



**LUNDS UNIVERSITET**

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 HP

VT2017

# **BLAND KULTURVETARE, SMÅPÅVAR OCH HELIGA KOR**

EN KVALITATIV FALLSTUDIE OM ORGANISATORISKA  
VÄRDERINGARS DYNAMIK OCH TVETYDIGHET

**Författare:**

Björklund, Jimmy

Jansson, Andreas

Schmidt, Adrian

**Handledare:**

Devrim Göktepe-Hultén



# FÖRORD

Vi vill med detta förord rikta ett stort tack till de personer vi fick möjlighet att intervjua. Tack för er nyfikenhet, feedback och intresse inför att ingå i vår studie.

Vi önskar även rikta ett särskilt tack till Mats Alvesson och medförfattare, för den tänkvärda litteraturen på tema metod, organisation, organisatoriska värderingar och organisationskultur.

Avslutningsvis, vill vi tacka vår handledare Devrim Göktepe-Hultén för hennes feedback, stöd och engagemang i processen av framställan av denna uppsats.

Till läsaren hoppas vi med denna studie stimulera till reflektion.

*Scientia ac Labore*

**Trevlig läsning!**

Jimmy Björklund, Andreas Jansson och Adrian Schmidt

# SAMMANFATTNING

<b>Examensarbetets titel:</b>	Bland Kulturvetare, Småpåvar och Heliga kor: en Kvalitativ Fallstudie om Organisatoriska Värderingars Dynamik och Tvetydighet
<b>Seminariedatum:</b>	2017-06-01
<b>Ämne/kurs:</b>	FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng
<b>Författare:</b>	Jimmy Björklund, Andreas Jansson och Adrian Schmidt
<b>Handledare:</b>	Devrim Göktepe-Hultén
<b>Nyckelord:</b>	Organisatoriska Värderingar, Organisationskultur, Kulturvetare, Tolkningsföretråde, Småpåvar
<b>Syfte:</b>	Syftet med denna uppsats är att utveckla en fördjupad förståelse för organisatoriska värderingars dynamik.
<b>Metod:</b>	Studien baseras på en kvalitativ forskningsstrategi, med en metateoretisk utgångspunkt i ett interpretativistiskt och socialkonstruktivistiskt perspektiv. Verktyg för insamling av empiriskt material utgjordes av semi-strukturerade intervjuer, och processen av framställan karaktäriserades av ett abduktivt arbetsätt.
<b>Teoretiska perspektiv:</b>	Studien baseras på teori från forskningsfältet inom organisatoriska värderingar.
<b>Empiri:</b>	Fallstudieobjektet är ett multinationellt värderingsstyrkt bolag med drygt 160 000 medarbetare världen över. Dess varumärke inrymmer ett stort antal bolag och funktioner: från försäljning och distribution, till produktion och inköp. Det empiriska materialet baseras på totalt sju intervjuer fördelat på en IT-chef, två kompetensutvecklare och en före detta HR-chef på ett av organisationens lokala kontor i Sverige. Den kontext inom vilken intervjusubjekten är en del utav kan förstås vara karaktäriserad av kunskapsintensivt arbete.
<b>Resultat:</b>	Begreppen ”kulturvetare” och ”tolkningsföretråde” myntades mot bakgrund av vi fick beskrivet förekomsten av fullärda experter på organisationskultur och värderingar (i.e. kulturvetare) vilka upplevde sig ha mer rätt än andra att tolka hur dessa ska praktiseras och förstås (i.e. tolkningsföretråde) i vad vi upplever kan förstås som ett informellt värderingsvakuum.

# ABSTRACT

- Title:** Among Cultural Know-it-alls, Micro-popes and Sacred cows: A Qualitative Case Study of the Dynamics and Ambiguity of Organizational Values
- Seminar date:** 2017-06-01
- Course:** FEKH49, Bachelor Degree Project in Organization Undergraduate level, 15 University Credit Points
- Authors:** Jimmy Björklund, Andreas Jansson and Adrian Schmidt
- Advisor:** Devrim Göktepe-Hultén
- Keywords:** Organizational Values, Organizational Culture, Cultural Know-it-alls, Interpretative Prerogative, Micro-popes
- Purpose:** The purpose of this paper is to develop an in-depth understanding of the dynamics of organizational values.
- Methodology:** The study is based on a qualitative research strategy, with an interpretative and social-constructive perspective as a meta-theoretical standpoint. The collection of empirical material was conducted through semi-structured interviews, and the research process was characterized by an abductive working method.
- Theoretical perspectives:** The study is based on theory within the research field of organizational values.
- Empirical foundation:** The case company is a multi-national values-based organization with approximate 160.000 employees worldwide. Its brand includes a broad number of enterprises and different functions: from sales and distribution, to production and purchase. The empirical material is comprised of seven interviews in total, divided between one IT-manager, two knowledge management specialists and one former HR-manager at one of the organizations local sites in Sweden. The context which the interviewees are part of is characterized of knowledge-intensive work.
- Conclusions:** The concepts of “cultural know-it-alls” and “interpretative prerogative” were coined in the light of the descriptions of the “fat and happy” experts on organizational culture and values (i.e. cultural know-it-alls) who felt they had more rights than others in interpreting how these should be understood and practiced (i.e. “interpretative prerogative”) in what we perceive can be understood as an informal values vacuum.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEMATISERING.....	3
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING.....	4
<b>2. METOD</b> .....	<b>6</b>
2.1 METATEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER.....	6
2.2 FORSKNINGSAKSATS OCH METODOLOGI.....	8
2.3 ETIK OCH KVALITETSBEDÖMNING.....	18
<b>3. TEORI</b> .....	<b>20</b>
3.1 KONSTRUKTIONEN AV ORGANISATORISKA VÄRDERINGAR.....	20
3.2 ETT PROCESSPERSPEKTIV PÅ VÄRDERINGAR .....	23
3.3 ORGANISATORISKA VÄRDERINGARS DYNAMISKA NATUR.....	29
3.4 UTVECKLING AV UTMANINGAR OCH SVÅRIGHETER I PRAKTIKEN .....	38
<b>4. EMPIRI OCH RESULTAT</b> .....	<b>43</b>
4.1 ATT FÖRSTÅ ORGANISATORISKA VÄRDERINGAR I PRAKTIKEN .....	43
4.2 DEN KOMPLEXA VERKLIGHETEN: VÄRDERINGAR I SIN KONTEXT .....	46
4.3 ORGANISATORISKA VÄRDERINGARS DYNAMIK I PRAKTIKEN .....	50
<b>5. DISKUSSION</b> .....	<b>59</b>
5.1 SAMMANFATTNING .....	59
5.2 EN STARK GEMENSAM VÄRDEGRUND.....	59
5.3 DEN TVETYDIGA VERKLIGHETEN .....	64
<b>6. SLUTSATS</b> .....	<b>69</b>
6.1 STUDIENS BIDRAG .....	69
6.2 STUDIENS BEGRÄNSNINGAR OCH FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING .....	70
<b>REFERENSLISTA</b> .....	<b>71</b>
<b>BILAGOR</b> .....	<b>76</b>

# 1. INLEDNING

I detta inledande kapitel beskrivs studiens bakgrund, problematisering, syfte och frågeställningar. Avsnittet avslutas med en presentation av fyra teser, vilken kommande analys och diskussion kan förstås ha formerats och elaborerats utifrån.

## 1.1 BAKGRUND

Organisatoriska värderingar (OV) har kommit att utgöra ett vanligt fenomen att avhandla inom såväl den breda teoribildningen kring organisatoriskt beteende som inom managementlitteraturen. Detta kan förstås vara en konsekvens av ett paradigmskifte i förhållningssätt inför organisationens natur, från ett mekanistiskt och rationellt synsätt (e.g. taylorism och weberism) till individcentrerade perspektiv och organisationer som levande organismer med en distinkt psykologi.

Att studera OV är dock inget nytt under solen. Däremot har synsättet på OV gått från att enkom betraktas utgöra den kritiska kärnan för utveckling av en stark organisationskultur – och med det svårimiterade konkurrensfördelar – till att behandlas som ett absolut prerekvisit för organisatorisk funktion, välmående och långsiktig prosperitet (e.g. Trollestad, 2000; Philipson, 2004).

Rationalen för detta kan förstås mot bakgrund av att organisationens grund utgörs av kapaciteten till kollektivt handlande (Alvesson, 2015). Schein (2010) menar att en tydlig, väl förankrad och accepterad organisatoriska värdegrund skänker en gemensam vokabulär och ramverk för tanke och handling för de många medlemmarna, vilket Trollestad (2000) med flera (e.g. Philipson, 2004) menar skapar förutsättningar för en effektiv koordinering och samordning av kollektivt handlande för förverkligande av organisationens vision, mission och strategi.

Alvesson (2015) menar att organisationskultur kan förstås som de föreställningar, innebörder och värderingar vilka är gemensamma för ett kollektiv. Mot bakgrund av detta, kan värderingsstyrning förstås syfta till att skapa en stark organisationskultur (Bourne & Jenkins, 2013).

Enligt Bruzelius och Skärvad (2012) kan organisationens ledning betraktas förfoga över flera verktyg för genomdrivande av dess strategiska agenda. Däribland organisationskultur (Alvesson, 2015) enligt tidigare nämnt, men även organisationsform (Sveningsson & Alvehus, 2012), HRM (Charlwood & Hoque, 2017) och identitetsreglering (Alvesson & Willmott, 2002). Fenomen vilka – direkt eller indirekt – kan förstås inneha en stark koppling till OV (Jaakson, 2010).

Vid styrning av kunskapsarbete, menar Langley och Empson (2015) med flera (e.g. Alvesson & Kärreman, 2004) att normativ styrning dominerar. Framåt när vi refererar till normativ styrning, kan det förstås utifrån Trollestads (2000, s.14) definition av värderingsstyrning:

*”... [att] styra, leda och kontrollera verksamheten utifrån människors gemensamma värderingar och deras tolkning av sin sociala verklighet”*

Von Nordenflycht (2010) med flera (e.g. Hinings, Muzio, Broschak & Empson, 2015; Morris, Greenwood & Fairclough, 2010) menar att kunskapsintensiva organisationer är särskilt utmanande att styra. Lowendahl (2000, citerad i Von Nordenflycht, 2010) liknar denna balansakt vid att ”valla katter” (av eng. ”herding cats”) och Philipson (2004, s.60) med att ”tygla krafterna i en vild häst”.

Detta kan enligt Alvesson och Kärreman (2006) förstås mot bakgrund av att kunskapsarbetaren innehar en preferens inför självreglering och autonomi. Med detta menar dem att denne därav tenderar att konsekvent motsätta sig alla försök till direkt styrning, formaliserade organisatoriska processer och andra byråkratiska som auktoritära former av kontroll. En typ av ”maktutövning” (i.e. styrning) vilken Sveningsson och Alvehus (2012) menar inte heller vore önskvärd (i.e. kontraproduktiv) att praktisera i en kontext av kunskapsintensivt arbete.

Till detta menar Alvehus och Kärreman (2012) att styrning inom kunskapsintensiva organisationer ytterligare försvåras på grundval av kunskapens komplexa och tvetydiga karaktär. Alvehus och Kärreman (2012, s.493) menar mot bakgrund av detta att en vanlig infallsvinkel till kunskapsarbete är att betrakta det som en i huvudsak retorik aktivitet (i.e. intrycksstyrning) då ”man skapar en bild av ett rationellt arbete, men samtidigt döljer dess subjektiva och godtyckliga aspekter”.

Ytterligare en dimension relaterad till kunskapsintensivt arbete är hanteringen av kunskapens mångtydighet. Detta kan förstås mot bakgrund av den oklarhet vilken föreligger när det gäller att definiera vad som ska göras, och hur det ska göras. Något vilket Alvehus och Kärreman (2012, s.486) beskriver som att ”det finns flera olika tolkningar av situationen och att det inte på ett entydigt sätt går att avgöra vilket av dessa [handlingsalternativ] som ska tillåtas dominera”.

Brown, Kornberger, Clegg och Carter (2010) menar att en sådan process av förhandling om mening potentiellt kan vara influerad av mikro-politiska maktrelationer, konflikterande intressen och strukturella hinder. Beslutsprocesser vilka Morris, Greenwood och Fairclough (2010) vidare menar är betingade i typ av uppgift, interpersonella relationer och situation.

En kontext i vilken en organisatorisk värdegrund och ett gemensamt normsystem ska tolkas och översättas i praktiken.



## 1.2 PROBLEMATISERING

Jaakson (2010) konstaterar att värderingsstyrning inom befintlig teoribildning till stor del baseras på ett mekanistiskt och entydigt (av eng. ”straightforward”) ideal. Med detta menar hon att det generellt föreligger en övertro till såväl möjligheten till ”värderings-ingenjörskonst” (av eng. ”values-engineering”) som dess resultat.

Vidare menar Buchko (2007) att befintlig litteratur vanligen skrivs utifrån ett handboksliknande format. Med detta menar han att denna vanligen följer en ”steg-för-steg” logik i hur organisationen kan tas in i det förlovade landet (i.e. utveckling av en stark värdegemenskap) alternativt föreskriver ett antal vitala värderingar av preskriptiv karaktär vilka alla företagsledare med några som helst ambitioner uppmanas att anta och praktisera. Detta i kombination med breda generaliseringar kring nyttan av delade värderingar bland organisationens många medlemmar (Bourne & Jenkins, 2013).

Lencioni (2002) med flera (e.g. Brytting & Trollestad, 2000) framhåller att verkligheten sällan svarar mot ett sådant ideal. I detta menar Lencioni (2002) vidare att ett genuint värderingsbaserat förhållningssätt kräver mod, då valet att bedriva en verksamhet utifrån starka värderingar gör ”ont” (av eng. ”pain”). Detta då han menar att det kan få vissa medlemmar att känna sig utstötta, det begränsar medarbetaren i vad den får och inte får göra, det begränsar organisationens strategiska och operationella frihet, samt lämnar den strategiska ledningen öppen för mottagande av kritik för minsta regelöverträdelse. Lencioni (2002) betonar att det i detta är av betydelse att vara ”aggressivt autentisk” (av eng. ”aggressively authentic”) samt att integrera de organisatoriska värderingarna i varenda liten mikro-praktik, från första anställningsintervju till sista dag för anställning. Detta då han menar att värderingsstyrningen kräver konstant uppmärksamhet, för att inte förlora kontrollen.

Vidare – om vi framåt bortser från dimensionen om etisk riktighet i att aktivt utöva inflytande och påverkan på medlemmarnas tankar och föreställningar om sig själv och sin verklighet – beskriver exempelvis Philipson (2004) och Trollestad (2000) flera svårigheter och utmaningar relaterat till processen av formulering, kommunicering och implementering av värderingarna i organisationen. Men om än de är noga med att betona att det kräver ett engagemang bortom framtagandet av ett policydokument för skapande av en gemensam värdegrund, menar båda att det är genomförbart.

Till detta har Jaakson (2008) identifierat flera faktorer som direkt försvårar översättningen från värderingar (i.e. teori) till praktisk handling. Vidare beskriver Cha och Edmondson (2006) utifrån sina observationer att värderingar kan förstås som ett dubbeleggat svärd. Med detta menar de att det kan skapa ett engagemang och en lojalitet bland organisationens många medlemmar, men när det av dessa upplevs råda en diskrepans mellan ord och handling föreligger en tendens att attribuera

dessa godtyckliga ”snedsteg” (i.e. regelöverträdelser) som hyckleri och tom retorik. Detta med potentiellt destruktiva konsekvenser som följd (Lencioni, 2002). Vidare menar Anderson (1997) att oberoende av hur väl definierade, kommunicerade och implementerade värderingarna är ges alltid att betydande tolkningsutrymme. Med detta menar han att samma värdering kan betyda olika saker för olika personer, i olika situationer. Så visst förekommer det nyanser i debatten.

Men om vi leker med tanken att det finns organisationer vilka har lyckats med konststycket att etablera en stark, funktionell och gemensam värdegrund: vad händer då? Om vi antar att de många medlemmarna kan värderingarna på sina fem fingrar och att värderingarna tillsammans med den starka organisationskulturen av dessa upplevs utgöra den enskilt största bidragande orsaken till bolagets prosperitet: vilka utmaningar och svårigheter har denna typ av organisation på tema OV?

En dynamik vi med denna studie har för avsikt att utforska med röster från praktiken inom HR och IT verksamma inom ett av världens största och mest framgångsrika värderingsstyrda bolag.

### 1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

Syftet med denna uppsats är att utveckla en fördjupad förståelse för organisatoriska värderingars dynamik. Följande frågeställningar har formulerats och avses att besvaras:

- Hur kan de organisatoriska värderingarna förstås i praktiken?
- Hur kan de utmaningar och svårigheter i praktiken förstås kopplat till den beskrivna förståelseramen av de organisatoriska värderingarna?

Med praktik, avses här den av intervjusubjekten beskrivna upplevelsen av de organisatoriska värderingarna mot bakgrund av den kontext inom vilken de verkar. Med dynamik, avses en utforskning av mångtydighet och paradoxala förhållanden i den praktiska verkligheten.

En dynamik vi med denna studie hade för avsikt att ta på allvar och vilken utmynnar i en analys och diskussion kring organisatoriska värderingarnas tvetydighet och mångfacetterade karaktär. En elaborering vilken kan förstås ha formerats kring fyra interrelaterade teser:

- § Utmaningen i att balansera strävan om skapande av samsyn bland organisationens många medlemmar kring den sociala verklighetens beskaffenhet genom ett gemensamt värderings- och normsystem och ena sidan, tillsammans med en tydlig entreprenörsanda (e.g. tänka i okonventionella banor, att ifrågasätta etablerade strukturer, att hela tiden ”vara på väg” samt uppmuntran om att vara sig själv) och andra sidan. Vart går gränsen för vad som är i enlighet med de organisatoriska värderingarna och inte?

- § Till detta, att balansera denna olikhet i likriktigheten. Vart ligger tolerans- och acceptansnivån inför när olikheter ses som en belastning snarare än en tillgång?
  
- § Vem definierar var denna rimlighetens gräns går? Detta i en kontext populerad av vad som kan förstås vara fullärda experter på organisationskultur och värderingar (i.e. kulturvetare) vilka upplever sig ha mer rätt än andra att tolka hur dessa ska förstås och praktiseras (i.e. tolkningsföretråde. Detta med antalet anställningsår som statusmarkör inom vad som kan betraktas som ett informellt värderingsvakuum.
  
- § Till detta, en redogörelse kring en upplevd spaghetti-härva (i.e. ett byråkratiskt finansiellt system) som facilitator av regelöverträdelser och silotänkande (i.e. småpåvar). Detta som ett exempel på att de organisatoriska värderingarna bör förstås i en större kontext.

## 2. METOD

I följande metodkapitel presenteras den antagna vetenskapliga utgångspunkten, val av och metod för insamling av empiriskt material, tillvägagångssätt vid analys av det empiriska materialet, redogörelse kring etiska ställningstaganden samt reflektion kring alternativa kvalitetskriterier. För att värna om fallstudieobjektets samt intervjusubjektens integritet och intressen, har vi valt att använda pseudonymer när vi refererar till det empiriska materialet.

### 2.1 METATEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

Syftet med denna uppsats var att utveckla en fördjupad förståelse för den av intervjusubjekten beskrivna dynamiken i de organisatoriska värderingarna (OV). Av det formulerade syftet framgår det därmed tydligt att denna studie har baserats på ett tolkningsperspektiv (i.e. interpretativistiskt perspektiv) givet det genuina intresset inför enskilda individers meningsskapandeprocesser (Bryman & Bell, 2015). Vårt kunskapsintresse kan således förstås ha varit praktiskt, vilket något förenklat kan beskrivas syfta till att ”göra det svårbegripliga lite tydligare” (Alvesson, 2013, s.37).

Mot bakgrund av denna utgångspunkt närmade vi oss empirin med det Andersson (2014, s.98) beskriver som ”misstankens hermeneutik”. Detta med syfte att främmandegöra det självklara och ifrågasätta det omedelbart givna, vägleda av frågor som: vad är det vi ser, och hur kan det förstås? Till skillnad från en studie baserad på ett positivistiskt (i.e. naturvetenskapligt) forskningsideal eller det Habermas (1972, citerad i Alvesson & Willmott, 2012) betecknar som det tekniskt-rationella kunskapsintresset, låg vårt intresse istället i att utveckla en fördjupad förståelse, framför att förklara (Alvesson & Sköldberg, 2008).

Ett ställningstagande vilket medför att vi med denna studie inte har någon som helst avsikt att göra anspråk på varken ”objektivitet ... neutralitet, teknik, kvantifiering, upprepningsbarhet, [empirisk] generalisering, upptäckande av lagar” (Alvesson & Deetz, 2000, s.58) eller yrka på representativitet (Lindgren, 2008) med våra fynd. Detta då – i linje med det antagna hermeneutiska forskningsidealet – vi menar att ”ju mer allmängiltig, detaljfattig och sammanhangslös kunskapen är, desto mindre användbar är den” (Andersson, 2014, s.69).

Mot bakgrund av vår nyfikenhet inför det subjektivt upplevda tillsammans med ett erkännande av det empiriska materialets konstruerade och tolkade karaktär, blev det följaktligen också tydligt att den ontologiska ståndpunkt denna studie skulle baseras på var det socialkonstruktivistiska (Bryman & Bell, 2015; Essevald, 2008).

Mot bakgrund av detta – att forskningssubjekten precis som vi författare är aktiva skapare av mening framför passiva mottagare – har vi valt att använda begreppet empiriskt material framför data när vi refererar till det insamlade materialet. Detta då vi upplever att användningen av det senare skänker felaktiga konnotationer till att representera objektiva fakta om hur saker och ting förhåller sig ”där ute” i den sociala verkligheten (Alvesson & Kärreman, 2007). Med det sagt, är vår förståelse med andra ord baserad på en föreställning om att språk är konstruerande och värdeladdat i sin natur, framför representerande och värdeneutralt (Alvesson & Deetz, 2000). Detta inte minst inom ramen för en intervjusituation. Ett resonemang vi får anledning att återkomma till.

Med det sagt, för att inkludera Habermas tredje kunskapsintresse (i.e. det kritiskt-emancipatoriska), var vår ambition med denna studie inte att ifrågasätta det som Alvesson och Willmott (2012, s.54, egen översättning) beskriver som ”rådande maktstrukturer, asymmetrier och dominansförhållande som förtrycker och reducerar individens autonomi”. Att ifrågasätta, problematisera och ”reflektera kring det oreflekterade” ska i detta sammanhang med bestämdhet inte heller förstås som att vi drev en tes utifrån att vi identifierat en okunskap eller brist på insikt bland intervjusubjekten och med det analysera eventuella avvikelser i deras utsagor i relation till befintlig teoribildning och tala i termer av rätt och fel. Utan deras verklighet – eller deras beskrivningar av verkligheten – betraktade vi som [deras] sanningar (Alvesson, 2003).

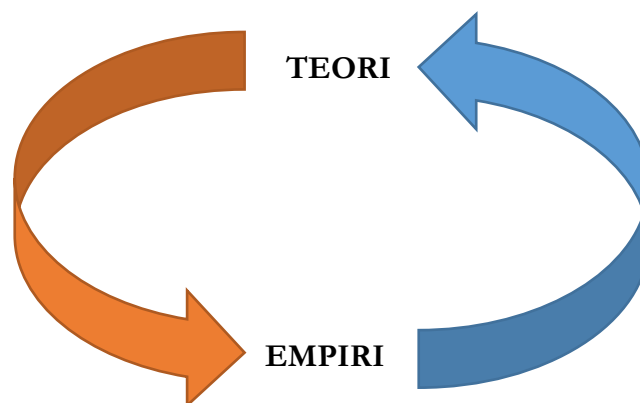
Med detta menar vi mindre att deras utsagor betraktades svara mot en absolut representativ bild av den objektiva verkligheten, utan mer att om det i deras utsagor skulle föreligga några avvikelser eller motstridighet gentemot befintlig teoribildning behandlades dessa som en begränsning i teorin framför en presumtiv begränsning hos våra intervjusubjekt. Detta kan förstås mot bakgrund av en högst naturlig ambivalens som en konsekvens av att intervjusubjekten – liksom författarna – utgör del av ett komplext och mångtydigt socialt sammanhang (Trollestad, 2000).

Vår problematisering tog således sin utgångspunkt i prövande av alternativa tolkningar, bortom det av oss identifierade delvis oreflekterade, idealiserade och vanemässiga förhållandet till OV inom befintlig teoribildning som en konsekvens av de paradoxala förhållanden och den tvetydighet vilken vi upplevdes ha identifierats i den praktiska verkligheten. Detta med avsikt att utforska och synliggöra de potentiella baksidorna, begränsningarna och nyanserna givet antagandet av en sådan ”konventionell” ansats med mål om att landa i ett kunskapsbidrag genom utveckling av språk (Alvesson & Sandberg, 2014; Andersson 2014). Detta dels för att tillhandahålla en vokabulär till praktikern och med det skapa nya förutsättningar för handling, men även för att ”bättre förstå den sociala situation som forskaren studerat och använt för teorigenereringsarbetet (Brunsson, 1982, s.108). I följande metodologiska avsnitt, redogörs för hur denna ambition realiserades.

## 2.2 FORSKNINGSANSATS OCH METODOLOGI

Mot bakgrund av vårt kunskapsintresse, tillsammans med studiens utgångspunkter vad gäller epistemologiska och ontologiska ansatser, antogs en kvalitativ forskningsstrategi (Bryman, Bresnen, Beardsworth & Keil, 1988; Morgan & Smircich, 1980). En fallstudie bestående av en specifik organisation genomfördes under våren år 2017, där metod för insamling av empiriskt material utgjordes av semi-strukturerade intervjuer tillsammans med en dokumentanalys. Detta för att skapa förutsättningar för erhållande av ett rikt och nyanserat empiriskt material, för att på ett så adekvat, trovärdigt och taktfullt vis svara mot studiens syfte: att utveckla en fördjupad förståelse för organisatoriska värderingars dynamik i praktiken. Att endast ha studerat ett enskilt fall betraktas med det som en styrka, framför en begränsning (Alvesson & Deetz, s.2000).

Den förklaringsmodell – eller förståelsemodell – vilken implementerades avseende förhållandet mellan teori och praktik var det abduktiva arbetssättet. Under forskningsprocessen skedde därmed en ”alternering mellan [tidigare] teori och empiri, varvid båda successivt omtolka[des] i skenet av varandra” (Alvesson & Sköldberg, 2008, s.56). En metodik vilken påminner om den spiralmetafor för tolkning som förekommer inom hermeneutiken (Andersson, 2014).



