasism. Det har vi väntat på, men det kom på grund av att en frivillig i [en stad] som uttalade sig rasistiskt och fick sluta”.

Genom de här exemplen ser vi att det är vissa frågor som man inte nöjer sig med att göra en egentolkning så att det passar in i ens värderingar, utan informanterna jobbar för att konkret förändra omständigheterna. De motarbetar det som de menar smutsar ner organisationen.

#### **4.4.3 Bortförklarande, förminskning och övertäckning**

Ytterligare ett sätt på vilket skillnaden mellan organisationen och individens värderingar hanteras är genom att skillnaderna bortförklaras eller sätts i ett större sammanhang.

Intervjuperson E: “Däremot upplever jag att det finns ett problem som består i att tjänstemännen får mer att säga till om och mer makt. Det är inte unikt för RK utan hela svenska civilsamhället brottas med det, i takt med högre krav på effektivitet så tenderar organisationer att ge mer inflytande till tjänstemännen. När beslutsrätten förs över till tjänstemännen i vissa frågor finns det ingen demokrati kvar. Det kan ju vara så att man pratar mycket om delegationsordningar och arbetsordningar, var får frivilliga i form av styrelsen respektive tjänstemän besluta om. Där pågår en ständig kamp./---/ En generalsekreterare, som är chef över tjänstemännen, vill alltid ha så stort inflytande som

möjligt för att kunna påverka vad tjänstemannagruppen ska lägga sin tid på och hur de ska jobba. Där finns en konflikt”.

Citatet kan uppfattas som att intervjupersonen tycker det är negativt att Röda Korset går mot en mer tjänstemannastyrd organisation där mer makt läggs på tjänstemännen, på bekostnad av makt hos de ideella. Personen nämner i och för sig att det är organisationen som beslutat om maktförskjutningen, men säger samtidigt att problemet inte är unikt för Röda Korset utan förekommer i hela civilsamhället. Genom att göra kontexten större och inte bara prata om det på organisationsnivå förskjuts problemet från Röda Korset specifikt till tidseran vi lever i. Informanten tycks förknippa tjänstemannamakt med något negativt och genom att lägga över det på andra än organisationen som faktiskt beslutat om ändringen framstår organisationen snarare som ett “offer” än den som själv valt att driva igenom ändringen. Samma sak syns i fråga om chefslönerna, vilka behandlats ovan. Förutom att lönerna hanteras genom motarbetning kan det även uppfattas som att de hanteras genom bortförklaring. Intervjuperson C uppger att hans krets kommer att motarbeta lönerna genom att föra fram det på riksstämman.

Intervjuperson C: “Höga chefslöner bland annat. /---/ Så det är jag jättekritisk till. Och det kommer vi från vår [krets] att föra fram på riksstämman nästa år. /---/ ...om man skriver en motion till riksstämman så måste de svara”.

Genom att intervjupersonen pratar om sin krets i förhållande till riksstämman skapar hen ett vi-och-de i vilket det framstår som att lokalkretsen är “den goda” och riksstämman och organisationen centralt är “den onda”. Intrycket blir att det är “den onda” som gett upphov till lönerna, vilket förminskar lokalkretsens roll i sammanhanget.

Intervjupersonen är av uppfattningen att höga löner inte hör hemma i organisationen och är tydlig med att hen jobbar för att det ska ändras.

Genom att pratat om att kretsen kommer föra fram frågan på riksstämman ges intryck av att de höga lönerna inte är något hela organisationen står bakom utan att det vara är en liten del av den och att resterande del av organisationen, eller i alla fall hela lokalkretsen, är negativa i frågan. En utomstående person som ifrågasätter lönerna kan enklare bemötas genom att medlemmarna i organisationen säger “Vi vet! Vi gör allt vi kan för att ändra det!” vilket skapar känslan av att de jobbar för något gott.

## 5 Resultat

Det är tydligt att värderingarna har en central betydelse för våra informanter och för Röda Korset. Grundprinciperna, men även andra officiella och inofficiella värderingar, har stort utrymme i organisationen. Vi har sett att de officiella värderingarna har tre tydliga betydelser inom organisationen. De fungerar som något gemensamhetskapande som håller ihop organisationen, de skapar en känsla av godhet för informanterna, samt att de fungerar som en arena för diskussion och ledning. Detta går i linje med vad tidigare forskning säger om betydelsen av värderingar i ideell sektor.

Å andra sidan ser vi också vissa glapp mellan organisationens värderingar och de individuella värderingarna. Trots att våra informanter är mycket värderingsdrivna personer med ett tydligt fokus på att förändra och förbättra världen befinner de sig i en organisation med värderingar som på vissa plan inte stämmer överens med deras egna. Vi kan också se att värderingarna inte har haft så stor betydelse när informanterna närmade sig organisationen, det är snarare verksamheten som har lockat eller att det är slumpen som avgjort att det har blivit just Röda Korset personerna har valt att engagera sig i. Detta är saker som inte stämmer överens med tidigare forskning som snarare poängterar vikten av enhetliga värderingarna i ideella organisationer.

Vi ser tre sätt som informanterna hanterat glappet mellan sina egna värderingar och organisationsvärderingarna på. I vissa fall ser vi att personerna genom egentolkning, fyller de officiella värderingarna med betydelser som passar deras värderingar bra. En annan strategi är att motarbeta de värderingar som inte passar ihop med sina egna värderingar, oavsett om det är officiella värderingar eller inofficiella, för att förändra organisationsvärderingarna till att bättre stämma överens med sina egna värderingar. Ett tredje metod är att bortförklara/förminska betydelsen av de aspekter i organisationen som man inte gillar (alternativt täcka över dåliga aspekter av organisationen med fina värderingar).

Genom identitetsteori förstår vi den här hanteringen av glappet mellan sina egna värderingar och organisationens som ett identitetsarbete. För att kunna identifiera sig som god och som en person som är med i en organisation som är bra, så jobbar informanterna på olika sätt för att hantera glappet mellan sina värderingar och organisationens.

Värderingarna är mycket viktiga för individerna vi har intervjuat. På olika sätt understryker alla deras betydelse, både deras egna värderingar, men också organisationens. Samtidigt tolkar vi det som att det inte nödvändigtvis är Röda Korsets organisations specifika värderingar som är viktiga, utan mer generella värderingar som humanitet och öppenhet. En annan aspekt handlar också om känslan eller uppgiften att göra gott, vilket knappt kan ses som en värdering, utan mer en aktivitet. Uppgiften att göra gott är inte heller unikt för Röda Korset utan något som gäller för i princip hela ideella sektorn.

Att hantera glappet mellan sina egna värderingar och Röda Korsets värderingar genom egentolkning, motarbetning eller förminskning/bortförklaring blir ett sätt att ta bort det som smutsar ner och förfular organisationen. Hanteringen gör att informanterna kan bibehålla känslan av att vara med om något stort och fint. Det kan förstärka känslan av att göra gott och rätt och därmed kan informanterna behålla sin identitet som goda.

Vi vill kalla informanternas hantering av värderingarna för värderingsrenovering. I vissa fall renoverar man på sin egna kammare så att värderingarna passar med den egna smaken. I andra fall påverkar man kollektivet, för att renovera värderingarna gemensamt och mer grundligt. I vissa fall är värderingsrenoveringen nödvändig för att det finns externa krafter som trycker på, i andra fall är det den personliga smaken som avgör. I vissa fall görs inte ens en renovering av värderingarna, utan man bara täcker över det fula med något man tycker är vackert.

## 6 Slutsats

Det sättet vi har sett att våra informanter hanterat glappet mellan sina egna värderingar och organisationens genom egentolkning, motarbetning eller förminskning/bortförklaring tror vi kan ske i fler organisationer än i ideella föreningar. Att kunna identifiera sig med en organisation som man lägger ner mycket tid på kan kännas bra, att hitta sätt att ta bort det som smutsar ner och förfular organisationen, kan därför antas vara viktigt för många människor oavsett organisation. Värderingsrenoveringen gör att organisationsmedlemmar kan trivas trots att allt i organisationen inte är sådant som man gillar. Värderingsrenovering kan förstärka känslan av att göra gott och rätt och därmed kan organisationsmedlemmen behålla sin identitet som god.

Precis som lägenhetsrenovering är värderingsrenovering något som vi tänker oss inte passar alla. För många människor är det viktigt att allt stämmer överens med ens värderingar och de värderingar man omger sig med, där kan man tänka sig att personerna väljer organisation med omsorg och renoverar ordentligt för att kunna trivas. För andra människor finns det andra saker som är viktigare än värderingsrenovering och de kan säkert tänka sig att befinna sig i organisationer där organisationsvärderingarna inte stämmer överens med sina egna.