**Figur 1:** *Det abduktiva arbetssättet (i.e. hermeneutiska spiralen).*

*Källa: författarnas tolkning av Andersson (2014) och Alvesson och Sköldberg (2008).*

En forskningsprocess i vilken vi gick in med viss teoretisk förförståelse, vilken aktivt användes, utmanades och utvecklades i mötet med empirin (Anderson, 2014). Detta samtidigt som vi försökte inneha en öppenhet inför det empiriska materialet vilket i huvudsak – tillsammans med en fördjupad insikt kring befintlig teoribildning inom OM – vägledde slutgiltig formulering av syfte och frågeställning (Alvesson & Sandberg, 2013; Ryan & Bernard, 2003).

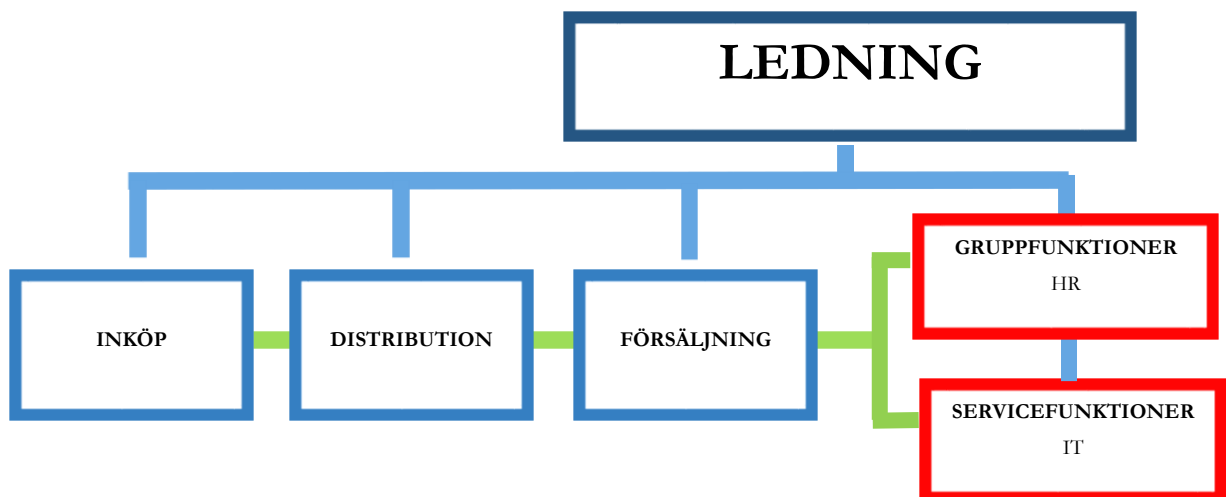
Denna rörelse mellan delar och helhet kan exemplifieras av att vi gick in i projektet med avsikt att studera ledarskap utifrån ett kulturellt perspektiv. Men efter att ha genomfört ett antal intervjuer och grovt skisserat samt analyserat det empiriska materialet, kom vi till klarhet kring att om än vi

hade ett rikt material på tema ledarskap upplevdes det starkaste mönstret och de mest intresseväckande redogörelserna avse andra fenomen (Alvesson & Sköldberg, 2008). I detta upplevde vi att teoribildningen inom OV skänkte det mest relevanta sammanhanget för vidare elaborering kring våra fynd (Alvesson & Kärreman, 2007; Lundin, 2008; Svensson, 2011).

Detta (i.e. att byta forskningsinriktning) upplever vi varken vara ett problem eller gör denna studie mindre intressant, tvärtom. Detta då vi upplever att denna omvärdering exemplifierar vår genomgående öppenhet inför materialet, med ett huvudsakligt angreppssätt om teoribildning på empirisk grund (Bryman & Bell, 2015).

### 2.2.1 FALLSTUDIEOBJEKTET

Fallstudieobjektet – refererat till UNITY framåt – är en stor multinationell organisation, med drygt 160 000 medarbetare världen över. Under dess varumärke inryms ett stort antal bolag och funktioner: från försäljning till distribution, produktion, inköp med mera. Insamlingen av empiriskt material genomfördes på ett av deras lokala kontor i Sverige, varvid kärnverksamheten utgörs av interna supportfunktioner relaterade till IT och HR. Det är med andra ord de två senare nämnda funktionerna vilka utgör enhet för analys med denna studie och med det kan användningen av begreppet ”organisation” framåt förstås referera till denna specifika del av bolaget.



**Figur 2:** Organisationschema för UNITY.

*Källa: författarnas tolkning baserat från intervjusubjektens beskrivningar och UNITY:s hemsida.*

Kontexten i vilken studien genomfördes kan med det förstås vara kunskapsintensiv, och inrymmer i huvudsak välkvalificerade och högpresterande professionella. Detta medför att UNITY utgör en särskilt komplex arena att navigera i för medarbetarna mot bakgrund av den tvetydighet och höga förändringshastighet vilken vanligen råder i den typen av miljöer (Alvesson & Sveningsson, 2003;

Von Nordenflycht, 2010). En vidare redogörelse kring den kontext organisationen skänker och vilka utmaningar denne står inför, presenteras i kapitel fyra (i.e. ”empiri och resultat”).

Anledningen till att valet av fallstudieobjekt blev UNITY kan härledas till en genuin nyfikenhet inför inte bara den verksamhet de bedriver utan mer specifikt *hur* den bedrivs. Detta då UNITY kan betraktas som extremt framgångsrikt – i det närmaste en institution, eller ett kulturfenomen – med en uttalad värderingsstyrning och en stark organisationskultur. Dock vägledades utformandet och innehållet av denna studie till en början enkom av en avsikt om att utveckla vår kunskap – inom vissa ramar – och i samband med utforskandet av alternativ [av fallstudieobjekt] skänktes en ingång till UNITY via en medarbetare genom ett informellt nätverk.

Den urvalsstrategi som antogs kan således klassificeras som ett tvåstegsurval (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011). Först val av organisation, följt av val av intervjusubjekt.

### 2.2.2 URVAL OCH INTERVJUSUBJEKT

Genom kontaktpersonens rekommendation gavs tillträde till organisationens medlemmar. Urvalet kom till slut att bestå av totalt 4 personer: två kompetensutvecklare, en högt uppsatt chef och en före detta HR-chef. De har alla – med undantag för den före detta HR-chefen – varit verksamma inom UNITY i minst 10 år. Urvalet följde därmed ett bekvämlighetsurval (i.e. opportunistiskt urval) med ”inslag” av snöbollsurval (Bryman & Bell, 2015). Detta då rekommendationerna i huvudsak baserades på tillgänglighet och ett intresse inför att ingå i studien, framför att val vägledades av särskild lämplighet för studien (Bryman & Bell, 2015). Dock inom vissa ramar.

Kompetensutvecklarna upplevdes utgöra särskilt intressanta intervjusubjekt mot bakgrund av att de i sin roll har till uppgift att utveckla kompetens och stimulera till lärande bland organisationens många medlemmar. De beskrev själva sina roller som följer:

*“... vi jobbar med det [kompetensutveckling] utifrån tre delar: det individuella perspektivet, teamperspektivet och organisationsperspektivet.”*

*“... det är där som mitt område som kompetensutvecklare är ... en motor i det [arbetet med att utveckla affären genom människor]. En motor som gör att vi snurrar åt rätt håll.”*

Det är i detta sammanhang av relevans att nämna att kompetensutvecklarna vilka ingick i studien i huvudsak var inriktade på ledarskapsutveckling. Frågan är då, varför de ändock betraktades vara relevanta att inkludera i studien då det var organisatoriska värderingar vi hade för avsikt att studera?



Vi upplever att det finns minst tre starka argument. (1) Först och främst är de medlemmar av organisationen och därmed själva subjekt för dynamiken i de organisatoriska värderingarna. (2) I egenskap av att de ingår i en supportorganisation, kan det förstås att de i högre utsträckning än dem i linjeorganisationen har möjlighet att anta ett betraktarperspektiv. Detta då deras roll i huvudsak innebär att identifiera, förstå och agera på organisationens behov. Med detta menar vi samtidigt inte att deras redogörelser kring hur saker och ting förhåller sig i den organisatoriska verkligheten är av mer ”sanning” än någon annans. (3) Under intervjuernas gång blev det också tydligt att ”kompetensutvecklarskapet” tar sin tydliga utgångspunkt i arbetet med de organisatoriska värderingarna och kulturen. Det gavs därför skäl att tro att de var tätt sammankopplade.

Chefen – en chef över chefer som är chef över andra chefer – beskrev sin roll som följer:

*“... ansvarig för test ... alltså processer, best practice, kompetens och tjänsteleveranser [inom organisationen].”*

Denne intresserade oss i huvudsak på grundval av att hen kunde skänka ett alternativt perspektiv på vår frågeställning i egenskap av sin position som chef i en del av linjeorganisationen [framför en del av en central stabsfunktion]. För om än de skildringar de båda kompetensutvecklarna gav i högsta grad speglade deras upplevelse av praktiken – vilket var av stort värde i sig självt och skänkte många intressanta infallsvinklar – låg deras vokabulär väldigt nära vårt eget. Det vill säga, starkt teoretiskt medveten och underbyggd. Denna insikt förstärktes ytterligare – utan att lägga någon värdering i det, då det svarade mot själva syftet – när vi fick möjlighet att intervjua chefen vars redogörelser inte lika rättframt lät sig sorteras i det grovt skisserade ramverket av kategorier baserat på tidigare intervjuer med kompetensutvecklarna. Om än vi kunde urskilja många likheter.

I vårt urval valde vi vidare inte att begränsa oss till de medarbetare som för närvarande arbetar i organisationen. Detta för att ”människor som har lämnat arbetsplatsen för gott eller tillfälligt ... ofta är bättre informanter eftersom de a) kan ha distans till arbetsplatsen och mer perspektiv på den och b) förmodligen känner sig friare att säga vad de vill.” (Alvesson & Deetz, 2000, s.218). Nackdelarna, eller de potentiella baksidorna, med att inkludera en före detta anställd kan vara att erfarenheterna inte längre är aktuella och/eller att det kan föreligga en negativ snedvridning.

Samtidigt kan denna negativa snedvridning betraktas vara mindre stark och mindre ”problematisksk” än ”den positiva snedvridning som finns hos dem som fortfarande arbetar i organisationen och normalt står under normativt tryck att uppträda lojalt och engagerat” (Alvesson & Deetz, 2000, s.218). Detta alternativa perspektiv – givet en taktfull och ”nykter” tillämpning – syftade till att

skänka såväl en balans i den samlade argumenteringen som tillgång till ytterligare en vokabulär och förståelseram. För det ska i detta sammanhang nämnas att vi inte hade någon som helst avsikt att använda detta empiriska material för att påvisa eller problematisera kring skillnader och likheter gentemot de ”invigdas” redogörelser. Utan snarare att nyansera, att ”så här kan det också förstås”.

Den fjärde och sista personen i urvalet utgjordes därför av en före detta HR-chef. En kontakt vilken en av oss författare etablerat sedan tidigare i ett informellt sammanhang. En person vilken på eget initiativ avslutade sin anställning för några år sedan och dessförinnan arbetat inom bolaget under cirka 8 år på olika geografiska platser och i olika befattningar. Till detta – med avsikt att försöka ytterligare stärka trovärdigheter i att inkludera en före detta anställd – ska nämnas att hen betraktar att UNITY utgjort den arena inom vilken denne uppfostrats rent professionellt. Hen beskrev sin relation till UNITY idag som följer:

*“... min passion för UNITY har alltid varit jättestor ... om jag skulle jobba för en arbetsgivare igen så skulle jag vilja komma tillbaka till UNITY. För jag har ett väldigt positivt intryck av UNITY.”*

För att säkra anonymitet intervjusubjekten emellan, refererades citaten enligt ovan ej till antagen pseudonym för medarbetarna och den för detta anställda.

### 2.2.3 INTERVJU SOM METOD

Sju semi-strukturerade intervjuer på mellan 55 till 75 minuter vardera genomfördes totalt. Två med respektive kompetensutvecklare och chefen, samt en med den före detta HR-chefen.

Anledningen till att vi – till skillnad från de övriga intervjusubjekten – endast genomförde en intervju med den före detta anställda var att denne avslutade sin anställning på UNITY för några år sedan. Mot bakgrund av detta – om än i närtid – så upplevde vi att det som denne i huvudsak kunde bidra med var situerat på en relativt generell nivå. Detta då vi – utan att förringa dennes grad av aktualiserade insikter och kunskaper kring hur dynamiken inom UNITY kan förstås – bedömde att en allt för djupgående intervju med hen riskerade att landa i ett empiriskt material med en omotiverad hög grad av spekulativ karaktär, vilket vi ville undvika (Alvesson & Deetz, 2000).

Intervjuprocessen kan i grova drag betraktats ha genomförts i två faser. Först en inledande intervju med respektive intervjusubjekt utifrån en intervjumall med en generell frågeställning på tema ledarskap, organisatoriska värderingar och organisationskultur (se bilaga 1). I ett andra steg en uppföljningsintervju med utgångspunkt i den föregående men med en reviderad frågeställning, vägleda av specificerat huvudområde (se bilaga 2). Intervjuledare var genomgående en och samma

person där de övriga två deltog med möjlighet att inflika med frågor och reflektioner. Detta med undantag för ett tillfälle då denne – intervjuledaren – ej hade möjlighet att delta.

Den första intervjun genomfördes med en av kompetensutvecklarna och kan förstås ha varit en pilotintervju (Bryman & Bell, 2015). I denna fas var det särskilt viktigt för oss – om än frågorna medvetet hade anpassats med syfte att tillsammans med intervjusubjektet utforska huvudområdet med breda penseldrag – inneha en öppenhet gentemot det denne upplevde signifikant och viktigt utifrån respektive tema (Alvesson, 2003). Detta genom att ställa öppna och icke-ledande frågor, samt att låta val och formulering av följdfrågor i huvudsak vägledas av dennes redogörelser inom ramen för intervjun framför på förhand bestämda frågor och teman (Alvesson & Deetz, 2000).

I denna fas var det samtidigt betydelsefullt att intervjumallen dels upplevdes skapa förutsättningar för erhållande av ett rikt empiriskt material, men också att de teman och frågeställningar som behandlades upplevdes relevanta och intressanta för intervjusubjekten. Därför var vi väldigt öppna inför feedback – något vi var genom hela processen av framställan – från intervjusubjekten kring såväl val av teman, som frågor och approach i sin helhet (Jacobsson, 2008). Detta ska inte förväxlas med att intervjusubjekten fungerade som ”uppdragsgivare”, utan att vi tillsammans (i.e. den frågande och den svarande) i en dialogisk process utforskade potentiellt intressanta infallsvinklar.

Efter att ha genomfört den första intervjun bedömdes intervjumallen hade svarat mot syftet enligt ovan. Detta medförde att den utan modifikation användes vid de övriga inledande intervjuerna. Till detta upplever vi det är av betydelse att nämna att vi med oss in i de efterföljande intervjuer i en högre grad – i relation till den första – implicit innehåft och vägletts av en magkänsla kring såväl vad som vart vi gärna hade sett att intervjusubjektens redogörelser utmynnade i. Men vi var i denna fas samtidigt väldigt noga med – som uttryckt enligt tidigare – att låta redogörelserna inom ramen för respektive intervju vägleda val av följdfrågor. Detta för att i denna fas av utforskning undvika att hamna i en av dynamik karakteriserad av spegling av hypoteser och hänvisning till vad andra sagt, vilket hade kunnat utgöra en omotiverad källa till snedvridning (Alvesson & Deetz, 2000).

I den andra fasen av intervjuprocessen – uppföljningsintervjuerna – antogs ett något alternerat förhållningssätt i jämförelse med de inledande intervjuerna. Först och främst hade frågeställningen reviderats mot bakgrund av respektive intervjusubjekts tidigare redogörelser samt valet av huvudområde (i.e. OV). Intervjumallen kan därmed ha betraktats ha gått från generell till specifik med syfte att skapa förutsättningar för en fördjupning inom de områden vilka vi i huvudsak hade upplevt som mest intresseväckande. Detta samtidigt som vi medvetet åter försökte balansera denna ambition med en öppenhet gentemot intervjusubjektens beskrivningar.

Den andra omgången av intervjuer inleddes med en summering av det som hade behandlats vid det tidigare intervjutillfället, tillsammans med att ramarna angavs för vad som komma skulle. Avsikten med summeringen var dels att lägga grunden inför den vidareutveckling och fördjupning inom huvudområdet som uppföljningsintervjuerna syftade till, men även för att skänka möjlighet för oss att få aspekter som upplevdes oklara eller särskilt intressanta klargjorda och förtydligade (Ekman, 2014). Detta vägleda av frågor som ”förstår vi det rätt”, och ”kan du ge ett exempel på detta”. Detta skänkte samtidigt möjlighet för intervjusubjekten att kommentera och komplettera tidigare redogörelser med detaljer och nyanser vilka de upplevde var av särskild relevans för att möjliggöra en bättre förståelse av vad de avsåg att beskriva (Alvesson & Deetz, 2000).

I ett nästa steg – vid vidareutvecklingen och fördjupningen inom huvudområdet – antogs en metodik vilken kan liknas vid den som antas vid utforskning av ambivalens (e.g. Ekman, 2014). Men till skillnad från hur denna metodik vanligen tillämpas och förstås i praktiken, hade vi med inga medel avsikt att utforska – eller göra anspråk på att det förelåg – en ambivalens hos de enskilda intervjusubjekten. I detta sammanhang ska ambivalens istället med bestämdhet förstås som att vi i dialog med intervjusubjekten utforskade förhållanden vilka av oss – mot bakgrund av det empiriska material vi tagit del av från tidigare intervju – hade identifierats som tvetydiga, utmanande och/eller paradoxala. Detta med syfte att utveckla en ömsesidig förståelse genom att tillsammans ingå i en process av förhandling om mening och utforskande av mångtydighet (Ekman, 2014).

I praktiken kunde det ta uttryck i att vi i ett första steg redogjorde kring vad vi utifrån respektive frågeställning hade identifierat – till exempel en upplevd utmaning i att balansera variabel A och ena sidan, med variabel B och andra sidan – för att sedan spegla denna tes på intervjusubjekten. Detta vägleda av frågor som ”vad tänker du om det”, och ”hur hade det kunnat förstås”. En nackdel, eller potentiell baksida, med att använda denna typ av metodik hade kunnat vara att vi forcerar fram redogörelser om nyanser, tendenser och indikationer vilka i själva verket inte finns eller som mot bakgrund av detta ges oproportionerligt stort utrymme (Bryman & Bell, 2015).

Men utifrån vårt sätt att se på det betraktar vi att detta angreppssätt var betydligt mer transparent och sant gentemot såväl intervjusubjektens autonomi som person då de här gavs möjlighet att svara mot, ta ställning inför och/eller argumentera kring de teser och frågeställningar vi valt att driva (Ekman, 2014; Fontana & Frey, 2000). Detta framför att vi med en presumtiv dold agenda hade ställt frågor, för att sedan i efterhand på godtyckliga grunder analyserat och tolkat in hur intervjusubjekten upplever att saker och ting förhåller sig. Detta gjorde vi tillräckligt ändå (Jacobsson, 2008). Det är vår bestämda uppfattning att denna metodik, eller förhållningssätt,

utgjorde den enskilt största bidragande orsaken till att – vad vi upplever – vårt empiriska material blev rikt, nyanserat och intresseväckande (Alvesson & Deetz, 2000; Alvesson & Sköldbberg, 2008).

Till detta, vill vi även betona att vi genom hela processen av insamling av empiriskt material hade för avsikt att beakta, reflektera och hantera såväl de tekniska som praktiska aspekter av alla de faktorer vilka kan betraktas som viktiga när man har för avsikt att så effektivt som möjligt etablera kontakt, utveckla tillit och handskas med intervjusubjekten förväntningar inom ramen för en intervjusituation. Det vill säga, metoder för att ställa frågor, möta dem som intervjuas och så vidare (e.g. Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011).

Men vårt delvis kritiska förhållningsätt tog sin utgångspunkt i en skepticism gentemot den romantiska föreställningen om att vi givet en taktfull hantering av dessa påverkansfaktorer såväl kunde kontrollera som neutralisera snedvridningar i det empiriska materialet. Detta då en sådan position vore direkt problematisk mot bakgrund av att det i ett intervjusammanhang föreligger komplexiteter vilka går långt bortom det som kan betraktas som rena misstag (Alvesson & Deetz, 2000). Detta tillsammans med att intervjuuttalanden rent generellt har ”ett begränsat värde när det gäller att fånga både verkligheten där ute och intervjupersonens subjektiva värld” (Silverman, 1989, citerad i Alvesson & Deetz, 2000, s.83).

Vi är dock inte beredda att helt förkasta värdet av det empiriska material som kan utvinnas ur en väl genomförd intervju, utan vill med resonemanget enligt ovan enkom påvisa att det är med en medvetenhet inför dessa begränsningar vi med viss försiktighet närmat oss intervjusubjekten rika beskrivningar av den verklighet de är en del utav. Detta då intervjun är en social situation i sig självt (Alvesson & Deetz, 2000; Ekman, 2014). Med detta menar vi att vi tagit en position där vi gått bortom en föreställning om intervjun som enkelt instrumentellt redskap för insamling av objektiva data (i.e. representerande och speglade av hur saker och ting förhåller sig i den sociala verkligheten ”där ute”) till ett reflexivt förhållningsätt där vi betraktar det empiriska materialet som konstruerat i sin natur (Alvesson & Deetz, 2000; Ekman, 2014). Beskrivningar format av kulturella skript, rådande diskurser, identitetsarbete och politisk korrekthet, i ett urval (e.g. Alvesson, 2003).

Vidare, i denna studie – mot bakgrund av den kvalitativa forskningsstrategin och metateoretiska utgångspunkten – refererar begreppet representativitet till andra kriterier för trovärdighet och möjligheter till generalisering än de som avses vid studier baserade på ett positivistiskt forskningsideal (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011). Begreppet empirisk mättnad kan här istället förstås som den punkt i vilken vi upplevde att vi på ett balanserat vis – inom vissa ramar – kunde besvara studiens syfte och frågeställningar. Detta uppfylldes inte enkom genom insamling av

ytterligare empiriskt material utan också genom att revidera syfte och frågeställning så att vi faktiskt kunde säga något om det vi hade för avsikt att beskriva (Alvesson & Sköldberg, 2008).

För att ge ett exempel – på grundval av hur empirisk mättnad vanligen används och förstås – upplevde vi att det empiriska material vi erhöll i samband med den sjunde och sista intervjun följde ett svarsmönster vi kände igen och som relativt enkelt kunde sorteras under befintliga kategorier (Bryman & Bell, 2015; Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011). Detta utan att för den delen påstå att där nu inte finns något som helst element, nyans eller paradox vilken fortsatt ligger utforskad.

#### 2.2.4 ANALYS AV EMPIRISKT MATERIAL

Intervjuerna spelades in och transkriberades i sin helhet efter förfrågan och godkännande från respektive intervjusubjekt inför vardera tillfället. Ett empiriskt material vilket successivt ordnades under kategorier i ett separat dokument, parallellt med djupläsning och sortering. Till respektive citat bifogades intervjusubjektens initialer med hänvisning till den sida i transkriberingsdokumentet redogörelsen var abstraherad ifrån. Detta för att kunna härleda av vem citatet hade avlagts, samt att skänka möjlighet för oss att gå tillbaka till originaldokumentet av transkriberingen för att förstå redogörelsen i sitt sammanhang. Därtill ordnades materialet i olika färger (Ryan & Bertrand, 2003). Detta dels för att åtskilja citat intervjusubjekt emellan, men också för att kunna urskilja om citatet hade abstraherats från en första eller andra intervju med subjektet. Ett dokument vilket i sin helhet innehöll cirka 23 000 ord, fördelat på 51 A4-sidor innehållsförteckning och rubriker inkluderat.

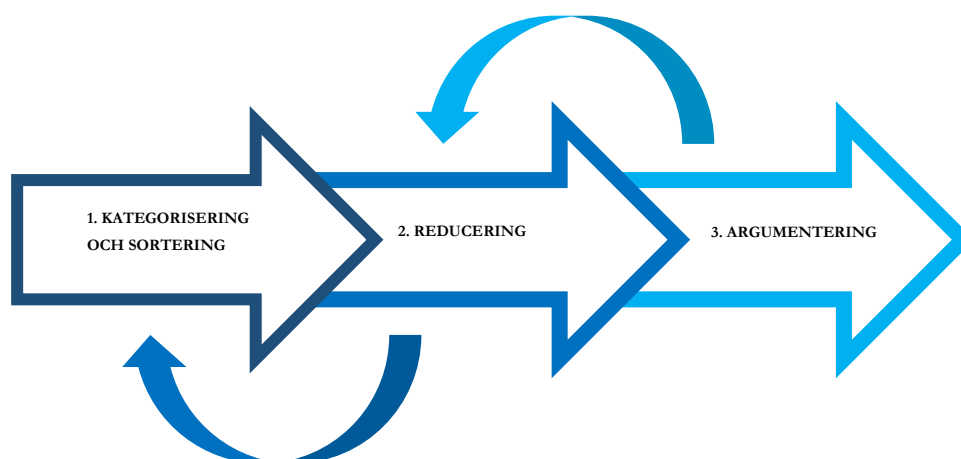
Denna initiala kategorisering ska med inga medel förstås som en process i vilken vi som forskare neutralt ordnat objektiva data i generella empiriska kategorier (Alvesson & Kärreman, 2007). Utan denna process – precis som studien i sin helhet – färgades starkt av vår egen tolkning. Detta med utgångspunkt i vår teoretiska förståelse och tillgänglig vokabulär (Alvesson & Kärreman, 2007; Ryan & Bertrand, 2003). En kategorisering vilken diskuterades i grupp – oss författare emellan – för att inkludera alternativa perspektiv, samt för skapande av förutsättningar för samsyn och ömsesidig förståelse av det empiriska materialet i sin helhet (Bryman & Bell, 2015).

Parallellt med processen av kategorisering bedrevs även en process av sortering. Anledningen till att vi väljer att distinktera mellan dessa två processer – genom att ge dem olika namn – är på grund av att vi upplever att det avsåg två olika aktiviteter. Inom ramen för denna studie kan kategorisering betraktas avse den process i vilken vi satte etiketter på respektive citat: att identifiera teman (Ryan & Bernard, 2003). Det vill säga hur det enskilda citatet kunde förstås eller upplevdes vara ett exempel utav i relation till sig självt och det sammanhang i vilket det hade artikulerats.

Sortering avsåg däremot istället den process i vilken vi ordnade det enskilda citatet mot bakgrund av det samlade empiriska materialet, vägleda av frågan ”hur kan det förstås, i relation till det vi redan vet” (Alvesson & Sköldbberg, 2008). I takt med att vårt empiriska underlag växte – med en parallell process av kategorisering – skedde således en kontinuerlig omvärdering av det empiriska materialet i ljuset av dessa fördjupade redogörelser, tillsammans med en utvecklad teoretisk förståelse (Alvesson & Deetz, 2000; Bryman & Bell, 2015).

Processen av reducering av det empiriska materialet kan med det bättre förstås som en reducering av potentiella teser att utforska och driva, framför att specifika citat valdes bort till förmån för andra (Alvesson & Kärreman, 2007). Detta då värdet och relevansen av det enskilda citatet endast kunde utvärderas och förstås utifrån studiens slutgiltigt antagna syfte och frågeställning. Dessa, vilka genom hela processen fungerade vägledande i den iterativa utforskningen av tentativa kategorier, teman och mönster i det empiriska materialet (Alvesson & Sköldbberg, 2008).

När vi väl hade identifierat det starkaste mönstret i materialet – vilket bedömdes kunna ordnas, diskuteras och förstås som mest adekvat och intresseväckande under det teoretiska paraplyorganisatoriska värderingar skänkte – återstod den process i vilken vi skulle övertyga läsaren att så också var fallet. Detta genom en taktfull och välbalanserad argumentering (Becker, 2008; Rennstam & Wästerfors, 2011; Wästerfors, 2008), vilken följer i återstående kapitel.



**Figur 3:** Den stegvisa processen av kategorisering och sortering, tillsammans med reducering och argumentering.

*Källa: författarnas tolkning av Rennstam och Wästerfors (2011).*

### 2.2.5 DOKUMENTANALYS

I komplement till intervjuerna genomfördes även en analys av ett centralt styrdokument för UNITY på tema OV och organisationskultur, tillsammans med en sammanställning av verksamhetsåret 2016 samt organisationens hemsida. Dokumentanalysen genomfördes på intet sätt systematiskt utan lästes igenom och studerades i sin enkelhet med syfte att utveckla en fördjupad

förståelse för den verklighet inom vilken våra intervjusubjekt verkar inom. Detta kan således förstås ha bidragit till vår helhetsförståelse av den kontext mot vilken vi framåt driver våra teser, framför att utgöra del av tesen självt. Material som av anonymitetskäl inte refereras till.

## 2.3 ETIK OCH KVALITETSBEDÖMNING

### 2.3.1 ETISKA STÄLLNINGSTAGANDEN

Enligt tidigare beskrivning används pseudonymer när vi refererar till såväl det empiriska materialet som fallstudieobjektet. Detta för att säkra anonymitet, med syfte att värna om organisationens och intervjusubjektens integritet och intressen (Bryman & Bell, 2015). Detta har däribland medfört att vi inte har kunnat källhänvisa till publicerat material vilket uttalat varit kopplat till UNITY som organisation, samt utelämna – alternativt ersätta – bolagets namn i direktcitat.

Men mot bakgrund av att detta empiriska material i huvudsak har använts av oss för att vi som forskare skulle utveckla en fördjupad förståelse för den kontext inom vilken våra intervjusubjekt verkade, tillsammans med att vår studie indirekt – framför direkt – avhandlar UNITY som organisation, bedömde vi att detta varken bör betraktas som ett problem eller begränsning (Alvesson & Deetz, 2000). Med indirekt menar vi här att organisationen UNITY – precis som IT- respektive HR-avdelningen – skänkte ”kulissen” inom vilken vi elaborerade kring våra teser, framför att utgöra en del i tesen självt.

Ytterligare en konsekvens av säkerställande av anonymitet var att vi mot bakgrund av det begränsade antalet som ingick i urvalet inte kunnat referera till respektive subjekts formella titel i samband med användningen av citat. Detta medför att du som läsare dels inte kommer kunna urskilja vilka citat som kan härledas till respektive yrkeskategori, samt vilka citat som kan härledas till den före detta anställda HR-chefen. Mot bakgrund av antaget syfte och frågeställning upplever vi dock att yrkestitel i detta sammanhang ej var av särskild relevans för att vi skulle kunna driva en trovärdig argumentation.

Vidare, vad gäller användandet av citat från den före detta anställda, så vidtogs – precis som vid användandet av det övriga – en viss försiktighet. Men mot bakgrund av att vi inte hade för avsikt att strikt kontrastera dennes redogörelser i relation till de ”invigdas” såg vi inte någon anledning till att vidta en högre grad av försiktighet än för de övriga (Alvesson & Deetz, 2000).

Till detta hade vi för avsikt att genom hela processen vara transparenta gentemot våra intervjusubjekt (Svensson & Ahrne, 2011). Därav – i tillägg till de ställningstaganden och resonemang vilka presenterats i tidigare kapitelavsnitt – försökte vi inneha en öppenhet gentemot



dem kring vart vi befann oss i processen, hur vi tänker, vilka vi har pratat med och så vidare. Vi var även noga med att betona deras anonymitet, samt att de hade möjlighet att ta del av det transkriberade materialet om så önskades.

Etiska frågeställningar vilka utgjorde ett centralt och naturligt återkommande element genom hela processen av framställan.

### 2.3.2 ALTERNATIVA KRITERIER FÖR BEDÖMNING AV KVALITET

Med denna studie hade vi ingen som helst avsikt att svara mot det positivistiska forskningsidealets kriterier för kvalitet för samhällsvetenskaplig forskning. Mot bakgrund av vår epistemologiska och ontologiska utgångspunkt betraktade vi att en strävan mot ett sådant ideal – med en bedömning av kvalitet baserad på den terminologin detta ramverk skänker – per definition hade varit såväl högst problematiskt, som direkt icke-relevant (Alvesson & Deetz, 2000; Bryman & Bell, 2015).

Med det sagt menar vi inte att vi varken negligerade eller förkastade betydelsen av en metodologisk medvetenhet, tvärtom (Jacobsson, 2008). Vi lät istället blicken vandra till alternativa kriterier för kvalitetsbedömning: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet, konfirmering och bekräftelse samt äkthet (e.g. Lincoln & Guba, 1985, citerad i Bryman & Bell, 2015). Dessa upplevde vi svarade betydligt mer adekvat gentemot den metateoretiska utgångspunkt utifrån vilken vi bedrivit vår forskning. Kriterier vilka implicit behandlats och adresserats kontinuerligt i detta metodkapitel, vilket med det skänkt dig som läsare en bild av vad vi som forskare lagt i de begreppen. Dock kan ett tillägg göras till kriteriet om pålitlighet, nämligen att denna uppsats även utgjort föremål för såväl handledning som opponering.

Avslutningsvis, har vi med vårt – vad vi upplever – gedigna metodkapitel i detalj redogjort kring hur vi angripit ett stort antal av de frågeställningar som dykt upp i samband med framställningen av denna uppsats. Detta med avsikt att med en verklighetsnära terminologi redogöra kring våra val – och icke-val – och de konsekvenser det potentiellt fått på studiens kvalitet. Beskrivningar vilka vi hoppas kan ha skänkt dig som läsare förutsättningar för att skapa en egen uppfattning om grad av trovärdighet och äkthet (Bryman & Bell, 2015; Jacobsson, 2008; Svensson & Ahrne, 2011). Detta tillsammans med möjlighet för dig att identifiera och urskilja nyanser i framställan på det sätt vi tolkat och förstått antagandet av ett reflexivt förhållningssätt (Alvesson & Sköldberg, 2008).

## 3. TEORI

I följande teoriavsnitt presenteras en litteraturöversikt och den teoretiska referensramen. I ett första steg presenteras den teoretiska konstruktionen av organisatoriska värderingar (OV). I ett andra steg presenteras OV utifrån ett processperspektiv, med betoning på teori och praktik. I ett tredje och avslutande steg presenteras hur OV kan förstås i praktiken, tillsammans med en rad utmaningar.

### 3.1 KONSTRUKTIONEN AV ORGANISATORISKA VÄRDERINGAR

#### 3.1.1 VÄRDERINGAR

Trollestad (2000, s.39) definierar en värdering som:

”En föreställning om vad som har värde, vad som är gott och värdefullt, eller dess motsats.”

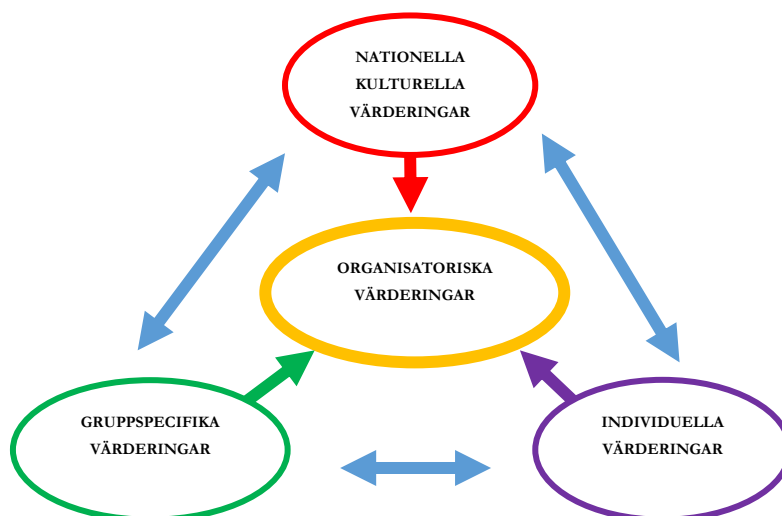
Ett begrepp vilket även kan avse att beskriva den process vilken föranleder ett ställningstagande i en värdefråga (Philipson, 2004). Cha och Edmondson (2006) menar att värderingar kan förstås utgöra en etisk kompass och grunden för meningsskapandeprocesser, då de influerar såväl beteende som emotioner och kognition. Begreppet normer är nära besläktade med värderingar och beskrivs av Bruzelius och Skärvad (2012, s.176) som ”allmänt delade, men många gånger underförstådda, regler och förväntningar som gäller inom en social gemenskap”. Vidare beskriver Trollestad (2000, s.39) en gemensam värdegrund (i.e. organisatoriska värderingar) som:

”Ett urval av värden som anses centrala ur såväl ett organisatoriskt som ett humant perspektiv”.

Tillsammans skapar de organisatoriska värderingarna ett värdesystem. En gemensam värdegrund vilken i tillägg till ett antal värderingar vanligen kompletteras med en rad handlingsprinciper och normer (Bruzelius & Skärvad, 2012). Värden, handlingsprinciper och normer vilka Philipson (2004) menar ligger till grund för företagsetiken. En etik vilken här avser att göra ”det rätta”, där kärnan kan förstås utgöras av den potential denne innehar till att vägleda och influera val, prioriteringar, handlingar och attityder bland organisationens många medlemmar (Jaakson, 2010). En värdegrund vilken Philipson (2004) menar kan förstås skänka en gemensam grund och riktning.

Bourne och Jenkins (2013) menar att värderingar kan ordnas och förstås i tre olika nivåer: individ (e.g. Rokeach, 1973), grupp (e.g. Mayo, 1949) och nationer (e.g. Hofstede, 1980). Nivåer vilka samtliga utövar inflytande på de organisatoriska värderingarna. Framåt, är det dessa (i.e. de

organisatoriska värderingarna) vilka utgör enhet för analys och som avses vid användandet av begreppet värderingar om inget annat anges.



**Figur 4:** Förhållande mellan individuella-, grupp-specifika-, nationella- och organisatoriska värderingar.

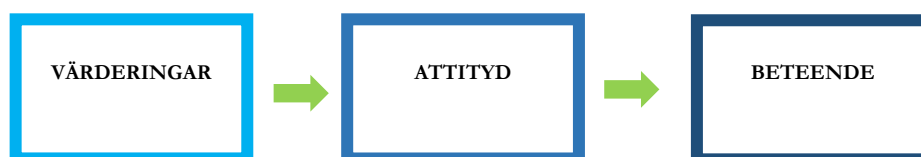
*Källa: författarnas tankesam.*

### 3.1.2 ORGANISATORISKA VÄRDERINGARS KARAKTÄR OCH RANGORDNING

Jaakson (2010) skiljer mellan två olika typer av värderingar: ”medel” (av eng. ”means”) och ”mål” (av eng. ”ends”). Den första typen menar Jaakson (2010) kan förstås vara av instrumentell karaktär, medan den andra typen är relaterad till ett önskvärt framtida tillstånd.

Vidare menar Jaakson (2010) att värderingarna kan betraktas från två perspektiv. Dels ett beteendemässigt (i.e. vad en borde/inte borde göra) och från ett attityds- och karaktärsperspektiv (i.e. hur en borde/inte borde vara). De förstnämnda menar Jaakson (2010) kan reduceras ned till normativa regler och riktlinjer (e.g. uppförandekod). Detta kan också förstås som det Philipson (2004) benämner ett etiskt minimum. De karaktärs-mässiga däremot utgör själva fundamentet i organisationskulturen. Det vill säga, ett sätt att tänka och leva bortom enbart ett enkelt beteende.

Mot bakgrund av detta, menar Jaakson (2010) att de organisatoriska värderingarna bör formuleras utifrån ”hur” (i.e. karaktär) framför ”vad” (i.e. beteende). Detta då en reglering av ett beteende inte är tillräckligt flexibelt för att möta den komplexitet vilken vanligen inryms i den organisatoriska verkligheten i praktiken (Bourne & Jenkins, 2013; Jaakson, 2010).



**Figur 5:** Förhållande mellan värderingar, attityd och beteende.

*Källa: författarnas tolkning av Jaakson (2010).*

Strickland och Vaughan (2008, citerad i Jaakson, 2010) presenterar en hierarki av dimensioner i vilken de organisatoriska värderingarna kan rangordnas och förstås:

- (1) Värderingar för överlevnad (i.e. ekonomiska)
- (2) Etiska värderingar (i.e. normer)
- (3) Värderingar för välmående (i.e. förverkligande av organisatoriska och individuella mål)



**Figur 6:** Hierarki av organisatoriska värderingar.

*Källa: författarnas tolkning av Strickland och Vaughan (2008, citerad i Jaakson, 2010) tankesam.*

En hierarki vilken kan förstås följa samma logik som Maslows behovstrappa. De grundläggande värderingarna (i.e. överlevnad) utgör därmed prerequisit för de etiska värderingarna, vilka i sin tur måste vara uppfyllda för att kunna förverkliga organisatoriska och individuella mål.

För att koppla detta till tidigare resonemang kring medel och mål, menar Jaakson (2010) att nivå ett och tre kan kopplas till "målen". Dessa kan förstås som ändpunkter i sig självt. Medan de etiska värderingarna utgör medel för att nå dessa mål. Därför bör enligt Jaakson (2010) de organisatoriska värderingarna i huvudsak baseras på de etiska. Om den strategiska ledningen har för avsikt att inkludera organisatoriska värderingar för välmående eller överlevnadsvärderingar, menar Jaakson (2010) att de med fördel bör uttryckas i termer av attityd eller karaktär framför ett beteende.

### 3.1.3 VÄRDERINGSDOKUMENT

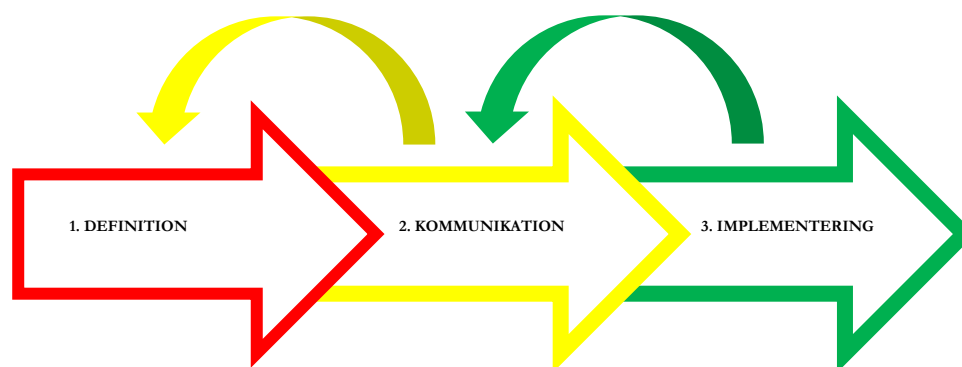
Enligt Trollestad (2000) kan ett värderingsdokument förstås utgöra en gemensam ideologisk plattform. Till detta kan värderingsdokumentet också förstås skänka en gemensam vokabulär för

tanke och handling. Philipson (2004) menar att en sådan gemensam text kan fungera som stöd för medarbetare och chefer att tolka och tillämpa ”etiken”. Trollestad (2000) menar vidare att den kan fungera som stöd för diskussioner och beslut i hanteringen av konflikt inom organisationen.

Det är dock viktigt att betona att det inte är tillräckligt med enkom en dokumentation för ett framgångsrikt värderingsarbete. Philipson (2004) menar att samtalet och dialogen kring etiken utgör ett minst lika väsentligt inslag.

## 3.2 ETT PROCESSPERSPEKTIV PÅ VÄRDERINGAR

Blanchard och O’Connor (1997) tar ett processperspektiv på organisatoriska värderingar och menar att dessa kan ordnas inom ett ramverk bestående av tre steg:



**Figur 7:** *Processperspektiv på organisatoriska värderingar: definition, kommunikation och implementering.*

*Källa: författarnas tolkning av Blanchard och O’Connor (1997) modell.*

### 3.2.1 DEFINIERING AV ORGANISATORISKA VÄRDERINGAR

I detta första steg går värderingarna från att vara outtalade till uttalade. Inom befintlig teoribildning går det isär gällande vilka som bör göra detta. Från ledningen ensamt (Lencioni, 2002) till en demokratisk process där alla medarbetare involveras (Philipson, 2004), till en gruppering av ett fåtal individer som bedöms inneha organisationens ”genetiska kod” (Blanchard & O’Connor, 1997).

Precis som värdehierarkin i föregående avsnitt, menar Philipson (2004) att organisationen bör inordna sina värderingar i en rangordningslista samt klargöra relationen dem emellan. Detta menar Philipson (2004) utgör ett prerekvisit för att värderingarna överhuvudtaget ska kunna fungera som ett effektivt styrmedel. Detta då för att organisationens medlemmar ska kunna få vägledning i att fatta ”rätt” beslut i en situation av konflikterande intressen, förutsätter klara riktlinjer för vad de bör prioritera. Lencioni (2002) och Trollestad (2000) menar vidare att de värderingar som utgör den gemensamma värdegrunden måste göras tydliga och begripliga, samt vara kopplade till praktiken (i.e. uttryckta i en verklighetsnära terminologi) för att kunna verka handlingsmotiverande.

Till detta, betonar Jaakson, Reino och Vadi (2008) vikten av att det bör föreligga en konsistens värderingarna emellan liksom i relation till organisationens huvudsakliga mission, vision och strategi. Till denna typ av statiska konsistens, pekar Jaakson, Reino och Vadi (2008) också på behovet av en dynamisk konsistens över tid och rum. Detta för att värderingarna ska kunna skänka vägledning för handling för de många medlemmarna i de många situationerna.

### 3.2.2 KOMMUNICERING AV ORGANISATORISKA VÄRDERINGAR

I detta andra steg kommuniceras den antagna värdegrunden till organisationens medlemmar genom olika interna kanaler samt genom ceremonier, ritualer, artefakter och andra symboliska handlingar. Anderson (1997) menar att detta utgör ett kritiskt moment för klargörande av vad värderingarna står för och hur de ska användas, då medlemmarna kan inneha olika förståelse och göra olika tolkningar av samma värderingar. Detta kan förstås mot bakgrund av att avståndet mellan uppfattad och kommunicerad innebörd av värderingarna kan variera betydligt, vilket enligt Alvesson (2012, s.225) kräver ”goda kommunikatörer, men också goda lyssnare”. Mot bakgrund av detta menar Cha och Edmondson (2006) att det är av vikt att chefer bör ta varje tillfälle för att kommunicera och klargöra vad värderingarna avser så att de tolkas på ett liknande sätt genom hela organisationen.

Mowles (2008) beskriver detta som en standardisering av tolkningar. Enligt Trollestad (2000, s.228) vore idealet att detta sker i en kontext karakteriserad av den ”störningsfria kommunikationen ... [att] genom den fria dialogen och kritisk prövning nå fram till kommunikativt säkerställda konsensusuppfattningar om vad som är att förstå som begripligt, sant, moraliskt gott och uppriktigt”. Ett ideal vilket Trollestad (2000) står i kontrast mot en normativt säkerställd konsensus, vilken denne menar istället karakteriseras av ett okritiskt förhållningssätt dominerat av icke-jämlika utgångspunkter för förhandling, snedvriden kommunikation och dolda manipulativa avsikter.

Även Mowles (2008) bejakar detta ideal med betoning på vikten av att diskutera kring vad värderingarna betyder i olika situationer och kontexter (i.e. att ”funktionalisera” dem). Vidare menar Mowles (2008) att värderingarna bör förstås som en kontinuerlig process av social konstruktion, i vilken det sker ett utbyte av tolkningar mellan olika intressenter. I detta framhålls betydelsen att facilitera en kontext i vilken det ges möjlighet att reflektera kring värderingarna, då de annars kan utvecklas till totalitära och icke-förhandlingsbara (Alvesson, 2015; Mowles, 2008).

Vidare menar Trollestad (2000) att genom en sådan tydlighet och öppenhet i dialogen skänkes möjligheten för att påverka och påverkas, förändra och förändras. Denne betonar också vikten av att erkänna konflikter som naturliga inslag och att synliggöra och lyfta fram dessa, för att nyttiggöras som viktiga drivkrafter till kollektivt lärande och utveckling. Samtidigt pekar Philipson (2004, s.258) på att ”oreflekterade och osynliga föreställningar bland medarbetarna tydliggörs i samtalen.”

Till detta, framhåller Cha och Edmondson (2006) betydelsen av att individen (i.e. organisationens medlemmar generellt och cheferna i synnerhet) innehar en öppenhet och ett ödmjukt förhållningssätt gentemot sina handlingar: att göra dem ”diskuterbara” (av eng. ”discussable”). Detta genom uppmuntran gentemot medarbetare om feedback, rådfrågning om vad andra tycker och tänker, och att ge uttryck för sårbarhet och med det möjliggöra för andra att uttrycka sina angelägenheter och funderingar inom ramen för det reflekterande rummet.

### 3.2.3 IMPLEMENTERING AV ORGANISATORISKA VÄRDERINGAR

I detta tredje och sista steg går de organisatoriska värderingarna från teori till praktik. En fas av implementering vilken Jaakson, Reino och Vadi (2008) menar syftar till att skapa en samstämmighet mellan de uttalade värderingarna och den faktiska praktiken. Detta genom en kontinuerlig analys av grad av matchning och eliminering av gap. Jaakson, Reino och Vadi (2008) uppmuntrar exempelvis organisationer att vara öppna för att omvärdera betydelsen av en värdering i ljuset av en strategiformulering. Vidare, betonar Cha och Edmondson (2006) vikten av att chefer och andra signifikanta personer ”lever som man lär” (av eng. ”walk the talk”). Eller annorlunda uttryckt att visa i handling, bortom enkom tom retorik (Brytting & Trollestad, 2000; Lencioni, 2002).

Jaakson, Reino och Vadi (2008) menar dock att det tenderar att råda en viss dissonans mellan de uttalade värderingarna och praktiken. Inte minst menar de att det föreligger svårigheter att på ett entydigt sätt definiera vilken handling som upplevs motsvara värderingarna. Något de menar ligger i ”betraktarens ögon” (av eng. ”in the eye of the beholder”). Vidare menar de att när väl de organisatoriska värderingarna är definierade skänks möjlighet för multipla tolkningar av vad som kan betraktas som den ”korrekta” handlingen. Detta med ökad sannolikhet för divergens som följd.

Cha och Edmondson (2006) betonar vikten av att explicit vidkänna och skapa förutsättningar för att hantera denna typ av potentiella spänningar mellan uttryck och handling. Detta på grundval av att det nödvändigtvis inte råder en perfekt korrelation mellan de gemensamma värdena – uttalade eller outtalade – och ”affärsvärden” (av eng. ”business values”, i monetära termer).

Dessa spänningar menar Cha och Edmondson (2006) kan elimineras genom dialog och ett reflekterande förhållningssätt med syfte att reducera meningskiljaktigheter kring värderingarnas mening och implementering. Dock menar Cha och Edmondson (2006) att det potentiellt kan föreligga en spänning mellan en sådan ”värdeklarhet” (av eng. ”value clarity”) och de individuella upplevelse av mening. Detta då en begränsning av värderingens betydelse kan medföra att den personliga tolkningen förhandlas bort och med det eliminera den emotionella kopplingen.

Här menar också Cha och Edmondson (2006) att en funktionell dynamik förutsätter en emotionell och kognitiv mogenhet bland "betraktarna", att de innehar förmåga att inkorporera alternativa tolkningar i processen av attribution av beteende och handling och med det ta ägarskap för sin egen situation. Inte minst att vid en upplevd "regelöverträdelse" söka mer information och fundera kring alternativa förklaringar, framför enkom att yrka på förändring och förbättring. Exempelvis, menar Cha och Edmondson (2006) att en kongruens mellan det man lovat att leverera och det man i praktiken levererar kan förstås vara allt svårare mot bakgrund av den komplexitet och tvetydighet som råder i den organisatoriska kontexten.

Ett faktum vilket Cha och Edmondson (2006) menar ytterligare uppmuntrar till dialog och diskussion kring dessa utmaningar, för att skapa en medvetenhet bland organisationens många medlemmar att en implementering och ett stödande av gemensamma värderingar i handling inte är en entydig och okomplicerad process utan att även den mest dedikerade och autentiska individen tvingas ta svåra beslut och göra kompromisser i en kontext av konflikterande intressen.

#### 3.2.4 UTVECKLING AV TEORI OCH PRAKTIK

Jaakson, Reino och Vadi (2008) hade med sin fallstudie för avsikt att studera faktorer som kunde förstås facilitera en avvikelse mellan de formulerade organisatoriska värderingarna (i.e. teori) och den faktiska handlingen (i.e. praktik). En kontext vilken de delade in i två kategorier:

**Objektiva faktorer.** Till denna kategori ordnades organisations- och situationsspecifika faktorer. Till de organisatoriska lades exempelvis storlek, då det enligt Jaakson, Reino och Vadi (2008) kunde förstås föreligga ett samband mellan att ju fler medarbetare, desto större risk att de inte vet, förstår eller accepterar värderingarna. Till de situationsspecifika faktorerna lades exempelvis de personer som var inblandade, med en särskild betoning på vilken position de innehade (e.g. chefer), samt typ av incidenter: exempelvis HR-relaterade.