### **Förslag på framtida forskning**

Att vara ideellt aktiv eller att jobba inom en idéburen organisation är uppenbarligen viktigt för informanterna i vår studie, men att valet fallit på just Röda Korset har inte hängt ihop med de officiella organisationsvärderingarna. Varför informanterna valt just Röda Korset när de valde en ideell organisation att engagera sig eller arbeta i vågar vi inte uttala oss om, utan det behövs mer studier på detta. Vad är det som får människor att närma sig en ideell organisation? Vilka faktorer spelar roll när den här drivkraften "att göra gott" omsätts till handling.

# 7 Källförteckning

## Akademiska artiklar

Alhumaid, S. (2012) *The Nonprofit Sector: Comments on Recent Scholarly Contributions*. Public Administration Review. Vol 73 pp 197-203.

Alvesson, M., Kärreman, D. (2011) *Decolonializing discourse: Critical reflections on organizational discourse analysis*. Human Relations, 64(9), p. 1121-1146.

Ashfort, B & Mael, F. (1989) *Social Identity Theory and the Organization*. Academy of Management Review, Vol. 14. No 1, p. 20-39.

Chen, K., Lune, H. & Queen, E. (2013) How Values Shape and Are Shaped by Nonprofit and Voluntary Organizations: The Current State of the Field. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 42(5) pp. 856-885

Frumkin, P & Andre-Clark, A. (2000) *When Missions, Markets, and Politics Collide: Values and Strategy in the Nonprofit Human Services*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 29, no. 1 p. 141-163.

Hardy, C, Palmer, I & Nelson, P. (2000) *Discourse as a Strategic Resource*. Human Relations, 53(9), p. 1227-1248.

Hübinette, T. Kawesa, V & Beshir, B. (2014) *Afrofobi: En kunskapsöversikt över afrosvenskarnas situation i dagens Sverige*. Mångkulturellt centrum.

Knutsen, W. L. (2013) *Value as a Self-Sustaining Mechanism: Why Some nonprofit Organizations Are Different From and Similar to Private and Public Organizations*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 42(5), p. 985-1005.

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011) *Att analysera kvalitativt material*. I: Ahrne, G. & Svensson, P. (red.): Handbok i kvalitativa metoder. Malmö: Liber.

Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2006) *WHERE IS THE "ME" AMONG THE "WE"? IDENTITY WORK AND THE SEARCH FOR OPTIMAL BALANCE*. Academy Of Management Journal, 49(5), 1031-1057.

Nagabhushanam, M. (2010) *Voluntary Organizations-Growth, Trends and Challenges*, XIMB Journal of Management, September.

Standley, A. (2001) *Reinventing a Large Nonprofit, lesson from Four Voluntary Health Association*. Nonprofit Management & Leadership, 11(3) 305-320

Stride, H., Higgs, M. (2013). *An Investigation Into the Relationship Between Values and Commitment: A Study of Staff in the U.K Charity Sector*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, p. 1-25.

### Elektroniska källor

Nationalencyklopedin (NE), 2014. <http://www.ne.se/mission>  
Besökt: 2014-05-31

Röda Korset, 2011.  
<http://www.redcross.se/pressrum/nyheter/?itemid=19676>  
Besökt: 2014-05-31

Röda Korset, 2012.  
[http://www.redcross.se/PageFiles/4039/Stadgar\\_2012.pdf](http://www.redcross.se/PageFiles/4039/Stadgar_2012.pdf)  
Hämtad 2014-04-20

Röda Korset, 2014.  
<http://www.redcross.se/om-oss/>  
Besökt: 2014-04-21

### Litteratur

Ahrne, G. & Svensson, P. (2011) *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö:Liber.

Alvesson, M. (2002) *Understanding Organizational Culture*. Sage Publications.

Bryman, A. & Bell, E. (2013) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2:a upplagan. Malmö: Liber.

Ehn, B och Lögren, O. (2001) *Kulturanalyser*. 2:a upplagan. Malmö: Gleerups Utbildning AB.

Leopold, C. (2006) *Professionell ideell: Om att verka med ideell logik*. Sober Förlag.

Mintzberg, H. (1989) *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Press.

Watt Boolsen, M. (2007) *Kvalitativa analyser: Forskningsprocesser, människa, samhälle*. Gleerups.

Watson, T. (2006) *Organising and managing work*. Prentice Hall.