**Kausala faktorer.** Jaakson, Reino och Vadi (2008) identifierade sex olika kausala faktorer utifrån befintlig teoribildning vilka de menar potentiellt kan inhibera manifestationen av organisatoriska värderingar i praktiken. Detta baserat på en rationale om att olika situationer, medför olika möjligheter för att agera enligt de organisatoriska värderingarna. Dessa delades in i två olika kategorier: "möjliggörande" (av eng. "enablers") och "förhindrande" (av eng. "disablers"). Där de förstnämnda kan fungera som förhindrande givet en avsaknad av dessa. Till möjliggörande lades:

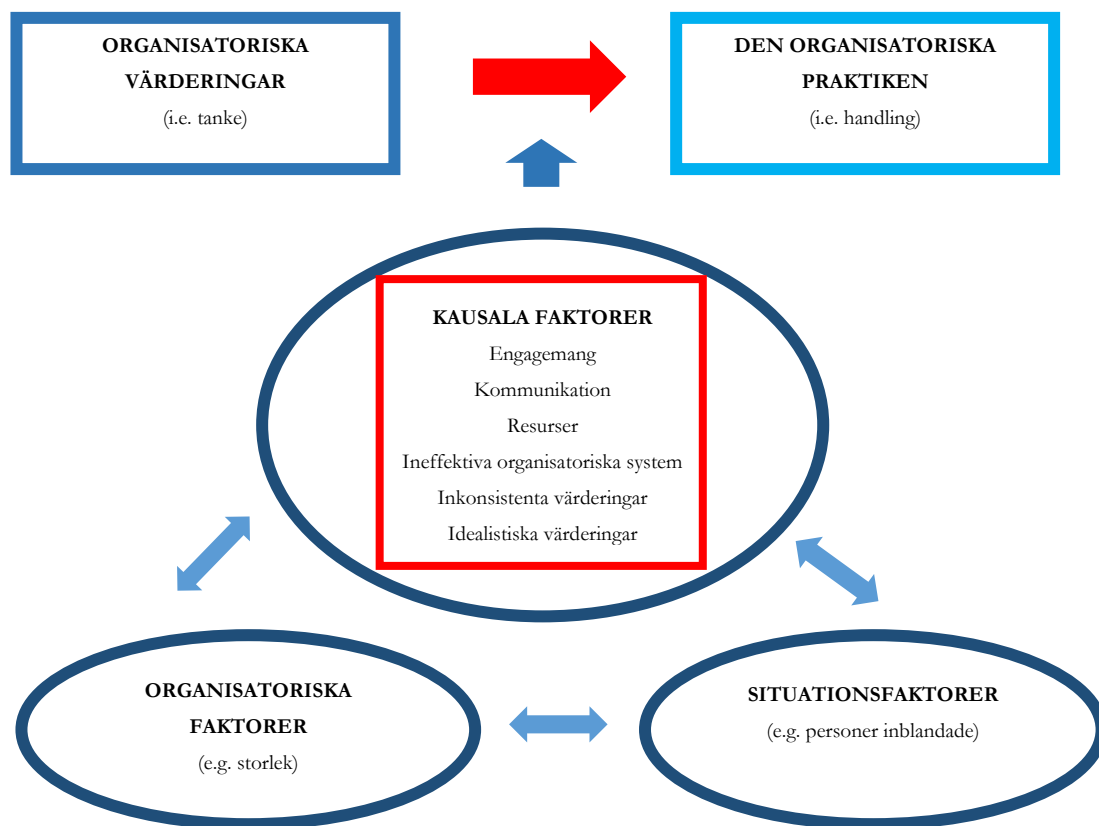
**Engagemang.** Till denna kategori lades vikten av ett genuint engagemang från ledningen. Detta kan annars bland medarbetarna utvecklas till en skepticism, cynism och demoralisering (Lencioni, 2002). Från ett medarbetarperspektiv, kan Trollestads (2000) beskrivning av ett osynligt och



otydligt ledarskap betraktas falla inom denna kategori. Med detta avser han en situation i vilken det dels ges för lite och alltför tydlig information om syftet med värderingsarbetet, men också att sättet att leda värderingsarbetet var för osynligt och otydligt.

**Kommunikation.** Detta behandlades i huvudsak i föregående avsnitt, men kan i korthet förstås utgöra det avgörande steget mellan formulering och handling. Återkommande, betonas betydelsen av en tydlighet: då ju mer tvetydig en definition är, desto mer varierad tenderar tolkningen bland medlemmarna att bli (Bourne & Jenkins, 2013). Till denna kategori kan även några av de hinder för implementering Trollestad (2000) nämner, däribland en rädsla och brist på tillit inför att inom ramen för dialogen dela med sig av sina tankar kring ett ställningstagande. Detta i kombination med en ovana vid och problem med att föra samtal kring den typen av frågor.

**Resurser.** Till denna gruppen lade Jaakson, Reino och Vadi (2008) exempelvis flexibla interna processer, samt viljan från såväl organisationen som dess medlemmarna att ge upp kortsiktiga mål och avsätta tid, energi och ekonomiska medel för implementering av de önskvärda värderingarna. Trollestad (2000) betonar här till exempel vikten av att värderingarna bör följas upp kontinuerligt och vara integrerade med det övriga utvecklings- och kvalitetsarbetet.



**Figur 8:** Tankerans påverkansfaktorer, teori och praktik.

*Källa: författarnas tolkning av Jaakson, Reino och Vadi (2008) modell.*

Till gruppen av potentiellt förhindrande kausala faktorer, lade Jaakson, Reino och Vadi (2008):

**Ineffektiva organisatoriska system.** Med detta menas när interna processer och stödjande system kommunicerar inkonsistenta budskap, till exempel situationer i vilka det föreligger en konflikt mellan en värdering och ena sidan och incitamentssystemet och andra sidan: eller om värderingarna inte inkluderas överhuvudtaget. I denna dynamik, menar Cha och Edmondson (2006) att det är av största betydelse att den organisatoriska strukturen och dess principer harmoniserar med de värden som organisationen har för avsikt att medlemmarna bör stå för.

**Inkonsistenta värderingar.** Organisationer är kontinuerligt under tryck av konflikterande intressen. Idealet här menar Buchko (2007) med flera (e.g. diskussion i punkt 3.2.1) vore om värderingarna syftade till att hjälpa balansera dessa konflikterande intressen, och således fungera stödjande vid ett beslutsfattande. Jaakson, Reino och Vadi (2008) konstaterar dock att värderingar som syftar till att fungera som riktlinjer för handling vid beslut tenderar att upplevas konflikterande med en eller flera av de övriga, samt att det vanligen råder en avsaknad av en rangordning dem emellan. Detta menar Jaakson, Reino och Vadi (2008) leder till att när en medlem försöker handla i linje med den ena, medför det oundvikligen en överträdelse av en annan.

Vidare, menar Jaakson, Reino och Vadi (2008) att det vanligen inom teoribildningen på tema organisatoriska värderingar antas att dessa är konsistenta gentemot varandra: då konsekvensen annars hade varit att handlingar baserat på dem vore högst godtyckliga (i.e. subjektiva). För att överbrygga detta problemet rekommenderar Blanchard och O'Connor (1997) med flera (e.g. diskussion i punkt 3.2.1) att värderingarna bör rangordnas. Detta för att tydliggöra för medlemmen vad denne i första hand förväntas agera utefter i en sådan situation. En alternativ tolkning till detta kan förstås utav Alvesson (2012, s.209):

”... viktigt är emellertid att det finns en gemensam grundsyn och att växlingen tolkas på likartade sätt.”

Detta kan förstås som att det centrala inte är att det råder en konsistens kring tolkningen och förståelsen av den organisatoriska värderingen, utan att det råder konsensus bland organisationens medlemmar hur de ska förhålla sig till en sådan inkongruens. Detta då (Alvesson, 2012, s.208):

”Om en viss regel av somliga uppfattas som en vägledning möjlig att göra avsteg från, medan andra ser regeln som okränkbar: är det bäddat i svårigheter. Oenighet i en organisation innebär oklarhet, förvirring, konflikter och tidsspill.”

**Idealistiska värderingar.** Till denna kategori lägger Jaakson, Reino och Vadi (2008) de värderingar som av medlemmarna i en viss situation inte upplevs överförbara i den kontext inom vilken denne verkar. Annorlunda uttryckt, att värderingarna upplevs för idealistiska givet omständigheterna. När en sådan situation föreligger konstaterade Jaakson, Reino och Vadi (2008) att lösningar tenderar att baseras på en saklig argumentering, framför värderingarna. En form av dynamik vilken kan förstås utifrån en av de styrformer Mintzberg (1983, citerad i Bruzelius & Skärvad, 2012, s.176) benämner ömsesidig anpassning: ”en styrning och samordning genom direkt och ömsesidig kommunikation”.

Vidare menar Jaakson, Reino och Vadi (2008) att värderingar som hjälpte organisationen igår potentiellt inte behöver utgöra en funktionell vägledning för handling imorgon, särskilt inte i en föränderlig kontext. I motbild till detta, menar exempelvis Collin och Porras (1994, citerad i Jaakson, Reino och Vadi, 2008) att de ”rätta” värderingarna aldrig blir utdaterade.

### 3.3 ORGANISATORISKA VÄRDERINGARS DYNAMISKA NATUR

#### 3.3.1 FYRA OLIKA KATEGORIER AV ORGANISATORISKA VÄRDERINGAR

Bourne och Jenkins (2013), Jaakson (2010) och Lencioni (2002) delar samtliga in organisatoriska värderingar i olika kategorier, med syfte att utveckla en fördjupad förståelse för deras betydelse och inbördes dynamik. I presentationen nedan tar vi utgångspunkt i det ramverk Bourne och Jenkins (2013) skänker, kompletterat med Jaakson (2010) och Lencioni (2002) förståelseramar.

Bourne och Jenkins (2013) menar att organisatoriska värderingar kan delas in i fyra olika kategorier:

**(1) Förespråkade (av eng. ”espoused”) värderingar.** Till denna kategori hör de värderingar som explicit är kommunicerade av organisationens strategiska ledning, till exempel i form av ett policydokument. Organisatoriska värderingar vilka av dessa upplevs centrala för medarbetarna att agera utifrån för realiserande av organisationens strategiska agenda. I ett bolag med entreprenöriell förankring, kan dessa härledas till grundarens ursprungliga trossatser vilka över tid reviderats och operationaliserats. Enligt Jaakson (2010) bör dock dessa organisatoriska värderingar enkom betraktas utgöra ”toppen av isberget” (av eng. ”tip of the iceberg”). Detta då hon menar att det i den praktiska verkligheten med största sannolikhet föreligger fler värderingar av central betydelse.

**(2) Attribuerade (av eng. ”attributed”) värderingar.** Till denna kategori hör de organisatoriska värderingar vilka av medlemmarna upplevs karaktärisera organisationen. Värderingar vilka implicit ligger till grund för beslutsfattande och meningsskapandeprocesser i deras dagliga arbete, och representerar historiska mönster och existerande preferenser inför tanke och handling.

**(3) Delade (av eng. "shared") värderingar.** Till denna kategori hör de organisatoriska värderingar vilka är delade av organisationens många medlemmar (i.e. den kulturella profilen), vilka kan förstås som en aggregering av de enskilda medlemmarnas värderingar där individuella skillnader kan förstås utgöra avvikelser från ett medeltal. Värderingar vilka utvecklas över tid och reflekterar delade mönster av tanke och handling inom organisationen.

**(4) Eftersträvade (av eng. "aspirational") värderingar.** Till denna kategori hör de värderingar vilka av medlemmarna upplevs önskvärda, för långsiktig prosperitet. Ett upplevt ideal (Jaakson, 2010) för en framgångsrik hantering av morgondagens utmaningar (Lencioni, 2002).

Till dessa fyra kategorier, inkluderar Jaakson (2010) och Lencioni (2002) till skillnad från Bourne och Jenkins (2013) en femte kategori: **kärnvärden** (av eng. "core values"). Kärnvärden kan liknas vid de förespråkade värderingarna, men dessa bör istället förstås som tidlösa riktlinjer för tanke och handling och med det förstås utgöra fundamentet för organisationskulturen. Dessa får med inga medel kompromissas kring, varken för bekvämlighet eller kortsiktig ekonomisk vinning.

Vidare, i tillägg till de fem ovan nämnda, beskriver Lencioni (2002) ytterligare två typer av värderingar vilka kan betraktas avvika från de ovan nämnda. Dels **"tillåtelse-att-vara-med"** (av eng. "permission-to-play") värderingar, vilka kan förstås som de grundläggande beteendemässiga och sociala prerekvisit som medlemmen måste uppfylla för att få vara en del av organisationen. Hit hör till exempel uppförandekoden (se diskussion i punkt 3.1.2). Till detta, de **"spontana"** (av eng. "accidental") organisatoriska värderingarna. Till denna kategori hör de värderingar som inte aktivt drivits av den strategiska ledningen, men som medlemmarna eller andra intressenter ändå upplever att organisationen karaktäriseras utav.

För att avgränsa, väljer vi att fokusera på de fyra kategorier vilka ingår i Bourne och Jenkins (2013) ramverk: (1) förespråkade, (2) attribuerade, (3) delade och (4) eftersträvade. Kärnvärden väljer vi att placera under förespråkade värderingar, likaså "tillåtelse-att-vara-med", och de spontana värderingarna inordnas under kategorin attribuerade värderingar.

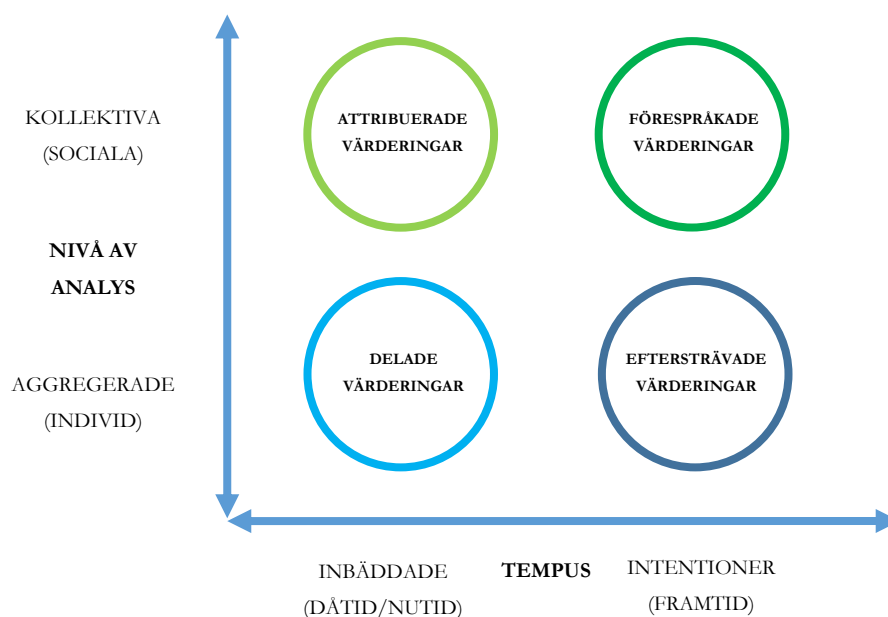


**Figur 9:** Fyra kategorier av organisatoriska värderingar.

Källa: Bourne och Jenkins (2013).

Vidare, menar Bourne och Jenkins (2013) att kategorierna bör betraktas som jämbördiga och lika ”giltiga”, att dessa kan förstås som partiella representationer av de organisatoriska värderingarna och att relationen dem emellan fluktuerar över tid. En relation vilken Bourne och Jenkins (2013) menar karaktäriseras av en dynamisk natur, med ömsom gap som överlappningar. En dynamik vilken enligt Bourne och Jenkins (2013) påverkas av såväl exogena (i.e. utomorganisatoriska) som endogena (i.e. inomorganisatoriska) faktorer.

Utifrån dessa fyra kategorier presenterar Bourne och Jenkins (2013) ett ramverk vilket de menar synliggör denna dynamik, formerat som följer utifrån två dimensioner:



**Figur 10:** Tankeram, olika kategorier av organisatoriska värderingar.

*Källa: Bourne och Jenkins (2013).*

Bourne och Jenkins (2013) arrangerar således de fyra kategorierna betingat av tempus (i.e. dåtid och nutid) respektive framtida intentioner och nivå av analys (i.e. personliga kognitiva strukturer respektive kollektiva sociala system). En dynamik dem emellan vilken utgjorde enhet för analys i deras litteraturstudie, och som utvecklas i nästa kapitelavsnitt.

Till detta – mot bakgrund av att organisatoriska värderingar kan förstås som personliga kognitiva strukturer och kollektiva sociala system – menar Bourne och Jenkins (2013) att en potentiell källa till konflikt – utöver att individer placerar olika relativ betydelse de organisatoriska värderingarna emellan – är att de ställs inför ytterligare ett dilemma: till vilken grad de kan svara mot deras egna behov, och samtidigt svara mot det socialt accepterade, önskvärda och förväntade utifrån gruppens preferenser. Detta beskriver Trollestad (2000, s.155) som ”en konflikt mellan lojalitet mot organisationens och individens moraliska värderingar”.

### 3.3.2 ORGANISATORISKA VÄRDERINGAR I PRAKTIKEN

Utifrån de fyra kategorierna och ramverket enligt ovan, föreslår Bourne och Jenkins (2013) fyra arketytiska konfigurationer och satser för bejakande av den potentiella divergensen och dynamiken värderingarna emellan, vilka kommer elaboreras kring enligt nedan. I ett första steg, finner vi dock att det är på sin plats att klargöra vad de begrepp innefattar som vi har för avsikt att använda.

*Värdekongruens* innebär enligt Bourne och Jenkins (2013) att det föreligger en hög grad av överensstämmelse mellan de organisatoriska och individuella värderingarna. Det kan i detta sammanhang också förstås som att det föreligger en samstämmighet mellan ett par eller flera av de fyra kategorier enligt ovan. Detta kan också förstås utifrån det Philipson (2004) väljer att benämna ”vertikal” värdegemenskap (i.e. vertikal konsonans): en kongruens mellan medarbetarnas och ledningens värderingar.

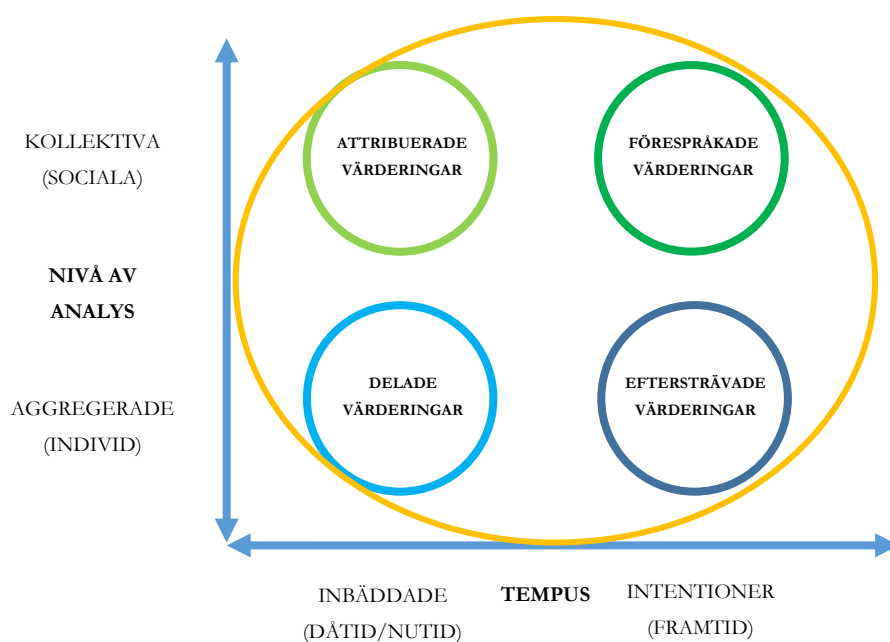
En *värdeinkongruens*, betyder det motsatta: en låg grad av samstämmighet mellan medarbetarnas och ledningens värderingar (e.g. kategorier emellan). Till detta, kan också tilläggas det Philipson (2004) benämner horisontell värdegemenskap (i.e. horisontell konsonans): en kongruens medarbetare emellan. I detta sammanhang ska inte kongruens förstås som en total likformighet och att de enskilda individerna reduceras ned till ett konformt kollektiv: utan att det råder en funktionell samklang av olikheter (Philipson, 2004). Dock menar Philipson (2004, s.72) samtidigt att den som:

”... tagit anställning i ett företag sagt ja till ett samarbete och därmed till en värdegemenskap, där individens frihet i viss mån är underordnad totaliteten.”

#### **(1) Hög grad av överlappning mellan alla fyra kategorier av organisatoriska värderingar.**

Detta kan förstås som ett tillstånd i vilket de delade värderingarna är samstämmiga med de attribuerade värderingarna, vilka samtidigt korresponderar med dem som är förespråkade och eftersträfvade. Ett tillstånd vilket Bourne och Jenkins (2013) menar både kan verka till organisationens fördel, men också till dess nackdel.

Fördelarna menar de kan härledas till att om det råder en hög grad av konsensus kring de värderingar som ligger till grund för medlemmarnas beslut och handling, skänker detta såväl en tydlig känsla av mening som gemensam riktning. Ur ledningens perspektiv kan detta också förstås skänka goda förutsättningar för utövande av normativ kontroll (i.e. värderingsstyrning). Detta då det råder en bred samsyn bland medlemmarna kring vad som är rätt och fel, bra eller dåligt, för organisationen.



**Figur 11:** Konfiguration 1, hög grad av överlappning mellan alla fyra kategorier av de organisatoriska värderingarna.  
 Källa: Bourne och Jenkins (2013).

Dock, kan en sådan hög grad av överlappning också betraktas som något destruktivt. Detta då en stark kongruens – i synnerhet med hänsyn till dimensionen av tempus – kan utmynna i en låg grad av motivation till att utmana det befintliga ”fundamentet” för beslut och handling (i.e. status quo). Vidare menar Bourne och Jenkins (2013) att detta även kan reducera graden av mångfald, då det skapar svårigheter för individer med andra värderingar att vara en del av organisationen.

Inom denna konfiguration, menar Bourne och Jenkins (2013) att en överlappning dels tenderar att faciliteras under perioder av relativ stabilitet och i synnerhet när organisationer innehar en lång historia av positiv utveckling. Detta då framgång förstärker de underliggande värderingarna (se exempel nedan). Vidare menar också Bourne och Jenkins (2013) att institutionell isomorphism (i.e. konformitet gentemot sociala föreskrifter och samhällsliga krav för legitimitet) tillsammans med sociala praktiker relaterade till HRM (e.g. rekrytering och insocialisering) fungerar som facilitatorer. Enligt Trollestad (2000) är det inom denna konfiguration vanligt med en hög grad av internrekrytering, för att försäkra sig om att den rådande kulturen bibehålls och förstärks.

**Exempel:** Detta kan förstås utifrån Gagliardis (1986) beskrivning av fyra grundläggande faser vilka en utveckling av en stark organisationskultur baserade på organisatoriska värderingar genomgår. Något vi väljer att exemplifiera mot bakgrund av den tes vi har för avsikt att driva, tillsammans med att vi upplever det särskilt relevant mot bakgrund av det aktuella fallstudieobjektet.

(1) Grundaren implementerar en vision för företaget, med en specifik trossats gällande dess värderingar och syfte. I denna fas kan grundaren använda direkt kontroll för att peka ut riktning, styra medarbetarnas beteende och säkerställa måluppfyllelse.

(2) Om företagets framgång upplevs inneha en stark korrelation med grundarens vision och värderingar, börjar medarbetarna identifiera sig med dessa och med det medvetet använda och följa dem även i samband med aktiviteter där grundaren inte har möjlighet att utöva direkt kontroll.

(3) I takt med en fortsatt positiv utveckling institutionaliseras sambandet mellan värderingarna och företagets framgång i organisationens kollektiva medvetande, där kopplingen dem emellan med det blir allt mer oreflekterad och tagen för given. Vidare formas och förstärks ett ideal mot bakgrund av det kognitiva ramverk värderingarna skänker, och dessa har nu gått från att vara ett instrument för att nå målen till att bli ett mål i sig självt. Denna nya struktur och lojalitet med företagsidealet har i denna fas blivit så stark att medarbetarna som inte delar värderingarna eller har ett annat synsätt marginaliseras eller väljer att sluta. Något som ytterligare förstärker ”vi-känslan”, med en stark konsensus gällande vad organisationen ska göra och hur det ska göras.

(4) I den fjärde och sista fasen i Gagliardis (1986) ramverk, är nu värderingarna absoluta inom organisationen. Dessa ifrågasätts därför i princip aldrig, och har nu nått en punkt där medarbetarna identifierar sig så starkt med dem att deras handlingar omedvetet påverkas av dem. Sammantaget, har de organisatoriska värderingarna lagt en grund för utveckling av en gemensam förståelseram vilken reproducerats och förstärkts över tid genom ritualer, ceremonier och symboliska handlingar i takt med bolagets progression. En organisationskultur vilken uttrycks i handling och kopplingen mellan värderingarna och framgång kan nu förstås vara på ett emotionellt framför rationellt plan.

**Anekdot:** Alvesson (2015) menar här att om de anställdas emotionella identifikation till värderingarna är tillräckligt stark kan det finns en tendens till att dessa i det närmaste helgonförklaras inom organisationen. Företagets strategiska agenda anpassas således utefter de ramar för handling som värderingarna och organisationskulturen skänker, och i detta fall kan de organisatoriska värderingarna enligt Alvesson (2015) förstås som en helig ko.

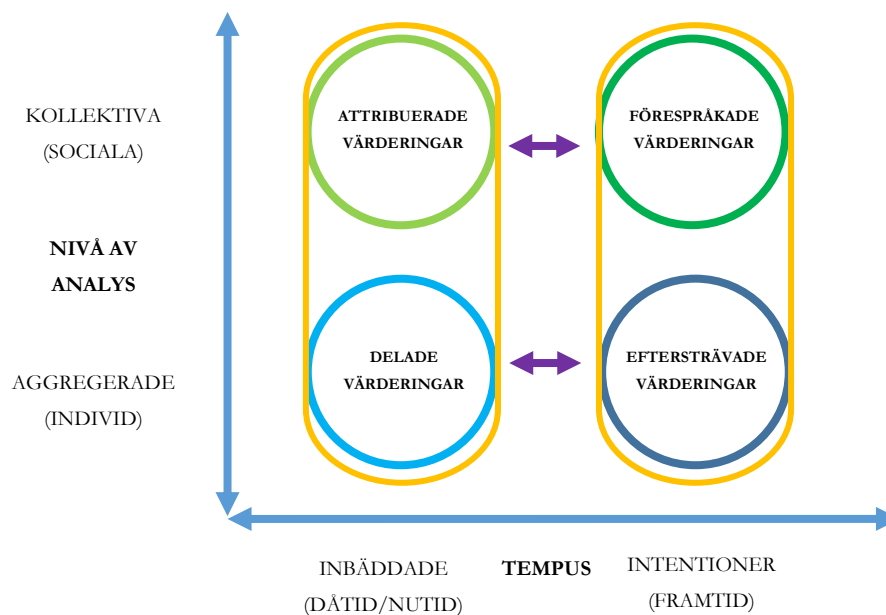
En liknelse vilken bygger på tidigare nämnda helighet och att det är värderingarna som skänker riktning och mening för organisationens verksamhet. Alla beslut – omedvetet eller medvetet – vägs mot hur väl de är förenliga med värderingarna, vilket medför att förändringsinitiativ vilka inte upplevs vara förenliga med ”hur vi gör saker här” tenderar att möta starkt internt motstånd och med det ofta resultera i ett misslyckande (Gagliardi, 1986).



En metafor av en helig ko vilken med andra ord tar sin utgångspunkt i den extremt starka identifieringen gentemot organisationens värderingar och kultur, vilket genomsyrar all den verksamhet som bedrivs och i det närmaste efterföljs religiöst och med det definierar ramar för vad som är möjligt, önskvärt och ”det rätta” (i.e. företagsetiken).

I detta, menar Alvesson (2015) och Gagliardi (1986) att den stora utmaningen för organisationer med en stark värderingsbaserad kultur och emotionell identifiering inför det företagsspecifika idealet, ligger i medarbetarnas [och den strategiska ledningens] beskyddande inställning och blinda tilltro gentemot värderingarnas funktionalitet och prosperitet. Detta utvecklas i ett nästa steg.

**(2) Ett gap mellan inbäddade (i.e. historiska) och avsedda (i.e. framtida) organisatoriska värderingar.** Ett gap vilket Bourne och Jenkins (2013) benämner som ett ”förväntningsgap” (av eng. ”expectation gap”) vilket kan förstås som att det råder en överlappning mellan de delade och attribuerade värdena och ena sidan, respektive de förespråkade och eftersträvade och andra sidan: men att det grupperingarna emellan råder en inkongruens.

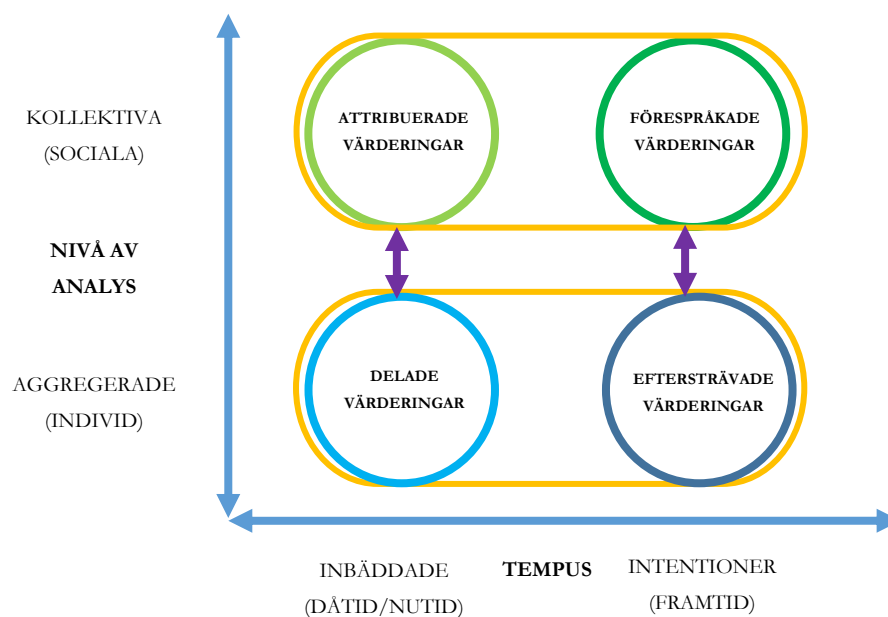


**Figur 12:** Konfiguration 2. Förväntningsgap i tempus.

*Källa: Bourne och Jenkins (2013).*

Detta menar Bourne och Jenkins (2013) kan härledas till perioder av organisatorisk underprestation – med ett sökande inför alternativa värderingar och lösningar – alternativt som en konsekvens av ett radikalt förändringsinitiativ formulerat av den strategiska ledningen på temat ”ut med det gamla, in med det nya”. Spänningen kan med andra ord förstås ligga i att värderingar med en förankring i historien – vilka är ”inbyggda” i befintliga strukturer, kognitiva scheman och system – utgör hinder för implementering av nya strategier.

**(3) Gap mellan kollektiva [i.e. organisationen] och aggregerade [i.e. personliga] organisatoriska värderingar.** Detta kan enligt Bourne och Jenkins (2013) förstås som ett tillstånd där attribuerade och förespråkade värderingar och ena sidan inte är samstämmiga med de delade och eftersträvade värderingarna och andra sidan. Ett gap vilket de menar kan förstås som avsaknad av identifikation bland medlemmarna gentemot de värderingar som upplevs karaktärisera organisationen och som den strategiska ledningen föresprakar.



**Figur 13:** Konfiguration 3, dislokationsgap i det kollektiva versus det aggregerade individuella.

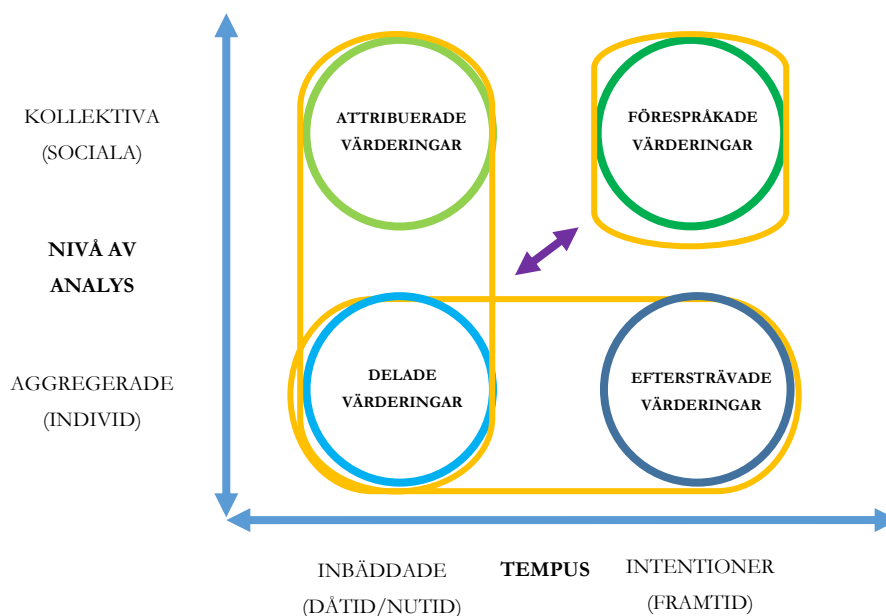
Källa: Bourne och Jenkins (2013).

Bourne och Jenkins (2013) beskriver här påverkansfaktorer som när det föreligger en situation där förhållandet mellan de professionellas och den strategiska ledningens värderingar i det närmaste karaktäriseras av en antagonistisk underton.

Vidare, beskriver Bourne och Jenkins (2013) att detta tillstånd kan utvecklas som en konsekvens av att organisationer växer – vilket medför behov av ny personal och med det ett inflöde av personer med ”nya” och potentiellt konflikterande värderingar – eller på grundval av att den globala organisationen – med dess olika avdelningar, funktioner och geografiska spridning – dels kan karaktäriseras av en kulturell varians men också att dessa subenheter tar till sig och utvecklar de olika organisatoriska värderingarna i olika takt och omfattning.

**(4) Ledarskapsgap.** Ett tillstånd vilket enligt Bourne och Jenkins (2013) kan förstås som att det råder kongruens mellan de attribuerade, delade och eftersträvade värderingarna, men inte med de förespråkade värderingarna. Påverkansfaktorer här menar Bourne och Jenkins (2013) kan härledas till att det råder en divergens mellan medarbetarnas föreställningar om organisationen och ena

sidan, med den strategiska ledningens och andra sidan. Vidare menar Lencioni (2002) att detta gap kan uppstå om organisationens medlemmar upplever att de organisatoriska värderingarna enkom är tom retorik eller ”tandlösa” (av eng. ”toothless”) som en konsekvens av att det inte råder samstämmighet mellan det ideal den strategiska ledningen kommunicerar och uppmuntrar, och själv agerar utefter. Alternativt att värderingarna helt saknar förankring i den praktiska verkligheten.



**Figur 14:** Konfiguration 4, ledarskapsgap.

Källa: Bourne och Jenkins (2013).

**Exempel:** Cha och Edmondson (2006) menar att den värderingsbaserade styrningen kan förstås utgöra ett dubbeleggat svärd (av eng. ”double-edged sword”). Med detta menar de att när det av organisationens medlemmar upplevs föreligga en kongruens mellan uttryck och handling hos den strategiska ledningen kopplat till värderingarna, tenderar detta skapa mening, entusiasm, engagemang och ökad ansträngning. Om det icke upplevs föreligga en sådan samstämmighet, menar Cha och Edmondson (2006) att organisationens medlemmar tenderar att gå in i en attributionsprocess varpå denna inkongruens betraktas som enkom hyckleri och tom retorik. En process vilken följs av ett ”uppvaknande ur en illusion” (av eng. ”disenchantment”) och med det potentiellt underminera förtroendet för ledningen i sin helhet bland medlemmarna.

Sammantaget, menar Bourne och Jenkins (2013) att dessa påverkansfaktorer (i.e. endogena och exogena) över tid kan utvecklas till en normativ fragmentering, där konsensus medlemmar emellan går förlorat och med det medför en bred variation av intra-organisatoriska konstellationer av värderingssystem. Samtidigt pekar också Bourne och Jenkins (2013) på de krafter som ”håller ihop” systemet, och med det kan dynamiken förstås som ett tillstånd i ständig förändring (av eng. ”state

of flux”): med ömsom överlappningar och gap. Ramverket inkorporerar således värderingars historiska respektive framtida orientering, samt dess individuella respektive kollektiva strukturer.

Detta kan förstås utifrån Trollestad (2000) beskrivning av organisationskultur, att det bör betraktas som något levande som konstrueras, dekonstrueras och rekonstrueras i ett växelspel mellan likhet och olikhet. Mot bakgrund av detta, kan det också förstås bli tydligt vad Philipson (2004, s.73) avser med skapande av en gemensam värdegrund och en stark organisationskultur: att det inte syftar till att skapa en fullständig homogenitet, utan att facilitera en funktionell ”samklang av olikheter”.

### 3.4 UTVECKLING AV UTMANINGAR OCH SVÅRIGHETER I PRAKTIKEN

En rad utmaningar och svårigheter på tema organisatoriska värderingar har redan behandlats, men det är i huvudsak tre aspekter vi mot bakgrund av den tes vi har för avsikt att driva önskar utforska vidare: värderingars inneboende tvetydighet, värderingar som rätt och fel samt maktrelationer i ett värderingsvakuum.

#### 3.4.1 ORGANISATORISKA VÄRDERINGARS INNEBOENDE TVETYDIGHET

I sin fallstudie bejakar Cha och Edmondson (2006) de organisatoriska värderingarnas inneboende tvetydiga (av eng. ”fuzzy”) natur, vilket de menar skapar möjligheter för multipla godtyckliga tolkningar av dessas ”sanna” betydelse. Något som Cha och Edmondson (2006) menar ytterligare försvåras av att olika intra-organisatoriska subgrupper tenderar att inneha olika uppfattningar kring ramarna för det ”psykologiska kontraktet” (i.e. synsätt, förväntningar och informella skyldigheter mellan arbetsgivare och arbetstagare) och organisationskulturens syfte och funktion.

Detta ska vidare förstås mot bakgrund av det som Cha och Edmondson (2006) beskrivningar som naturliga ”glidningar” (av eng. ”drift”): då ett abstrakt ideal för handling tenderar att över tid inkorporera andra, perifera betydelser. Till detta föreligger även en risk för ”utspädning” (av eng. ”diluted”) av de organisatoriska värderingarna som en konsekvens av denna dynamik i det subjektiva lagret. Med risk för att värderingarna kan komma att betyda allt, och ingenting.

Trollestad (2000) bejakar denna tvetydighet, men menar samtidigt att principerna har potential att skapa ordning och reda i diskussionen och fungera som vägledare i svåra etiska val. En förutsättning för detta, menar Trollestad (2000, s.157) ligger i nödvändigheten i ”vagt preciserade principer så att människor med moraliska uppfattningar kan använda dem som gemensam bas”. Samtidigt betonar denne vikten av tydlighet, att ”äka konsensus förutsätter att de värderingar man enas om verkligen betyder samma sak för alla inblandade” (Trollestad, 2000, s.112).

Cha och Edmondson (2006) konstaterade att organisationens medlemmar – när det förelåg en upplevd dissonans mellan uttryck och handling kopplat till värderingarna – i denna process av meningsskapande och potentiell attribuering av hyckleri: tenderade att influeras av andra heuristiska och godtyckliga aspekter framför enkom en utvärdering av själva handlingen i sig självt. Här identifierades exempelvis en tendens att attribuera regelöverträdelser till beteende och person, framför handling och situation.

I detta, betonar Philipson (2004) vikten av att skilja mellan ett beteende (i.e. något yttre observerbart) och en handling (i.e. en reflektion relaterad till beteende) och menar vidare att det bör vara det sistnämnda som bör utgöra enhet för utvärdering och analys. Detta då Philipson (2004, s.80) menar att ”om man vill undersöka och på djupet förstå en handling måste man ha tillgång till mer information än man kan få genom att observera beteendet”.

Häri lägger Philipson (2004) däribland en kännedom om hur den som handlade tänkte, vilka avsikter denne hade, vilka förutsättningar som rådde och vad denne förväntade sig att det skulle leda till. Vidare, betonar Philipson (2004) vikten av att veta vilka värderingar den hade som utförde handlingen. Vilket – för att koppla till redogörelsen enligt ovan – Cha och Edmondson (2006) konstaterade utgjorde undantag framför regel.

Till detta, menade Cha och Edmondson (2006) att när väl en attribuering av en regelöverträdelse hade gjorts var vidare analys kring alternativa kausala faktorer högst begränsad. Istället förelåg ett samband att denna upplevda inkongruens mellan de organisatoriska värderingarna och handlingen tenderade att förstärkas, vilket Cha och Edmondson (2006) menade talade för en självförstärkande dynamik: med begränsad möjlighet för ”självrättelse” (av eng. ”self-correction”).

Detta i kombination med att Cha och Edmondson (2006) identifierade en tendens att den negativa attributionen i såväl frekvens som omfattning var betingad i utfallet – hur väl det upplevdes falla ut – för såväl organisationen i stort som för den egna situationen. Med detta menade Cha och Edmondson (2006) att en attribuering av hyckleri hade en stark koppling till när utfallet upplevdes att påverka den enskilda individen eller organisationen negativt. Om avsteget från regeln var dem till gagn eller upplevdes främja målet initierades vanligen inte denna process.

Detta kan förstås utifrån Philipsons (2004, s.98–101) resonemang kring konsekvensetik (e.g. utilitarism) framför pliktetik (i.e. handlingsdeontologi och regelideontologi) vilket något förenklat kan förstås som att en handling utvärderas mot bakgrund av dess konsekvens (i.e. att ändamålet helgar medlen) eller dess intrinsikala värde (i.e. medlen som mål i sig självt).

I detta, observerade Cha och Edmondson (2006) att de som hade varit i organisationen under en längre tid – och med det antogs inneha en starkare mental koppling till organisationens värderingar och andra strukturella förhållanden – i högre utsträckning hade tendens att attribuera förändringar i detta status quo som regelöverträdelser. Detta framför att förstås som legitima handlingar med organisationens främsta som intresse.

### 3.4.2 SKYTTEGRAVSKRIG: VÄRDERINGAR SOM RÄTT OCH FEL

”... det går inte att en gång för alla definiera vad som är rätt eller fel, vad som är etiskt försvarbart och vad som är förkastligt. Ingen kan en gång för alla definiera vad som är det goda och det rätta på ett sådant sätt att det gäller för alla företag och i alla sammanhang.”

- Philipson (2004, s.26)

Med detta, menar Philipson (2004) att det inte finns ett objektiva och absolut riktigt sätt att avgöra vad som är rätt eller fel. Det som är gott och eftersträvansvärt tenderar att utvärderas i ljuset av vad omgivningen betraktar som gott och eftersträvansvärt (i.e. den kultur och den värdegrund organisationen innehar). Att tala om rätt och orätt i detta sammanhang, menar Philipson (2004) bygger på en subjektiv övertygelse vilken med inga medel kan fastställas objektiva. Att:

”... även om den troende själv är övertygad om att [hens] moral grundar sig på vissa absoluta värden, kan vederbörande inte hänvisa till något annat än sin egen övertygelse som skäl för detta.”

- Philipson (2004, s.87)

Philipson (2004) är dock noga med att betona att allt subjektivt inte är irrationellt, precis som att allt objektiva inte är rationellt. I detta menar Philipson (2004) att rätt och orätt inte heller kan reduceras ned till ett majoritetsförhållande. Om ett sådant förhållande föreligger menar han istället att det bör väcka vår uppmärksamhet, då en sådan dynamik tenderar att utmynna i en brist på självkritik och självreflektion.

När det väl föreligger denna typ av etiska konflikter och dilemman (i.e. värderingar som rätt och fel), menar Philipson (2004) att det är av vikt att skapa ett forum för att sakligt argumentera kring dessa. I detta betonar Trollestad (2000, s.89) – enligt tidigare nämnt – vikten av ett kommunikativt förhållningssätt, där ledarens uppgift är att ”förlösa konflikterna framför att lösa dem”.

Här menar Philipson (2004) vidare att det är viktigt att skilja mellan en oenighet om fakta (i.e. objektiva plan) och en oenighet om värderingar (i.e. subjektivt plan). Om det rör sig om en oenighet

i det subjektiva lagret (i.e. diskussioner i värderingsfrågor), menar Philipson (2004) att detta kan förstås som en förhandling om mening.

I ett sådant ”skyttegravskrig” betonar Philipson (2004) betydelsen av att på förhand inneha en ram för hur denna typ av konflikter – och låsta förhandlingslägen – kan lösas. Ett exempel han ger är innehavandet av en tydlig värdehierarki (se punkt 3.2.1).

Vidare betonar Philipson (2004) vikten av att vara beredd att förstå och uppskatta olikheter när det gäller synen på vad som är rätt och fel (i.e. den värderingsmässiga mångfalden). Detta menar han faciliteras av en organisationskultur vilken tillåter högt i tak. Men ”det betyder inte att alla åsikter är lika bra” (Philipson, 2004, s.70). Att tveksamma värderingar kan tolereras, men inte alltid accepteras. Men vem sätter dessa gränser?

### 3.4.3 MAKTRELATIONER I ETT VÄRDERINGSVAKUUM

”... grupper med skilda intressen och föreställningar ... utkämpar mer eller mindre subtila strider om hur verkligheten bör definieras och tolkas, samt vilka värderingar och ideal som är de rätta.”

- Alvesson (2012, s.214)

Detta kan förstås som en kulturkamp, vilken Alvesson (2012) menar tar sin utgångspunkt i en förhandling om vad som är den överlägsna kunskapen, samt vem som har denna och vad som ska göras. Något som såväl Alvesson (2012) som Bourne och Jenkins (2013) menar kan förstås syfta till att få monopol på att definiera lämpliga organisatoriska värderingar och ideal. Lencioni (2002) menar att det vanligen ges ett falskt intryck av att all input i denna förhandling ges lika mycket värde. Vidare menar Trollestad (2000) exempelvis att en del personer ofta är mer dominerande och mer aktiva vid framväxten av en kultur, där han lyfter fram att position samt förmåga att tolka och uttrycka meningar (i.e. retorik) om verkligheten premieras. Samtidigt:

”... olikheter måste accepteras ...”

- Trollestad (2000, s.224)

”... [och] ingen [bör] anses ha vare sig möjlighet eller rätten att på förhand äga facit eller ha någon annan form av tolkningsföreträdare.”

- Trollestad (2000, s.241)

I tillägg till detta menar Bourne och Jenkins (2013) att en begränsning i det synsätt som vanligen tas kring delade värderingar (i.e. en aggregerad form av enskilda individers värderingar) inte tar

hänsyn till att det kan föreligga asymmetriska maktrelationer inom organisationen. Detta menar Bourne och Jenkins (2013) medför att det faktum att vissa medlemmar (i.e. strategiska ledningen, chefer och andra signifikanta aktörer) potentiellt innehar större möjlighet att utöva inflytande inte speglas. Detta framför individer i ”periferin”. Bourne och Jenkins (2013) menar därför att värderingar kan betraktas vara kollektivt överenskomna, men inte nödvändigtvis vara delade av alla.

Jaakson, Reino och Vadi (2008) konstaterade vidare att medlemmar i organisationer i vissa fall inte gavs möjlighet att agera i linje med de organisatoriska värderingarna. Detta då det förelåg ett begränsat bemyndigande och delegerande av beslutsfattande (i.e. makt och autonomi) vilket medförde att medlemmarna med inga medel kunde svara mot dessa förväntningar.

Till detta konstaterar Bourne och Jenkins (2013) med flera (e.g. Jaakson, 2008) att chefer i en högre grad än medarbetare upplevdes svara mot dessa ideal (i.e. att agera i linje med de organisatoriska värderingarna). Potentiella alternativa förklaringar – framför möjligheten att de i sin natur skulle vara mer ”sanna” gentemot idealet än andra – menar Bourne och Jenkins (2013) kan förstås mot bakgrund av att det i en högre utsträckning ingår i chefernas ”arbetsbeskrivning” (i.e. stereotyp) framför i de övriga medlemmarnas, men framförallt mot bakgrund av att de har möjlighet att allokera resurser och utöva inflytande för att skapa förutsättningar för en sådan handling.



## 4. EMPIRI OCH RESULTAT

I följande kapitel presenteras studiens empiriska material och resultat. I ett första steg beskrivs förståelseramen av de organisatoriska värderingarna (OV) i praktiken. I ett andra steg placeras denna förståelseram av OV i sin kontext (i.e. i den komplexa verkligheten). I ett tredje steg utforskas dynamiken (i.e. mångtydighet och ambivalens) i de organisatoriska värderingarna, vilken ligger till grund för kommande analys och diskussion.

### 4.1 ATT FÖRSTÅ ORGANISATORISKA VÄRDERINGAR I PRAKTIKEN

#### 4.1.1 ORGANISATORISKA VÄRDERINGAR SOM VÄGLEDNING TILL HANDLING

*”UNITY-värderingarna ... någonstans är det där som det börjar.”*

- Nilsson

Värderingarna i UNITY skildrades av intervjusubjekten som den bas (i.e. gemensamma grund) utifrån vilken verksamheten bedrivs för förverkligande av organisationens vision och mission. En gemensam trossats, vilken upplevdes utgöra ett prerekvisit för en framgångsrik verksamhet. Vidare beskrevs värderingarna fungera som riktlinjer för medarbetarna i organisationen: som vägledning för handling. Till detta framkom även att de fungerar som ett verktyg för argumentering:

*”Det blir ju någonstans att värderingarna tillsammans ger en bra vokabulär för oss att förklara varför någonting inte känns helt rätt, eller vad det är vi opponerar oss emot i någonting till exempel.”*

- Johansson

Det framgick tydligt att organisationens värderingar genomsyrades av en humanistisk grundsyn. Ett frekvent uttalat affärsethos var ”leading business through people”, att utveckla affären genom att utveckla medarbetarna. Något som även betonades bland intervjusubjekten var idén om att ”vi är bättre tillsammans”, att ingen kan driva UNITY på egen hand. Till detta beskrev Olsson:

*“... det finns bara en tävling, och det är de gemensamma målen.”*

Även enkelhet, kostnadsmedvetenhet och att våga ifrågasätta nämndes som viktiga. Att medarbetarna ska välja enkla lösningar, tänka sparsamt och att våga vara annorlunda. Mångfald och ett inkluderande förhållningssätt beskrevs också vara centralt. Vidare, betonade samtliga intervjusubjekt vikten av att leda genom det goda exemplet. Detta vilandes på en idé om att alla – oavsett position – hade möjlighet att utöva ett ledarskap, inte minst över sig själv. Det upplevdes inte räcka med att kunna alla tjugiga ord, utan dessa måste omsättas i handling:

*”... man ska inte sitta på några höga hästar och styra uppifrån, utan man ska vara med. Man är en del i familjen, man ska vara med och bidra.”*

- Johansson

UNITY:s värderingar beskrevs som väldigt tydliga, och intervjusubjekten menade på att de utgör en integrerad del av verksamheten. Vidare framhölls betydelsen av att hela tiden ha dem närvarande, från rekrytering och introduktion av nyanställda till en del i varenda beslutsprocess och förändring. Detta för att röra sig bortom värderingar som enkom ”floskler på en vägg”:

*”... det är inte bara några fancy fancy ord som står printade på en vägg ... sådant fancy fancy som man kan se ibland på vissa företag. Man bara: jaja, men lever ni verkligen detta?*

- Johansson

Till värderingarna beskrevs också uppförandekoden (i.e. code of conduct) fungera kompletterande för vägledning av handling.

#### 4.1.2 ORGANISATONSKULTUR SOM UTTRYCK I HANDLING

Värderingarna och organisationskulturen beskrevs av intervjusubjekten vara tätt sammankopplade:

*”Våra 8 core-values som vi har nu, ska mynna ut – eller guida oss – i hur vi betar oss här omkring ... och kultur: hur vi betar oss här, hur vi gör saker här omkring.”*

- Svensson

En alternativ tolkning gavs av Olsson, vilken beskrev det som de glasögon genom vilka man tittar på varandra. I detta beskrevs organisationskulturen samstämmigt som stark. En styrka vilken Nilsson menade kunde förstås mot bakgrund av att den funnits under lång tid, är tydligt uttalad och att det föreligger en tydlig förväntan på att de som arbetar inom UNITY ska leva kulturen. En organisationskultur vilken också beskrevs som starkt bidragande orsak till UNITY:s framgång:

*“... det kanske har den största rollen av alla. Det är lite som luften vi andas här när vi kommer in.”*

- Svensson

En framgång kopplat till organisationskulturen vilken enligt Johansson kan förstås mot bakgrund av att den medför att alla jobbar åt samma håll, och strävar mot samma mål. En kultur vilken också av hen beskrevs som tidlös. Vidare betonades vikten av att leva värderingarna (i.e. att visa i handling) samt att de skulle finns med hela vägen (i.e. i alla interna processer och aktiviteter).

I samband med att intervjusubjekten beskrev organisationskulturen, kopplades resonemangen återkommande till värderingarna (e.g. kostnadsmedvetenhet, att göra saker tillsammans och ett

entreprenörstänkande. Olsson betraktade även att en prestigelöshet utgör del av UNITY:s kultur. Med det menade hen att det var högt i tak, och att man i hög utsträckning tillåts vara sig själv.

Vidare, betraktades kulturen inte bara som en starkt bidragande orsak till tidigare framgångar, utan också som en direkt nödvändighet för organisationens fortsatta prosperitet och överlevnad:

*”... det [organisationskulturen] är så oerhört viktig för att UNITY är det företag det är, annars blir UNITY som vilket annat företag som helst. Utan företagskulturen UNITY har så är vi inte UNITY utan då är vi något annat. Så det är oerhört väsentligt.”*

*”... om det går förlorat, så ja: vad har vi då kvar?”*

- Svensson

I detta, betonades vikten av att hålla kulturen och värderingarna levande. Svensson menade att när en kultur är som bäst, är den något man diskuterar kring och undersöker tillsammans. Detta med ett inkluderande förhållningssätt, vilket Nilsson beskrev som ett förhållningssätt inom vilket man bejakar olikheter genom inkludering av olika åsikter, olika tankar, och olika sätt att göra saker på.

#### 4.1.3 VÄRDERINGAR, IDENTITET OCH AUTENTICITET: JAGET OCH VIET

Identitet och autenticitet kan mot bakgrund av de samlade beskrivningarna av intervjusubjekten förstås vara starkt kopplade till organisationskultur och de organisatoriska värderingarna. Detta kan förstås som en konsekvens av att medarbetarna utgör del av en helhet tillsammans med flera andra. Ett sammanhang i vilket det uppmuntras att vara sig själv:

*”Du måste sätta din egen prägel på det – i en kontext av allt det vi har pratat om [värderingar och organisationskultur] – alla de här delarna ... att krydda det med dig själv.”*

- Svensson

Ett identitetsarbete i vilket Nilsson menade att självledarskapet (i.e. att leda sig själv) kunde förstås utgöra kärnan, i vilket hen däribland lade en självreflektion. Att fråga sig själv vad man står för, vad man tycker är viktigt, vad man vill bidra med och hur man kan använda UNITY:s värderingar i beslut och handling. Här betonades vidare vikten av att vara autentisk, samt att ”bottna” i kulturen:

*”... jag som individ måste landa och förstå kulturen, och det påverkar hur vi är tillsammans, och det påverkar definitivt hur organisationen formar och betar sig.”*

- Svensson

## 4.2 DEN KOMPLEXA VERKLIGHETEN: VÄRDERINGAR I SIN KONTEXT

I detta avsnitt skildras den bakgrund mot vilken analysen kan förstås med avsikt att kontextualisera och aktualisera den tes vi har för avsikt att driva. Här redogörs därför kring en rad utmaningar, eller påverkansfaktorer, vi upplevt vara av särskild relevans relaterat till de organisatoriska värderingarna. Detta mot bakgrund av att:

*”UNITY-kulturen utsetts ju också för påtryckningar, då UNITY inryms i en större kontext. Det bänder saker i vår omvärld som påverkar oss ... det finns många faktorer som påverkar företagskulturen.”*  
- Svensson

Avsnittet är indelat i fyra delar: ”UNITY i förändring”, ”organisationen växer”, ”ekosystem och konsulter”, samt ”succession och kritisk ålder”.

### 4.2.1 UNITY I FÖRÄNDRING

UNITY som organisation beskrevs entydigt som komplex att förstå och svår att få en helhetsbild över. Detta till följd av organisationens storlek, dess många olika affärsområden samt geografiska spridning. En organisation vilken ständigt är i rörelse:

*“... en stor organism ... i ständig förändring: det måste vi vara. Vi behöver hela tiden ändra våra interna arbetsprocesser. Utsidan är stabil, den är lätt att känna igen ... sen internt, så ser det annorlunda ut.”*  
- Svensson

Ytterligare en kontextuell aspekt av relevans är att UNITY i detta nu genomgår en omfattande förändringsprocess relaterad till ett stort multichannelprogram. I detta, beskrev såväl Johansson som Olsson att digitaliseringsomvälvningen dröjt som en konsekvens av internt motstånd:

*“... det [förändringar av koncepten] är nog lite skrämmande för sådana som grundaren till exempel. Att saker och ting som har byggts upp – och som funkade jättekäckt bra i sjuttio år – helt plötsligt inte ska finnas längre. Eller att det ska vara på andra sätt, eller att det ska kompletteras med någonting annat.”*

*“... det är därför vi är så sena [med digitaliseringen]: för att folk har bromsat in.”*

- Johansson

Idag menar dock Nilsson att det inte råder någon som helst tvekan om att det är en önskvärd och direkt nödvändig förändring. Detta med hänvisning till organisationens vision:

*“... vi utvecklar vår affär, vi ska finnas för de många människorna – vår vision – och var finns det många människorna idag? Jo, på internet. Så det vore dumt att inte vara på internet.”*

En utmaning i detta menar både Svensson och Nilsson ligger i att anpassa organisationskulturen och värderingarna för att möta omgivningens föränderliga krav, men att samtidigt fortsatt vara sann gentemot den kritiska kärna vilken gjort UNITY så framgångsrikt. Samtidigt menade Svensson att:

*”... för mig är inte kulturen rätt eller fel, det är ingen kultur. Utan det är också en levande organism i sig, som hela tiden måste anpassas. Annars kommer UNITY hopplöst bli ett företag som är totalt utdaterat.”*

Vidare lyfte flera av intervjusubjekten det faktum att det i medarbetarundersökningar framkommit att det råder en hög grad av stress och viss grad av förändringströtthet inom organisationen. I detta – när saker och ting går fort och medarbetarna är stressade – menar Nilsson att det råder en större risk för att fatta beslut som inte baseras på värderingarna, och med det gå i riktningar vilka inte vore önskvärda. Om så skulle vara fallet och det får pågå i en längre tid, menar Svensson att det:

*”... etableras en ny kultur, som sen då kan bli svår att förändra. Så kanske man kan upptäcka att vi tappar UNITY-kulturen, eller att vi inte känner igen UNITY. Ett uttryck som jag kan känna igen. Där vi liksom har varit i en fas organisatoriskt, där vi glider från UNITY-kulturen litegrann.”*

Dessa potentiella glidningar menade dock Svensson inte ska förväxlas med en ”naturlig varians” inom organisationen, detta då hen menade att kulturen kan skifta inom en byggnad, mellan team och över nationella gränser. Men att det ändå upplevdes hänga ihop med UNITY-kulturen.

Dock menade flera av intervjusubjekten att det som en konsekvens av bolagets globala närvaro tillsammans med anställda från alla världens hörn, blir svårare att upprätthålla UNITY-kulturen. En alternativ tolkning till detta gavs av Nilsson som menade att organisationskulturen inte är en svensk kultur, utan en global kultur. Detta förklarade hen med att:

*”... bara för att man är från Sverige innebär det inte att man passar in på UNITY. Är man från [ett specifikt landskap] har man däremot en större sannolikhet att möjligen passa in på UNITY, då kulturen på UNITY kommer från [detta specifika landskap] ... men om man bryter ut kulturen från [landskapet], kan man ju se några beteenden i hela världen: på olika ställen.”*

#### 4.2.2 ORGANISATIONEN VÄXER

Med dessa förändringar tillsammans med en kraftig tillväxt, menade intervjusubjekten att det finns ett stort behov av ny personal och kompetens. Utmaningen i detta menar Johansson ligger i att:

*”... det här med rekrytering, nu när vi växer extremt snabbt. Det känner jag är vår största utmaning i detta. Att faktiskt säkerställa att de vi rekryterar in: att deras värderingar stämmer överens med UNITY.”*

UNITY beskrivs tillämpa en värderingsbaserad rekrytering, samtidigt som de hade för vana att tillsätta många tjänster internt. Olsson beskriver dock att man inom IT och digitalt har rekryterat externt relativt länge, men att det kan betraktas som ett undantag. Utmaningarna i detta – förutom att balansera mångfald och en upplevd avsaknad av kvinnor inom IT – menar Johansson ligger i:

*”... rekrytering: att växa, växa, växa, växa, växa, utan att få växtvärk”*

Vidare menar hen att när det går fort föreligger en risk att medarbetarna inte ”onboardas” ordentligt, att de inte får förklarat vart sin bit i pusslet är och att de inte får klargjort värderingarna.

#### 4.2.3 EKOSYSTEM OCH KONSULTER

I tillägg till direktrekryteringar innehar UNITY även ett omfattande samarbete med konsulter och partners i ekosystem:

*”... vi jobbar en hel del med ekosystem. Det finns inga företag som kan klara sig själv helt internt utan blir liksom i ett ekosystem tillsammans med andra företag. När då olika företag möts, då möts också olika företagskulturer och vad händer då? Det är väldigt spännande.”*

- Nilsson

I detta, menar Nilsson att det föreligger risk att det blir ”kulturkonflikter”. Johansson bekräftade detta, och menar att det också kan föreligga risk för att vissa chefer faller efter för detta: och med det driver en agenda baserat på ett ideal vilket inte upplevdes vara i linje med UNITY-kulturen. Dynamiken i ekosystemen och organisationskultur gav onekligen intryck av att orsaka Nilsson bekymmer, detta som en konsekvens av frågeställningar enligt nedan:

*”Men frågan är vad det innebär i längden med de här ekosystemen. Hur mycket kontroll kan man ha?”*

- Nilsson

Kontroll var vidare ett begrepp som Nilsson upplevde var på ”tapeten” för närvarande inom organisationen:

*”Tappa inte kontrollen, hålla kontrollen, vem har kontrollen? Jag bör det ganska mycket ... just nu svajar vi lite mellan att: ska jag hålla fast vid det här, eller ska jag släppa allting? Då tänker jag, att det kanske finns någon medelväg ... den tror jag att vi behöver hitta.”*

- Nilsson

Vidare, menade Johansson att en betydande andel (i.e. 60 till 70 procent) av personalen inom IT utgörs av konsulter. En frågeställning relaterat till detta – vilken formulerades av såväl Johansson som Nilsson – var på vilket sätt det påverkar företaget i relation till organisationskulturen, speciellt

med tanke på att konsulterna många gånger utgör nyckelpersoner i flertalet interna processer. Detta upplevde dem båda vore särskilt intressant – och direkt nödvändigt - att utveckla en fördjupad förståelse inför. Detta mot bakgrund av att det idag varken arbetas aktivt med att ”onboarda” konsulterna till organisationskulturen och värderingar, eller att de får ta del av internutbildningar.

I detta, lät Johansson meddela att en intern utredning på detta tema nyligen initierats med hopp om att få klarhet i denna fråga, samt få formulerat en strategi kring ramarna för integrering av konsulter: för att ge dem ”hela bilden”. För de var båda (i.e. Johansson och Nilsson) överens om att det inte kunde fortsätta på det vis det gjorde nu.

#### 4.2.4 SUCCESSION OCH KRITISK ÅLDER

Grundaren till UNITY beskrevs av intervjusubjekten som organisationskulturen och värderingarna personifierad:

*”Hen lever värderingarna, hen andas värderingarna varje dag ... man märker verkligen att det är hen, så att säga.”*

- Johansson

Om än grundaren idag inte har en särskilt aktiv roll inom koncernen, rådde bred konsensus gällande att hen ändå spelar en oerhört viktig roll. Nilsson liknade det vid att det är ett arv att ta vara på, att fråga sig: hur hade grundaren tänkt i det här? Vidare menar Svensson att det i det närmaste råder en mytologisering kring grundaren, vilket förstärks genom historier i de vardagliga praktikerna.

Idag menar Nilsson att det är grundarens söner som framåt har ett stort ansvar för att leda kulturen, tillsammans med ”alla vi andra” var hen dock snabb med att tillägga. I arbetet med detta har organisationens värderingar nylanserats samtidigt som sönerna har gått ut och låtit meddela att de ska dedikera sitt liv åt att se till att UNITY-kulturen fortsätter att leva vidare. Med det har värderingarna reviderats från 10 till 8 i antal, eller som Olsson uttryckte det:

*”De tio budorden som nu har blivit åtta ...”*

Ett arbete vilket Svensson menade vara en planering inför att grundaren inte längre kommer att finnas. Till detta har även UNITY nått en kritisk ålder. Nästa år kommer bolaget att fylla 75 år, vilket Svensson menar – tillsammans med det faktum att grundaren förväntas gå ut tiden på grund av hög ålder och de övriga kontextuella påverkansfaktorerna som redogjorts kring enligt tidigare – att UNITY går in i en kritisk period.

## 4.3 ORGANISATORISKA VÄRDERINGARS DYNAMIK I PRAKTIKEN

I detta avsnitt, skildras dynamiken i de organisatoriska värderingarna mot bakgrund av den förståelseram som tidigare redogjorts kring (se punkt 4.1) samt de påverkansfaktorer (se punkt 4.2) som presenterades i föregående kapitelavsnitt. I ett första steg utforskas en beskriven tvetydighet i värderingarna. I ett andra steg organisationskulturen som positiv respektive negativ exkludering. I ett tredje steg, kulturvetare och tolkningsföreträdare (i.e. maktmissbruk och antalet anställningsår som statusmarkör) och i ett fjärde och avslutande steg: småpåvar i en spaghetti-härva.

### 4.3.1 VÄRDERINGARS INNEBOENDE TVETYDIGHET: TEORI OCH PRAKTIK

Enligt tidigare beskrivit, betonade samtliga intervjusubjekt vikten av att värderingarna bör genomsyra precis alla aktiviteter inom hela organisationen. Något Johansson däribland också menade att de gjorde:

*”Här är det verkligen att värderingarna efterlevs och används hela tiden ... allt från beslutsfattande till rekrytering till utvecklingssamtal ... i allt, allt, allt använder man sig av värderingarna och kulturen.”*

- Johansson

På frågan om Johansson upplevde att det förelåg någon rangordning värderingarna emellan, menade hen att de var så klokt utformade att de kunde förstås vara viktade som en helhet. Med detta menade hen att de hör ihop, och att man inte direkt kan plocka ut någon till förmån för en annan. Samtidigt, beskrev Svensson att det ibland – beroende på sammanhang – kunde vara motiverat att ställa en organisatorisk värdering före någon annan. Nilsson menade vidare att:

*”Jag tror inte att man kan inkludera alla hela tiden, då tror jag man blir knäpp ... jag tror att, skulle man hålla på och titta på allting på det sättet så hade det tagit för lång tid. Det hade inte varit enkelbet”*

Väl vid beslut, menade dock Johansson att hen sällan går igenom samtliga åtta värderingar inför ett beslut och reflekterar kring att ”ja, det mappar mot alla”. Utan hen beskrev det mer som ett snabbt överslag, för att känna efter om något avviker från magkänslan. I detta, menade Nilsson också att de flesta (i.e. medarbetarna) har anammat några värderingar mer än andra. Detta upplevde hon kunde förstås mot bakgrund av att medarbetarna känner sig mer sammankopplad till några av dem.

Detta upplevde hen inte som ett problem, utan det var något som också uppmuntrades: att ta ställning. Nilsson menade vidare att hen inte upplevde att det förelåg någon typ av rangordning eller hierarki värderingarna emellan, men att om man skulle fråga runt så är det möjligt att några skulle nämnas mer frekvent än andra. Potentiellt för att de upplevs lättare att ta till sig, att de är tydligare att förstå eller att de efterlevs mest.



Johansson konstaterade dock att det ibland drevs väldigt hårt på vissa av de organisatoriska värderingarna framför andra, vilket hen menade kunde utvecklas till en typ av anarki:

*”... i UNITY-värderingarna så är det väldigt mycket kring det att tänka annorlunda, man ska våga och man ska utmana de etablerade strukturerna ... dem bitarna kan ju också bli till lite anarki ibland, om man inte tar in togetherness i samma kontext.”*

I detta menade Svensson att när allt kommer omkring, så avgörs det i handling. Här upplevde hen att det ibland kunde föreligga en dissonans mellan värderingarna (i.e. hur medarbetarna förväntas att bete sig) och kulturen (i.e. hur de faktiskt beter sig) med kostnadsmedvetenhet som exempel:

*”... där kan jag också känna att det är en diskrepans mellan just kostnadsmedvetenhet och handling: teori och praktik. Symbolvärdet upplever jag ibland viktigare ... att vi ska upprätthålla bilden av UNITY som kostnadsmedvetet, men det är vi inte alltid.”*

- Svensson

En nackdel, eller baksida, med den starka värderingsbaserade styrningen menade Olsson låg i en tendens att behandla de organisatoriska värderingarna som en skriven lag. Detta menade hen vidare potentiellt kunde utvecklas till ett premierande av regelföljande framför resultat, med risk för att ”leva värderingarna” blir viktigare än att nå målen. Ett exempel som gavs av ett par intervjusubjekt var att konsensus – ”alla ska vara med i båten” – kan utvecklas till något väldigt byråkratiskt och ineffektivt. Vidare menade Nilsson att alla inte behöver vara med i alla båtar heller.

I detta, betonade Nilsson vidare vikten av att betrakta de organisatoriska värderingarna som riktlinjer framför regler, att formeras kring uppgiften, skapa samsyn kring vad det är som ska göras och hur det ska göras. Detta för att på så vis gemensamt sätta spelplanen och finna en gyllene medelväg. Detta som motbild till att ytterligare konkretisera de organisatoriska värderingarna, vilket enligt Nilsson vore såväl omoraliskt som kontraproduktivt:

*”... att vara bokstavstroende ... det tycker jag inte det finns någon anledning att vara. Det kan inte vara så att någon sitter i något slags värderingsforum och bara: UNITY, inte UNITY, liksom. Det går ju inte.”*

- Nilsson

#### 4.3.2 POSITIV OCH NEGATIV EXKLUDERING: HUR OLIKA FÅR MAN VARA?

Nilsson menade att den starka organisationskulturen medför att medarbetare antingen känner sig hemma hos UNITY eller inte. Detta upplevde hen som något positivt, då denna tydlighet tillåter

såväl befintliga som potentiella medarbetare att fundera kring i vilket sammanhang man trivs. I detta menade dock Svensson att det föreligger risk för en ”negativ” exkludering:

*”... UNITY-kulturen gör ju anspråk på att vara tydlig och stark, och den passar inte heller alla: vilket är en del i avsikten. Men den kan också bli väldigt exkluderande ... det kan vara väldigt svårt att komma in, och det kan vara väldigt svårt att komma ut ...”*

Nilsson var medveten om dessa potentiella baksidor, något hen menade – om än det inte upplevdes vara ett jättestort problem – kunde vara speciellt problematiskt ur ett mångfaldsperspektiv:

*”... om man tänker sig att mångfald i en kultur, så finns det en mångfald i sätt att göra saker också. Det finns inte bara ett sätt och det är den viktiga delen ... och om man då exkluderar andra människor istället för att inkludera ... då blir det problem.”*

- Nilsson

I detta, bejakade Svensson risken för att den starka organisationskulturen kan bli introvert. Med detta menade hen att medarbetare slutar att ta in ny information som en konsekvens av att ha utvecklat en viss ”självgodhet”. Något Svensson beskrev som myntets baksida.

Mot bakgrund av detta kan det förstås varför Johansson betonade vikten av att det i ett rekryteringssammanhang är viktigt att det inte råder en fullständig överlappning mellan organisationens och individens värderingar. Detta för att skapa en levande och konstruktiv dynamik. Utmaningen i detta menade Svensson låg i att balansera denna olikhet i likriktigheten:

*”... UNITY vill vara ett humanistiskt företag, där människan och individen är viktig; och det ska finnas plats för att vi är olika och så här ... i den här likriktigheten, att i den här starka kulturen så ska vi också vara olika, den dynamiken är jättespännande. Hur olika får man vara? Var ligger acceptansen – eller toleransnivån – när det olika ses som en belastning snarare än en tillgång?”*

Detta ska också förstås mot att:

*”Inclusion does not mean we include everything ... det är också en viktig gräns, men det är även otroligt svårt att dra den gränsen: utifrån att ingenting är svart eller vitt.”*

- Nilsson

I detta menade Johansson att det är viktigt att ifrågasätta och ta diskussionen, att säga ”det här är inte UNITY, här gör vi såhär”. Utmaningen i ett sådant ställningstagande menar Nilsson ligger i tvetydigheten kring vilka handlingar som bör betraktas vara i enlighet med värderingarna och inte. Detta mot bakgrund av att hen upplever att det inom UNITY finns många olika – och lika ”rätta”

– sätt att göra saker på. Nilsson menade vidare att det är viktigt att ifrågasätta av en anledning, att inte bara ifrågasätta för ifrågasättandets skull. Detta betingat i att själv också föreslå en alternativ lösning.

På frågan om det upplevdes ges möjlighet för att ifrågasätta (i.e. att säga vad man tycker) upplevde Johansson absolut att det var högt i tak, men att:

*”Sen är frågan då vad som händer: görs något åt det? Agerar någon på det som faktiskt har mandatet att agera på det så det faktiskt blir en förändring? Där tycker jag är lite kärnan i det ...”*

I denna kluriga dynamik i den praktiska verkligheten, upplevde Svensson att det var oerhört viktigt att kontinuerligt prata om organisationskulturen med ett undersökande och icke-värderande förhållningssätt. Att ställa frågor som:

*”Vad är den [kulturen]? Vad betyder den för oss? Vad betyder den i beteendetermer? När det då hela tiden pågår yttre stressorer så att säga, på organisationen.”*

Detta med syfte att skapa förutsättningar för samsyn, samt att tidigt upptäcka glidningar från idealet vilket Svensson menar över tid annars potentiellt kan leda till att man hamnar i något som inte vore önskvärt. Hen betonade vidare vikten av att inte diskutera i termer av rätt eller fel, om än det upplevdes finnas fall som rent objektivt kunde klassificeras som felaktiga (i.e. beteenden som inte är tillåtna). Men sådana exempel upplevdes av Svensson vara de lätta, då:

*”Det svåra är när väl det blir de här glidningarna.”*

#### 4.3.3 KULTURVETARE OCH TOLKNINGSFÖRETRÄDE: ATT HA MER RÄTT ÄN ANDRA

Ett icke-värderande förhållningssätt beskrevs av Svensson som:

*”... att man tar hand om informationen, lyssnar på den, värderar – eller icke-värderar – den ...”*

Detta som motbild till att:

*”... bara stänga av och säga: vänta, kom tillbaka när du har varit här i tio år, då kan vi lyssna på dig. Det säger ingen va ... men just det här undersökande förhållningssättet, brukar vi tala väldigt mycket om.”*  
- Svensson

Vidare uttryckte Svensson att om än UNITY:s kultur gör anspråk på att vara stark och tydlig, vad betyder den egentligen? Svensson menade att det oberoende av hur väl förankrad och tydligt kommunicerad värderingarna och organisationskulturen är ges stora tolkningsmöjligheter, och hen

menade på att människor tenderar att tolka saker olika. Detta var en frågeställning som även delades av de övriga intervjusubjekten. Olsson gav ett exempel:

*”... om vi tar kostnadsmedvetenhet, eller simplicity eller leading by example. Tolkningen ... både mellan individer men framförallt mellan olika nationaliteter, det betyder olika saker. Det spelar ingen roll om du definierar det och skriver: det här betyder det hos oss. Det betyder olika saker för olika personer ändå.”*

Svensson menade att det kunde förstås mot bakgrund av att de organisatoriska värderingarna och kulturen över tid har slunkit igenom olika filter. I vilka det tolkats, filtrerats, tolkats, filtrerats. Detta kontra det som teoretiskt beskrivs i UNITY:s åtta värderingar. I detta, ställde sig Nilsson frågan:

*”... vem har rättigheten att vara tolkaren av exakt hur något är? Och hur använder man det mot någon? Det är ju en konsekvens som kan vara farlig tycker jag, eller dåligt framförallt.”*

I detta, menade Svensson att det finns ett tolkningsföreträde:

*”... en del har tolkningsföreträde. Det är inte ovanligt hos oss att man har tolkningsföreträde beroende på hur många år man har jobbat inom UNITY och var man har jobbat ... då blir det som en hierarki: då har jag tolkningsföreträde för dig.”*

Ett tolkningsföreträde vilket Svensson menade avsåg att tolka värderingarna, eller att tolka UNITY-kulturen. Detta var något som Nilsson också uppmärksammade och menade på att det i vissa fall kunde upplevas som en ”easy way out” att kasta ”värderingskortet”:

*”Ja, jag upplever nog att det är några som upplever sig vara tolkningsföreträdare. Men där har det skurit sig på olika håll och då är det lätt att kasta in värderingskortet, istället för att säga: okej, vi kanske har olika sätt att kommunicera, vi kanske har olika sätt att göra saker på. Då är det lätt att säga: ja, men du passar nog inte på UNITY. Men det är inte riktigt så lätt tycker jag.”*

Något Nilsson också gav ett exempel på:

*”... jag hörde en här som är i en pågående konflikt. Den personen sa: ja, men jag tycker att jag gör enligt värderingarna. Och chefen tycker inte alls att hen gör det. Och där är det liksom ... vem har rätt då?”*

I detta, menade Svensson att utmaningen ligger i att ha en öppenhet, och kopplade resonemanget till kulturen som potentiellt exkluderande. Ett exempel var att antalet anställningsår i vissa sammanhang upplevdes användas som en statusmarkör och med det fungera som ett informellt maktmedel. Något Svensson menade kunde få stora konsekvenser för dynamiken i en grupp:

*”... jag måste förstå vad jag gör i en grupp när jag introducerar mig själv genom att börja säga: jag har 30 år på UNITY. Dem andra har 1, 2, 3, 5 eller 10 år: ingen slår 30 år. Då är det lätt hänt att den personen får tolkningsföreträde för hur vi betar oss häromkring.”*

Speciellt ”oroväckande” menade Svensson det var om en grupp nyanställda – vilka rekryterats på basis av att de ska komma in med ett nytt perspektiv – möts av en grupp av medarbetare som tillsammans har 250 år inom organisationen, vilket direkt medför en statusskillnad.

Detta var också något som Johansson kunde känna igen, då hen i dialog med medarbetare som varit inom organisationen under en längre tid upplevdes ge intryck av att vara ”fullärda” på UNITY:s kultur och värderingar. Med det menade hen att de känner att de själva hade rätt då de varit där så länge. Johansson menade att ett sådant förhållningssätt var förenat med ”fara” då detta medför att man slutar att reflektera kring värderingarna och med det bli inskränkt i sina tankebanor. Nilsson kallade dessa självutnämnda experter för ”kulturvetare”, vilka hen menade kunde förstås som en av de potentiella nackdelarna med en stark organisationskultur:

*”... nackdelar med företagskultur kan vara när det finns människor som gör sig till kulturvetare: alltså de som vet vad kultur är, som säger: det där är inte UNITY-kultur, men som inte kan förklara varför.”*

Med detta ”kulturvetarskap” och tolkningsföreträde, menade Svensson att det föreligger risk för att detta över tid kan utvecklas till olika subkulturer. Vidare menade Nilsson att den enda som bör betraktas inneha ett legitimt ”formellt veto” vore grundaren:

*”... hen är ju den som från sitt hjärta skrivit ner värderingarna från början kopplat till vad som är viktigt. Då skulle hen i så fall kunna utmana och säga: det där är inte så jag tänkte att de skulle användas.”*

- Nilsson

I denna dynamik åberopas samtidigt vikten av att ta ställning och våga ta beslut:

*”... vissa åker ut och får inte spela om de inte kan spela ihop. Det är det som de modiga tränarna – eller dirigenterna – vågar, att plocka bort egon.”*

- Nilsson

Johansson gav vidare ett exempel på ett projekt inom vilket hen upplevde att det kändes som att komma in i ett helt annat bolag, att det inte alls genomsyrades av UNITY-kulturen. I huvudsak var det en person i chefsposition vilken av hen upplevdes drivande i formuleringen av en alternativ ”icke-legitim” agenda. På frågan vems ansvar det var att ta den diskussionen med denne, gavs svaret:

*”... jag har inga problem med att ta diskussioner, men det är inte mitt jobb att diskutera med hen om hen inte agerar korrekt enligt värderingarna ... hens chef är ansvarig för att ta det.”*

- Johansson

Samtidigt menar Olsson att ett sådant ställningstagande bör göras med viss försiktighet:

*”När ledare, eller för den delen grupperingar av människor ... använder värderingarna eller företagskulturen som en ursäkt eller förstärkning ... då är man ofta ganska fel ut. För att då är man ju ute i det där subjektiva lagret och diskuterar: vad är det som är rätt, och fel?”*

- Olsson

I denna komplexitet, menar Svensson att det är av vikt att gå bortom rätt eller fel. Nilsson menade att vikten av ett sådant förhållningssätt kan förstås mot bakgrund av att kultur förändras:

*”Det är lätt att sitta och säga att det var bättre förr och att UNITY-kulturen har förändrats ... Ja, du kanske också hade behövt förändras lite ... man får förhålla sig till att det rör på sig. Det gör kulturen och det gör samhället och det gör vi. Annars kommer vi inte ha något bolag.”*

Till detta menade Svensson att nylanseringen av värderingarna och att grundarens söner bestämt sig för att dedikera sitt liv för att organisationskulturen ska leva vidare, kan förstås – eller hoppades på att det kunde förstås – mot bakgrund av att tolkningsföreträdet inte bara ska finnas på ett fåtal utan hos de flera. Svensson var dock tydlig med att framhålla att när allt kommer omkring så handlar det ändå i slutändan om att kunna utöva ett beteende, vilket hen menade på alltid är den stora utmaningen. Något som Nilsson också betonade:

*”... alla sa att någon borde och ingen gjorde, liksom ... ‘Viet’ är ju positivt på ett sätt, men viet kan också försvaga mitt jag.”*

#### 4.3.4 SMÅPÅVAR I EN SPAGHETTIHÄRVA: ETT EXEMPEL

Bortom organisationskulturens exkluderande effekter, kulturvetare och de organisatoriska värderingarnas inneboende tvetydighet, blev det utifrån intervjusubjektens beskrivningar tydligt att värderingsstyrningen och värderingsarbetet ingår i en större kontext. För att exemplifiera detta väljer vi att presentera en redogörelse av Johanson vilken vi upplever kan förstås som ”byråkrati som facilitator för silotänkande och med det utvecklingen av småpåvar”.

I UNITY:s värdegrund, står ”... att [vi] jobbar på ett icke-byråkratiskt sätt”. Johansson betonade vikten av att ”bekämpa” byråkratin varje dag. Detta upplevde hen vara särskilt viktigt nu i samband med digitaliseringsstrategin, för att undvika en stelbenthet. Men Johansson medger samtidigt motvilligt att:

*”... göra någon förändring i den här stora spaghetti-härvan kan bli ganska bökieg ... så lite byråkratisk – trots att vi inte vill vara byråkratiska – skulle jag nog vilja säga.”*

Detta menade Johansson vidare var väldigt frustrerande, då det inte alls upplevdes harmonisera med värderingarna. I detta menade hen att nytänkande och innovation till viss del blir kvävt, vilket hen exempelvis menade har manifesterats i att medarbetare med ”entreprenöriella ambitioner” valt att lämna bolaget. Detta för att det har gått för långsamt eller för att deras initiativ inte agerats på.

Johansson menar att detta ska förstås mot bakgrund av att IT – som en konsekvens av digitaliseringen – har gått från att vara ett kostnadsställe till att utgöra en del av kärnverksamheten. I detta – på grund av behovet av att växla upp väldigt snabbt – betonar hen vikten av ett tankeskifte. Johansson upplever att organisationen är lite begränsad, då kostnadsmedvetenheten – en ryggmärgsgrej – till viss del upplevs hämma innovation. Att:

*”... vi måste börja gasa på som bara tusan, men samtidigt så har vi finansiella ramar och sådant som kanske börjar begränsa oss lite grann, så balansen där kan vara lite klurig.”*

I detta upplever Johansson att de organisatoriska värderingarna används lite som en ursäkt för att inte ha en struktur och tydlighet i vissa saker. Detta menar hen dels kan förstås som att man är rädd för att sätta ned foten, att säga:

*”... nu är detta mandatory, så här ska det göras, det finns inga andra vägar ... i vissa fall så måste man ha det så. I det här tror jag man ibland använder sig av kulturen slarvigt som en ursäkt för varför det ser ut på det viset: och där måste man bara ta tag i det.”*

Hen beskriver vidare att när sådana saker ifrågasätts, så råder en bred medvetenhet om problemet eller den upplevda begränsningen. Men att det i detta råder en viss mentalitet av:

*”Jaja, det där har vi försökt förr och det lyckades inte. Vi provade det här i tre år sedan så lade vi ned projektet ...”*

Mot bakgrund av detta menade Johansson att hen förstår att folk ibland väljer att gå sina egna vägar och testa sina egna lösningar. Men i detta menade hen att det finns en risk för att:

*”... det kan bli anarki utav det, och där har man lite sådana småpåvar som tycker och tänker, och gör en massa egna saker i olika områden ... då kan det lätt bli silotänk, att man skapar egna lösningar som går i konflikt med andra.”*

Småpåvar, vilka Johansson beskrev som ”att man är lite påve i sitt eget land, att man inte tittar runt omkring sig”. Detta menar Johansson också kan förstås som en konsekvens av att medarbetare driver vissa av värderingarna väldigt hårt, utan att ta hänsyn till vissa andra:

*”... det här med: dare to be different, man ska undvika byråkrati och det ska vara enkelt. Om man inte tänker togetherness i det och inkluderar andra människor så blir det en risk att man så att säga tänker väldigt silo-aktigt ... behovet i min lilla silo.”*

I detta framhåller Johansson det finansiella ramverket som extremt byråkratiskt, vilket hen menar utgör ett stort hinder för att komma vidare. Att det ibland kan dröja ett år innan man kan få ett initiativ finansierat. Johansson menar att det måste till en förändring, att:

*”... vi måste tänka simplicity i de här fallen, för annars blir det väldigt byråkratiskt och det är då som man väljer att gå sin egen väg.”*



# 5. DISKUSSION

## 5.1 SAMMANFATTNING

Mot bakgrund av intervjusubjektens samlade beskrivningar upplever vi att en tankeram för att förstå konstruktionen av organisatoriska värderingar (OV) kan formuleras som följer (se punkt 4.1):

- Organisatoriska värderingar (i.e. vad som är önskvärt) som vägledning till handling.
- Kultur (i.e. gemensamma föreställningar) som uttryck i handling.
- Identitetsarbete (i.e. självledarskapet) som medierande funktion i att balansera jaget (i.e. den jag är och det som gör mig bra) med vi (i.e. det vi är och det som gör oss bra).

Denna konstruktion, upplever vi bör förstås utifrån organisationens specifika kontext. Därför valde vi att lyfta fyra [endogena] påverkansfaktorer (se punkt 4.2) vilka vi upplevde vara av särskild signifikans mot bakgrund av den tes vi har för avsikt att driva:

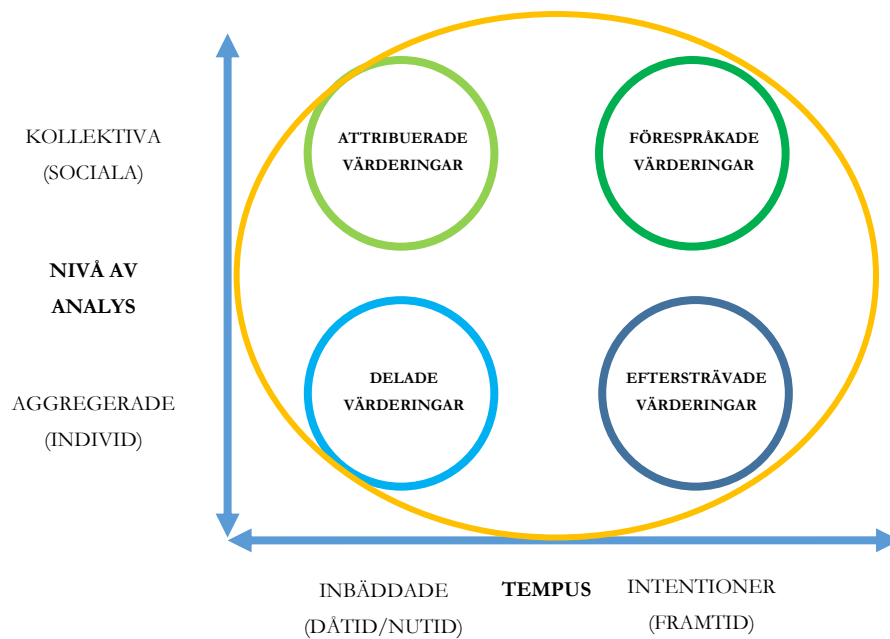
- Det omfattande förändringsarbetet relaterat till digitaliseringsomvälvningen.
- Den starka tillväxten (i.e. behov av ytterligare kompetens och personal).
- Nätet av ekosystem med partners och konsulter.
- Den kritiska perioden (i.e. stundande succession och att organisationen når en än mer aktningvärd ålder).

Till detta – vilket ligger bortom ramen för denna studie att utforska vidare men kan förstås inneha en indirekt påverkan – bör det i sammanhanget också betonas att organisationen kan förstås utgöra del av en större helhet. Att om än bolaget kan betraktas utgöra ett kulturfenomen och i det närmaste en institution [i alla fall i det svenska samhället] utgör UNITY inget eget universum utan kan i allra högsta grad förstås underordnas och falla ”offer” för makroekonomiska trender, hög konkurrens och skift i marknadens preferenser (i.e. exogena påverkansfaktorer).

I följande kapitel, kommer värderingarnas dynamik i praktiken (se punkt 4.3) utforskas vidare i ljuset av den antagna teoretiska referensramen.

## 5.2 EN STARK GEMENSAM VÄRDEGRUND

Sammantaget, mot bakgrund av de redogörelser vi erhöll och som presenterades i föregående kapitel, upplever vi att den dynamik relaterat till de organisatoriska värderingarna som kan urskiljas faller inom ramarna för Bourne och Jenkins (2013) ”konfiguration 1”. Att det kan förstås råda en hög grad av överlappning (i.e. kongruens) mellan samtliga fyra kategorier av värderingar.



**Figur 15:** Konfiguration 1, hög grad av överlappning mellan alla fyra kategorier av de organisatoriska värderingarna.

Källa: Bourne och Jenkins (2013).

Till detta, upplever vi att organisationen kan betraktas svara gentemot Blanchard och O'Connor (1997) tre steg (i.e. definiering, kommunicering och implementering) på ett tillfredsställande vis. Detta då värdegrunden är tydlig definierad (i.e. värderingsdokument och uppförandekod vilka grundaren formulerat), den utgör en integrerad del i verksamhetens sociala praktiker (e.g. rekrytering, förändringsarbete, beslutsfattande och strategiformulering) och att värderingarna i högsta grad – med vissa undantag – upplevs ”levas” bland organisationens medlemmar. En företagsetik vilken beskrevs skänka medarbetarna en gemensam grund och kompassriktning.

Vidare skänker Gagliardi (1986) beskrivning av de fyra grundläggande faserna för utveckling av en kultur baserad på starka värderingar (se avsnitt 3.3.2 för detaljerad beskrivning) i det närmaste – vad vi upplever – en exakt beskrivning av de faser vilka UNITY historiskt genomgått. Detta om än vi upplever att denna tankemodell är något begränsad, då steget (i.e. ett presumtivt femte steg) av att behålla, anpassa och vidareutveckla organisationskulturen inte är inkluderat.

Enligt Gagliardi (1986) utgör en potentiell risk med denna starka organisationskultur att medarbetarnas rationella identifikation (i.e. värderingarna som ett effektivt medel för att nå målet) övergår i en emotionell identifikation (i.e. värderingar som målet i sig självt) och med detta utvecklas till det Alvesson (2015) beskriver som en helig ko. Att organisationens strategiska agenda enkom anpassas utefter det ramverk för tanke och handling som den befintliga organisationskulturen och värderingarna ”tillåter”, vilket potentiellt kan medföra att förändringsinitiativ och oliktankande som

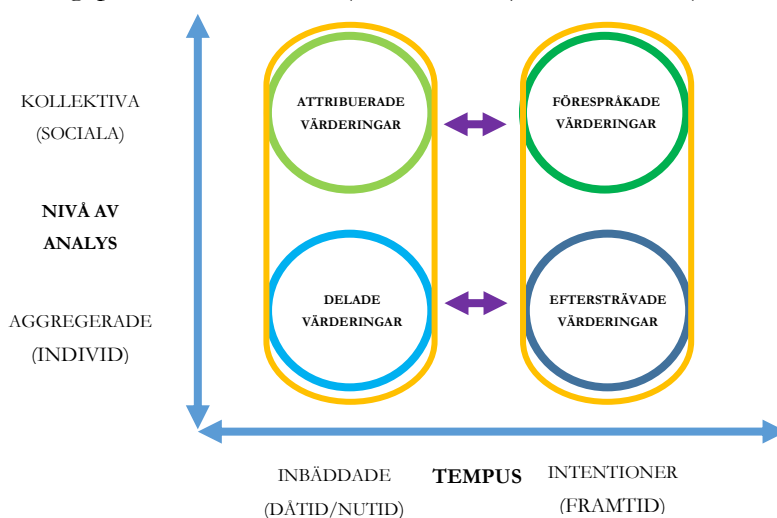
av någon anledning inte upplevs svara mot detta ideal motarbetas och/eller förkastas (Alvesson, 2015; Gagliardi, 1986). Att värderingarna blir absoluta, och med det ”odiskuterbara”.

Från redogörelserna som vi tog del av, upplever vi att en sådan tendens kan urskiljas. Detta var också risker som intervjusubjekten var medvetna om. Det talades häribland om faran med att sluta ta in ny information (i.e. introvertism), kulturen som potentiellt hinder för innovation (i.e. ”vi har alltid gjort såhär”) och tendensen till homosocial reproduktion (i.e. värderingsbaserad rekrytering, hög grad av internrekryteringar och systematiska processer för insocialisering). Detta i kombination med den starka idoliseringen av grundaren och dennes ideal – vilket organisationens identitet är så starkt förknippad med och till varje pris ska finnas kvar – så kan det förstås föreligga en sådan risk.

Detta potentiella skift – från värderingar som medel för att nå målen till ett mål i sig självt – kan enligt Alvesson (2015) komma att utvecklas till ett premierande av regelföljande framför resultat. En begränsning i denna logik – vilken kan förstås mot bakgrund av den värdegrund vilken utgjort enhet för vår analys – är att det inte tas hänsyn till att värdegrunden i sig självt kan inkludera element vilka motarbetar ett sådant destruktivt ideal (e.g. entreprenörstänkande och våga ifrågasätta). Det kan samtidigt upplevas naivt att driva en sådan tes, vilket kan förstås utifrån Olsson:

“... samtidigt går det fantastiskt bra [för UNITY]. Det får man inte förkasta.”

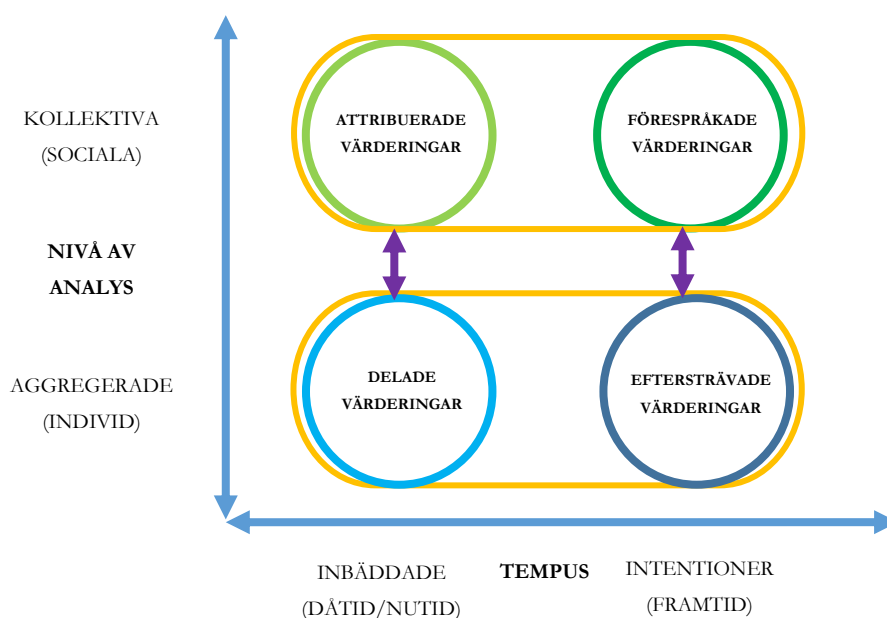
Detta inte utan att det kan förstås föreligga en hel del svårigheter och utmaningar i den praktiska verkligheten. Detta upplever vi exempelvis kan förstås utifrån de fyra [endogena] påverkansfaktorer som presenterades i kapitelavsnitt 4.2, vilka kan uppfattas driva fluktuationer i dynamiken mellan Bourne och Jenkins (2013) fyra olika kategorier av organisatoriska värderingar. Utmaningarna i det pågående förändringsarbetet med digitaliseringen upplever vi exempelvis kan förstås utifrån ”konfiguration 2”. Ett gap mellan inbäddade (i.e. historiska) och avsedda (i.e. framtida) värderingar.



Figur 16: Konfiguration 2. Förväntningsgap i tempus. Källa: Bourne och Jenkins (2013).

En trögrörlighet vilken således kan förstås mot bakgrund av att det råder en inkongruens mellan de värderingar som medlemmarna attribuerar till organisationen och de värderingar som av dem upplevs vara delade bland de många medlemmarna och ena sidan, gentemot de förespråkade och eftersträvansvärda värderingarna och andra sidan. Ett tillstånd vilket Bourne och Jenkins (2013) menade kunde förstås föreligga i samband med en radikal förändring. Att det i detta inom olika kognitiva som fysiska system och strukturer ligger inbäddat ett motstånd vilket verkar för ett bevarande av status quo.

Vidare, är det också av relevans att lyfta Bourne och Jenkins (2013) ”konfiguration 3”. Gapet mellan kollektiva (i.e. organisationsnivå) och aggregerade (i.e. individ- och grupp-nivå) värderingar. Detta dels som en konsekvens av att organisationen växer (i.e. behov av ny kompetens och personal), men också dess omfattande samarbete med konsulter och arbete i ekosystem med partners.



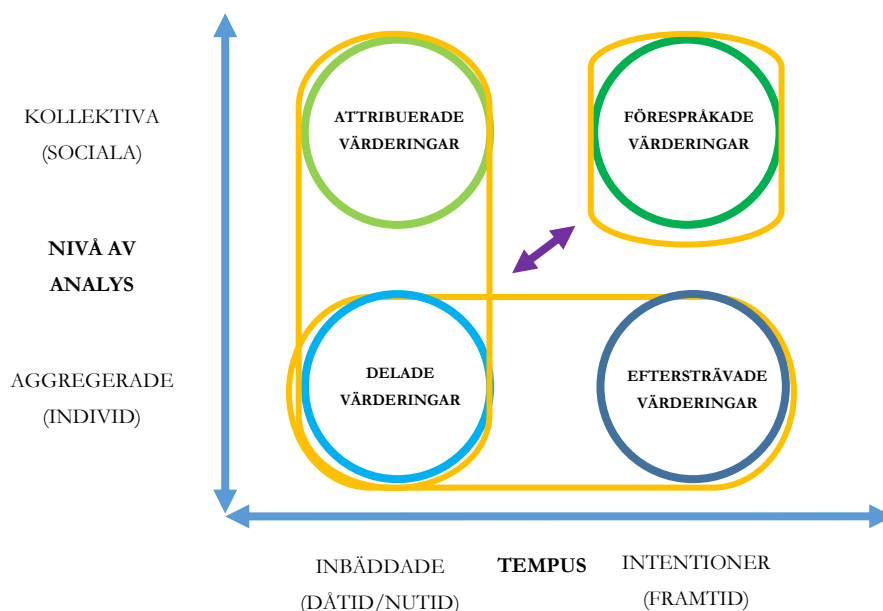
**Figur 17:** Konfiguration 3, dislokationsgap i det kollektiva versus det aggregerade individuella.

*Källa: Bourne och Jenkins (2013)*

Detta tillsammans med – vilket enkom behandlades i korthet – att organisationen verkar på en global arena med medarbete i och från alla världens hörn. Med detta, kan det förstås att det föreligger en risk för en ”utspädning” av värderingarna på en individ- och grupp-nivå i relation till det ideal som på organisationsnivå förespråkas och som medlemmarna i sin helhet upplever att denne (i.e. organisationen) karaktäriseras utav. Exempel som gavs här var däribland en tendens att driva en alternativ agenda (i.e. influeras av hur partnerföretagen gör affärer) och en omfattande rekrytering (i.e. risk för att det inte råder en klar matchning mellan individens värderingar och organisationens, samt att det potentiellt inte finns tid för att ”onboarda” dem ordentligt).

Till detta, kan den kritiska perioden (i.e. att grundaren förväntas gå ur tiden samtidigt som organisationen i sig självt når en aktningsvärd ålder) ytterligare influera denna dynamik vilket redogjorts enligt ovan. Detta kan förstås mot bakgrund av det omfattande ”identitetsarbetet” som är att vänta som en konsekvens av kommande succession och det ansvar (i.e. att driva kulturen vidare) som vilar på grundarens söner. Det är i detta sammanhang frestande att tala om en ”gyllene kalv”, mot bakgrund av det tidigare resonemanget om den **heliga kon**. En i det närmsta biblisk liknelse som en konsekvens av den starka ideologiseringen och mytologiseringen som beskrevs kring grundaren och organisationens historia. En **gyllene kalv** vilken snart tvingas stå på egna ben.

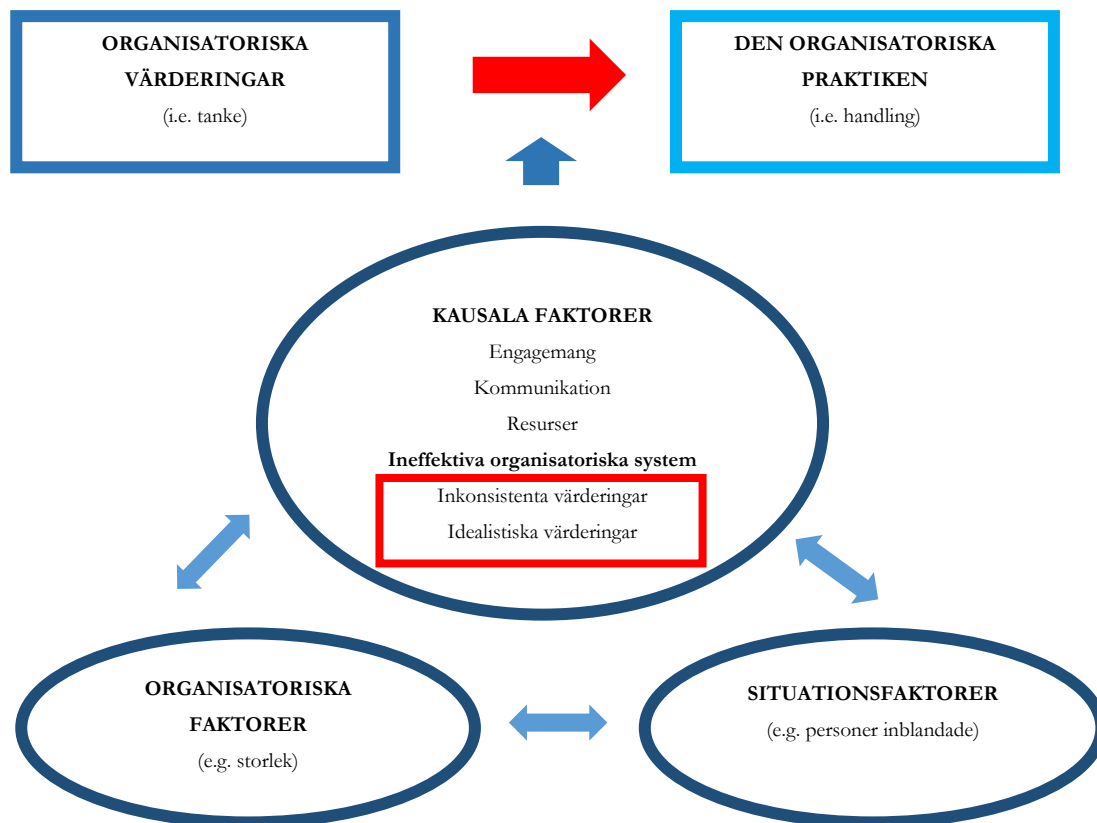
Vidare, för att inkludera Bourne och Jenkins (2013) ”konfiguration 4” (i.e. ledarskapsgap) kan ett exempel på en sådan dynamik förstås utgöras av det fallet – vi med viss försiktighet – valde att inkludera. Att grundaren ska ha ”stoppat” ett digitaliseringsinitiativ vilket formulerades under sent 1990-tal, med motiv om att ”det är i varuhuset och katalogen vi möter våra kunder”.



**Figur 18:** Konfiguration 4, ledarskapsgap. Källa: Bourne och Jenkins (2013).

Till detta, för att inkludera Jaakson, Reino och Vadi (2008) tankeram kring hinder för manifestering av organisatoriska värderingar i praktiken kan avsnitt 4.3.4 (i.e. **småpåvar** i en **spaghetti-härva**) förstås som ett exempel på att värderingar bör förstås i sin kontext. Med det menar vi att oavsett hur väl den värderingsbaserade styrningen definieras, kommuniceras och implementeras så kan det föreligga strukturella hinder (e.g. ett byråkratiskt finansiellt system med otydliga processer och komplicerade strukturer) vilka faciliterar regelöverträdelser (i.e. avsteg från OV). I exemplet beskrevs detta som förekomsten av småpåvar, vilka regerar i sitt eget lilla land (i.e. silo). Detta kan

från beskrivningarna också förstås som en konsekvens av att man väljer att driva vissa värderingar väldigt hårt (e.g. entreprenörstänkande) och mindre fokus på andra (e.g. tillsammans).



**Figur 19:** Tankerans påverkansfaktorer, teori och praktik.

*Källa: författarnas tolkning av Jaakson, Reino och Vadi (2008) modell.*

Så långt inget nytt under solen. I nästa kapitelavsnitt tas ett ”tolkningsperspektiv” på de två sistnämnda kausala faktorerna (se rödmarkerat i figur 19).

### 5.3 DEN TVETYDIGA VERKLIGHETEN

Kärnan i den tes vi har för avsikt att driva, ligger i de organisatoriska värderingarnas dynamik i praktiken. Med det menar vi inte i första hand de svårigheter och utmaningar (i.e. fysiska och sociala hinder, se figur enligt ovan) som föreligger med att översätta värderingar i handling: utan de meningsskapandeprocesser (i.e. värderingen) som föregår och följer utav en sådan handling inom de organisatoriska sociala praktikerna.

Buchko (2007) med flera (se till exempel diskussionen i punkt 3.2.1) menade att en gemensam värdegrund och ett värderingsdokument kan fungera som ett effektivt stödjande instrument i samband med beslutsfattande i en kontext av konflikterande intressen. Detta menade Blanchard och O’Connor (1997) med flera (e.g. Lencioni, 2002) dock var betingat i att värderingarna var tydliga, begripliga och konsistenta. En konsistens vilken Jaakson, Reino och Vadi (2008) menade

kunde förstås utifrån två dimensioner: dels en statisk konsistens (i.e. konsistens värderingar emellan och i relation till organisationens mission, vision och strategi) men också en dynamisk konsistens (i.e. konsistens över tid och rum).

Till detta, betonade Trollestad (2000) med flera (e.g. Philipson, 2004) vikten av att inom ett sådant värdesystem (i.e. den gemensamma värdegrunden) formulera en rangordning (i.e. värdehierarki) för att klargöra relationen dem emellan och med det skänka tydliga riktlinjer kring vad medarbetaren i första hand förväntas prioritera och agera utefter. Vidare, menade Buchko (2007) med flera (e.g. Lencioni, 2002; Trollestad, 2000) att de organisatoriska värderingarna behövde inneha en tydlig koppling till praktiken för att kunna fungera handlingsmotiverande (i.e. bortom enkom tjugiga policydokument och icke-överförbara ideal).

Utifrån de beskrivningar som gavs från intervjusubjekten, upplevde vi att det inte förekom en sådan värdehierarki, i alla fall inte rent formellt. Detta (i.e. vad som betraktades vara det ”goda”, ”önskvärda” och ”rätta”) kunde istället förstås variera projekt och situation emellan, samtidigt som intervjusubjekten menade på att värderingarna inte enkelt kunde separeras. Detta då de upplevdes höra ihop (i.e. var viktade som en helhet).

En motbild till formuleringen av en värdehierarki, upplever vi kan förstås mot bakgrund av att värderingarna ska fungera vägledande (i.e. instrumentella) framför som ett regelverk. Likt Jaakson, Reino och Vadi (2008) skulle därför en sådan konkretisering (i.e. bokstavstroendehet) – både i form av en rangordning och ytterligare specificering av hur de ska förstås – kunna fungera kontraproduktiv. Detta dels för att värderingarna ska kunna fungera vägledande för de många människorna i de många situationerna, tillsammans med att den kontext vi studerat (i.e. en kunskapsintensiv organisation populerad av kunskapsarbetare med en preferens inför autonomi och självreglering) kräver möjlighet för en flexibilitet och ett pragmatiskt förhållningssätt. Detta ska samtidigt balanseras gentemot risken att värderingarna kan komma att betyda allt och ingenting (i.e. anarki och leva sitt eget liv).

Om vi då accepterar tesen att det varken vore önskvärt eller möjligt att definiera ”det rätta” beteendet, landar vi obestriddligen i en förhandling om mening i de sociala mikro-praktikerna med en uppmaning till det sunda förnuftet. Detta synsätt motiveras också av det faktum att oberoende av hur väl definierade, kommunicerade och implementerade värderingarna är, ges alltid ett tolkningsutrymme. Att samma organisatoriska värdering betyder olika saker för olika personer, i olika situationer (Alvesson, 2012; Anderson, 1997; Bourne & Jenkins, 2013; Cha & Edmondson, 2006; Jaakson, Reino & Vadi, 2008).

Ett faktum vilket intervjusubjekten var väl medvetna om, och vilka mot bakgrund av detta betonade vikten av att gemensamt och kontinuerligt diskutera och reflektera kring värderingarna och dess betydelse. Att ”funktionalisera dem” (Mowles, 2008). I detta menar Trollestad (2000) att idealet vore en kommunikativt säkerställd konsensus (se punkt 3.2.2) i vilken handlingar och värderingar görs ”diskuterbara” (i.e. erkännandet av dess komplexitet och mångtydighet) (Cha & Edmondson, 2006) framför totalitära, entydiga och icke-förhandlingsbara (Alvesson, 2015). Intervjusubjekten talade häribland om vikten av ett ”icke-värderande”, utforskande och inkluderande förhållningssätt vilket i operationella termer kan förstås som en öppenhet inför olikheter, bortom rätt eller fel.

Om vi då antar att en sådan kommunikativt säkerställd konsensus hade kunnat nå – med en medvetenhet om att verkligheten sällan svarar mot ett sådant ideal (Alvesson, 2015; Jaakson, Reino & Vadi, 2008) – vad betyder det i beteendetermer?

I denna ekvation ska Jaakson, Reino och Vadis (2008) objektiva och kausala faktorer inkluderas (se punkt 3.2.4), tillsammans med de endogena påverkansfaktorer vi i sammanhanget upplever vara av särskild signifikans (se punkter 4.2.1 – 4.2.4), godtyckliga processer av attribution, heuristiska och begränsad förmåga till självrettelse (Cha & Edmondson, 2006) och det faktum att det inom kunskapsarbete råder särskild tvetydighet kring vad som ska göras, och hur det ska göras (Alvhus & Kärreman, 2012). En kontext i vilken det samtidigt betonades vikten av att ta ett ledarskap (i.e. att ta beslut) och behovet av att ta ställning (i.e. det här tycker jag).

Denna balansakt, kan förstås exemplifieras i avsnitt 4.3.2 (i.e. positiv och negativ exkludering: hur olika får man vara?). För om vi accepterar tesen att det inte finns några enkla svar, vart går då gränsen mellan när olikheten betraktas som en belastning framför en tillgång? När övergår det konstruktiva ”oliktänkandet”, ”utmanandet av etablerade strukturer” och ”framåtandan” till att man istället betraktas som ”en jobbig jäkel” och ”bråkstake”. För som ett av intervjusubjekten sade, så innebär ett inkluderande förhållningssätt inte att man inkluderar allt och ett ifrågasättande är betingat av att ifrågasätta av en anledning. Frågan är då vem eller vilka det är som sätter dessa rimlighetens gränser, om det enda de kan hävda som bevis i dessa värderingsfrågor (i.e. subjektiva lagret) är deras egna övertygelse om vad som är rätt eller fel? (Philipson, 2004).

Utan att kunna bevisa det, upplever vi det samtidigt rimligt att anta att det kan förekomma beteenden som ”objektivt” sett kan betraktas som direkt felaktiga eller icke-önskvärda. Men det svåra är de presumtiva glidningarna från idealet. I denna kontext av mångtydighet och komplexitet beskrev samtliga intervjusubjekt – om än med viss varians i användning av vokabulär – att det inom de organisatoriska mikro-praktikerna vid situationer om förhandling av mening förekom medarbetare som upplevde sig ha mer rätt än andra att tolka hur organisationskulturen (i.e. hur vi



gör saker här) och de organisatoriska värderingarna bör praktiseras och förstås. En koppling kan här göras till Bourne och Jenkins (2013) resonemang om förekomsten av asymmetriska maktrelationer i samband med definiering av den organisatoriska värdegrunden. Att vissa signifikanta personer (e.g. chefer) hade möjlighet att utöva större inflytande över processen än andra (e.g. medarbetare).

Detta **tolkningsföretråde** kan förstås som ett dolt maktmedel i ett informellt **värderingsvakuum**, vilket denne aktivt tar framför tilldelas på legitima (i.e. demokratiska) grunder: inom vilket antalet anställningsår och anställningshistorik (i.e. typ av tjänster, positioner och geografisk placering) utgör hårdvaluta (i.e. statusmarkör) i processen av förhandling om mening. Ett tolkningsföretråde vilket yrkas och utövas av **kulturvetaren**, vilken mot bakgrund av dennes långa erfarenhet inom organisationens sociala praktiker upplever sig fullärd på kulturen och värderingarna. Det denne vet det vet den (i.e. oinskränkt), och det denne inte vet är inte värt att veta. Men denna kan vanligen inte förklara varför.

Vidare, beskrevs kulturvetaren i en situation av konflikt använda **värderingskortet** för att göra det diskuterbara odiskuterbart. Detta kan förstås som en användning av värderingarna eller kulturen som "ursäkt" för att göra en konflikt i sak (i.e. vi tycker olika) till en konflikt i person (i.e. du har fel). En koppling kan här göras till Cha och Edmondsons (2006) resonemang om att medarbetare som varit en längre tid inom organisationen – och med det antogs inneha en starkare mental koppling till organisationens värderingar – i högre utsträckning hade en tendens att attribuera förändringar i detta "status quo" som regelöverträdelser av värderingarna [framför något annat].

En alternativ tolkning till denna tes, kan förstås vara att det i "verkligheten" rimligen finns personer som rent "objektivt" vet mer än andra. Personer med mer relevant kunskap, såväl i sakliga ting som situerade i praktiken i den specifika kontexten. Detta kan istället förstås som ett legitimerat tolkningsföretråde, eller ett legitimerat kulturvetarskap. Till exempel informella – eller formella – ledare som – uttalat eller outtalat – ges denna rättigheten. Men den främsta skillnaden mellan denna dynamik och den enligt ovan, är att denna rättighet ges framför tas.

Kulturvetaren kan också förstås vara en **pseudo-vetare**, det vill säga en person vilken besitter en skicklig retorik och med det innehar en förmåga att driva sin agenda, men där grad av substans – om det objektivt hade kunnat mätas – inte enkelt låter sig definieras. Till detta, kan "mottagaren" förstås ha passiviserats i den dynamik som redogjorts kring enligt ovan. Faktum är att det kan förstås finnas medarbetare som väljer – explicit eller implicit – att ledas och ge andra rätten till att tolka. Resonemanget förutsätter även att värderingarna upplevs vara viktigt för alla, vilket inte nödvändigtvis behöver vara fallet (Jaakson, Reino & Vadis, 2008).

Avslutningsvis, kan även intervjusubjekten förstås - med sin betraktarposition – ha tagit en roll som tolkare. En koppling kan här göras till Cha och Edmondson (2006) resonemang om att processen av attribuering (i.e. samstämmighet mellan uttryck och handling) är starkt betingad av det upplevda utfallet (i.e. påverkan på den enskilde individens situation och organisationen i sin helhet). Kulturvetare och tolkningsföreträdare uttrycktes enkom med en negativ konnotation: men skiljelinjen mellan dessa och att exempelvis ”utöva ledarskap” (i.e. att ta ställning och att fatta beslut) låter sig enligt vår mening inte enkelt göras.

# 6. SLUTSATS

## 6.1 STUDIENS BIDRAG

Med denna studie, har vi utforskat dynamiken i de organisatoriska värderingarna. Mot bakgrund av resonemanget i föregående kapitel, menar vi att vårt **teoretiska bidrag** kan förstås som följer:

Med utgångspunkt i Bourne och Jenkins (2013) konfiguration 1, kan vi med vår studie betraktas ha rört oss bortom detta idealtillstånd. Vi bejakar de potentiella nackdelar som kan föreligga i en sådan dynamik, men konstaterar samtidigt att tankeramen inte är tillräcklig för att hjälpa oss förstå det vi har sett. Vårt bidrag kan förstås mot bakgrund av att vi till Gagliardi (1986) fyra grundläggande faser av utveckling av en kultur på starka värderingar kompletterar med ett **femte steg** i analysen: att behålla, anpassa och vidareutveckla värderingarna och kulturen. Detta kan förstås utifrån Mowles (2008) begrepp ”funktionalisera”, eller Trollestad (2000) ”levandegöra”.

Med detta går vi bortom analys av de svårigheter, utmaningar och nackdelar som befintlig teoribildning menar kan vara förenat med utvecklingen av en stark gemensam värdegrund och organisationskultur. Till att utforska den mångfacetterade och tvetydiga dynamiken inom denna i en kontext vilken utgör del av en organisation vilken kan förstås utöva ett skolboksexempel på en funktionell och framgångsrik form av värderingsstyrning. Vi gick med andra ord in i det Philipson (2004) kallar för ”det förlovade landet” (i.e. innehavandet av en stark gemensam värdegrund) och frågade: vilka utmaningar och svårigheter upplever ni?

I detta, identifierade vi att det inom de organisatoriska mikro-praktikerna – vid en förhandling om mening – som en konsekvens av värderingarnas inneboende tvetydighet och möjlighet till tolkning – oberoende av hur väl definierade, kommunicerade och implementerade de var – upplevdes förekomma en dynamik vilken kan förstås utifrån det Trollestad (2000, s.229) kallar för normativt säkerställd konsensus: ”... ingen fritt formad konsensus utan ett uttryck för den systematiskt förvrängda kommunikationen ... [med ett] behov av att behärska”. I detta informella **värderingsvakuum**, beskrevs det förekomma fullärda experter (i.e. kulturvetare) vilka upplevde sig ha mer rätt än andra (i.e. tolkningsföretråde) att tolka hur de organisatoriska värderingarna och organisationskultur ska praktiseras och förstås inom organisationens sociala praktiker där antalet anställningsår aktivt användes som statusmarkör och **värderingskortet** som instrument för att göra det diskuterbara ”odiskuterbart”.

Med detta menar vi därför att vårt teoretiska bidrag med denna studie i huvudsak kan förstås utifrån begreppen **(1) kulturvetare** och **(2) tolkningsföretråde**.

Vårt **praktiska bidrag** kan förstås utgöras av den potential ett taktfullt framställt alternativt perspektiv kan skänka och med det skapa nya förutsättningar för handling (Brunsson, 1982). Vidare, mot bakgrund av det kunskapsintresse samt den ontologiska och epistemologiska utgångspunkt denna studie baserats på låg vår ambition i att formulera frågor, framför att ge svar. Med det menar vi att de **frågeställningar** som elaborerats kring och de paradoxala förhållanden som lyfts inom ramen för denna studie, potentiellt kan upplevas relevanta och motiverade att diskutera med den specifika organisatoriska kontexten som kuliss. Bortom rätt eller fel. Detta för att skapa en medvetenhet bland organisationens medlemmar och med det skapa ytterligare förutsättningar för en ”normalisering” (i.e. bejakande av mångtydighet och komplexitet) relaterat till svårigheterna och utmaningarna förknippade med att ingå i en värderingsdriven kontext.

## 6.2 STUDIENS BEGRÄNSNINGAR OCH FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING

En begränsning med denna studie vi upplever särskilt relevant att artikulera, är den godtycklighet som kan förstås vara förknippat med det faktum att kunskapsbidraget i huvudsak tar utgångspunkt i redogörelser som lämnats från intervjusubjekt som innehar ett ”betraktarperspektiv”. Med detta menar vi inte det potentiella gapet mellan beskrivningar om den sociala verkligheten ”där ute” inom ramen för intervjusituationen och det som faktiskt pågår i de organisatoriska sociala praktikerna. Utan det vi menar är att debatten kan förstås som underbalanserad mot bakgrund av att vi varken låtit de presumtiva ”kulturvetarna” eller de ”marginaliserade” att ge sin syn på saken. I detta innehar vi också en medvetenhet om de etiska dilemman en sådan ambition om att ”balansera debatten” hade medfört, men det vore samtidigt inte konsekvent av oss att inte lyfta denna begränsning.

Förslag på vidare forskning, uppmuntrar vi studier med samma inriktning som denna för en fördjupad förståelse för det fenomen vi upplever oss ha identifierat. Med fördel, upplever vi att det vore av intresse att i ett första steg genomföra ytterligare studier på den typ av population vi studerat (i.e. medarbetare inom IT och HR inom en organisation med en stark kultur och värderingsbaserad styrning): för utforskande av alternativa tolkningar. Vidare, upplever vi också att det vore av intresse att inneha ett större och än mer differentierat urval utifrån en och samma organisation: såväl till antal som bredd i spridning relaterat till ”utomorganisatoriska” (e.g. profession och kultur) sociala kategorier och organisatorisk differentiering (e.g. avdelningar, position och geografisk placering).

Till detta uppmuntrar vi även studier baserade på en annan metodologisk utgångspunkt (e.g. kvantitativt forskningsideal), samt såväl andra metoder för insamling av empiriskt material (e.g. deltagande observation) som studier av longitudinell karaktär. Detta baserat på en föreställning om att det – genom olika angreppssätt och kunskapsintressen – kan skapas förutsättningar för en mer nyanserad förståelse av de identifierade sociala fenomenen (Alvesson, 2013).

# REFERENSLISTA

- Alvehus, J. & Kärreman, D. (2012). Kunskapsorganisationer och kunskapsarbete, i M. Alvesson & S. Sveningsson (red.), *Organisationer, Ledning och Processer*, Lund: Studentlitteratur, s.471–500
- Alvesson, M. (2003). Beyond Neopositivists, Romantics and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research, *Academy of Management Review*, vol. 28, nr. 1, s.13-33
- Alvesson, M. (2012). Företagskultur och organisationsidentitet – stödjande normsystem eller hjärntvätt?, i M. Alvesson & S. Sveningsson (red.), *Organisationer, Ledning och Processer*, Lund: Studentlitteratur, s.201–230
- Alvesson, M. (2013). Organisation och ledning: ett något skeptiskt perspektiv, Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, M. (2015). Organisationskultur och ledning, Liber: Malmö
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). Kritisk samhällsvetenskaplig metod, Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2004). Interfaces of Control. Technocratic and Socioideological Control in a Global Management Consultancy Firm, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, nr. 3-4, s.423-444
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2006). Professional Service Firms as Collectivities, *Research in the Sociology of Organizations: Professional Service Firms*, vol. 24, s.171-202
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2007). Constructing Mystery: Empirical Matters in Theory Development, *Academy of Management Review*, vol. 32, nr. 4, s.1265-1281
- Alvesson, M. & Sandberg, J. (2013). Constructing Research Questions: Doing Interesting Research, London: Sage
- Alvesson, M. & Sandberg, J. (2014). Problematization Meets Mystery Creation: Generating New Ideas and Findings Through Assumption-Challenging Research, i E. Jeanes & T. Huzzard (red.), *Critical Management Research: Reflections from the Field*, London: Sage, s.23-40
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod, Lund: Studentlitteratur

- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003). Good Visions, Bad Micro-Management and Ugly Ambiguity: Contradictions of (Non-)Leadership in a Knowledge-Intensive Organization, *Organization Studies*, vol. 24, nr. 6, s.961-988
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2002). Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual, *Journal of Management Studies*, vol. 39, nr. 5, s.619-644
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2012). Making sense of management: A critical introduction, London: Sage
- Anderson, C. (1997). Values-based Management, *The Academy of Management Executive*, vol. 11, nr. 4, s.25-46
- Andersson, S. (2014). Om positivism och hermeneutik: en introduktion i vetenskapsteori, Lund: Studentlitteratur
- Becker, H.S. (2008). Tricks of the trade: yrkesknep för samhällsvetare, Malmö: Liber
- Blanchard, K. & O'Connor, M. (1997). Managing by Values, San Francisco: Berrett-Koehler
- Bourne, H. & Jenkins, M. (2013). Organizational values: A dynamic perspective, *Organization Studies*, vol. 34, nr. 4, s.495-514
- Brown, A.D., Kornberger, M., Clegg, S.R. & Carter, C. (2010). Invisible Walls and Silent Hierarchies: A Case Study of Power Relations in an Architecture Firm, *Human Relations*, vol. 63, nr. 4, s.525-549
- Brunsson, N. (1982). Företagsekonomi – sanning eller moral? Om det normativa i företagsekonomisk idéutveckling, Lund: Studentlitteratur
- Bruzelius, L. & Skärvad, P-H. (2012). Management: att leda verksamheter och människor, Lund: Studentlitteratur
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). Business Research Methods, Oxford: Oxford University Press
- Bryman, A., Bresnen, M., Beardsworth, A. & Keil, T. (1988). Qualitative Research and the Study of Leadership, *Human Relations*, vol. 41, nr. 1, s.13-30
- Brytting, T. & Trollestad, C. (2000). Managerial Thinking on Value-Based Management, *International Journal of Value-Based Management*, vol. 13, nr. 1, s.55-77
- Buchko, A. (2007). The effect of leadership on values-based management, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 28, nr. 1, s.36-50

- Cha, S.E. & Edmondson, A.C. (2006). When values backfire: Leadership, Attribution and Disenchantment in a Values-driven Organization, *The Leadership Quarterly*, vol. 17, nr. 1, s.57-78
- Charlwood, A. & Hoque, K. (2017). Managing People: Understanding the Theory and Practice of Human Resource Management, i A. Wilkinson, S.J. Armstrong & M. Lounsbury (red.), *The Oxford Handbook of Management*, Oxford: Oxford University Press, kapitel. 9
- Ekman, S. (2014). Critical and Compassionate Interviewing: Asking Until It Makes Sense, i E. Jeanes & T. Huzzard (red.), *Critical Management Research: Reflections from the Field*, London: Sage, s.119-133
- Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2011). Intervjuer, i G. Ahrne & P. Svensson (red.), *Handbok i kvalitativa metoder*, Malmö: Liber, s.36–57
- Essevald, J. (2008). Reflexivitet, kvalitativ forskning och samhällsvetenskap, i K. Sjöberg & D. Wästerfors (red.), *Uppdrag Forskning: Konsten att genomföra kvalitativa studier*, Malmö: Liber, s.184–214
- Fontana, A. & Frey, J.H. (2000). The interview: From Structured Questions to Negotiated Text, i N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (red.), *Handbook of Qualitative Research*, London: Sage, s.645-672
- Gagliardi, P. (1986). The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework, *Organization Studies*, vol. 7, nr. 2, s.117-134
- Hinings, B., Muzio, D., Broschak, J. & Empson, L. (2015). Researching Professional Service Firms: An Introduction and Overview, i B. Hinings, D. Muzio, J. Broschak & L. Empson (red.), *The Oxford Handbook of Professional Service Firms*, Oxford: Oxford University Press, s.1-28
- Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations, *International Studies of Management and Organizations*, vol. 10, s.15-41
- Jaakson, K. (2010). Management by values: are some values better than others?, *Journal of Management Development*, vol. 29, nr. 9, s.795-806
- Jaakson, K., Reino, A. & Vadi, M. (2008). Organizational Values and Organizational Practice: What Makes Them Diverge?, *EBS Review*, nr. 25, s.9-25
- Jacobsson, K. (2008). Den svårfångade kvaliteten, i K. Sjöberg & D. Wästerfors (red.), *Uppdrag Forskning: Konsten att genomföra kvalitativa studier*, Malmö: Liber, s.162–183
- Kärreman, D. & Rennstam, J. (2012). Styrning – beteenden, resultat och normer, i M. Alvesson & S. Sveningsson (red.), *Organisationer, Ledning och Processer*, Lund: Studentlitteratur, s.175–199

- Langley, A. & Empson, L. (2015). Leadership and Professionals: Multiple Manifestations of Influence in Professional Service Firms, i B. Hinings, D. Muzio, J. Broschak & L. Empson (red.), *The Oxford Handbook of Professional Service Firms*, Oxford: Oxford University Press, s.163-188
- Lencioni, P.M. (2002). Make your values mean something, *Harvard Business Review*, vol. 80, nr. 7, s.113-117
- Lindgren, S.Å. (2008). Det teoriutvecklande projektet, i K. Sjöberg & D. Wästerfors (red.), *Uppdrag Forskning: Konsten att genomföra kvalitativa studier*, Malmö: Liber, s.114–135
- Lundin, E. (2008). Konsten att hitta sin teori, i K. Sjöberg & D. Wästerfors (red.), *Uppdrag Forskning: Konsten att genomföra kvalitativa studier*, Malmö: Liber, s.85–113
- Mayo, E. (1949). Hawthorne and the Western Electric Company, *Public Administration: Concepts and Cases*, s.149-158
- Morgan, G. & Smircich, L. (1980). The Case for Qualitative Research, *Academy of Management Review*, vol. 5, nr. 4, s.491-500
- Morris, T., Greenwood, R. & Fairclough, S. (2010). Decision Making in Professional Service Firms, i P.C. Nutt & D.C. Wilson (red.), *Handbook of Decision Making*, Chichester: John Wiley, s.275-306
- Mowles, C. (2008). Values in international development organizations: negotiating non-negotiables, *Development in Practice*, vol.18, nr. 1, s.5-16
- Philipson, S. (2004). Etik och företagskultur, Lund: Studentlitteratur
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material, i G. Ahrne & P. Svensson (red.), *Handbok i kvalitativa metoder*, Malmö: Liber, s.194–210
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*, New York: Free Press
- Ryan, G.W. & Bernard, H.R. (2003). Techniques to Identify Themes, *Field Methods*, vol. 15, nr. 1, s.85-109
- Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass
- Sveningsson, S. & Alvehus, J. (2012). Organisationsstrukturer – byråkratier och nätverk, i M. Alvesson & S. Sveningsson (red.), *Organisationer, Ledning och Processer*, Lund: Studentlitteratur, s.143–173
- Svensson, P. (2011). Teorins roll i kvalitativ forskning, i G. Ahrne & P. Svensson (red.), *Handbok i kvalitativa metoder*, Malmö: Liber, s.182–193



Svensson, P. & Ahrne, G. (2011). Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt, i G. Ahrne & P. Svensson (red.), *Handbok i kvalitativa metoder*, Malmö: Liber, s.19–35

Trollestad, C. (2000). *Etik & Organisationskulturer*, Stockholm: Svenska Förlaget

Von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms, *Academy of Management Review*, vol. 35, nr. 1, 155-174

Wästerfors, D. (2008). Analytiska knep, i K. Sjöberg & D. Wästerfors (red.), *Uppdrag Forskning: Konsten att genomföra kvalitativa studier*, Malmö: Liber, s.66–84

# BILAGOR

## BILAGA 1: INTERVJUMALL 1

### TEMA 1: INTRODUKTION

#### 1.1 RAMARNA FÖR STUDIEN

- Presentation av oss
- Studiens syfte och mål
- Process: användning av material, analys
- Praktiska ting: anonymitet, inspelning av material, respondentvalidering, ta del av uppsatsen

#### 1.2 INTERVJUPERSONEN

- Utbildning
- Arbetslivsbakgrund: erfarenhet, roller

#### 1.3 INTERVJUPERSONENS ROLL

- Formell titel
- Arbetsuppgifter/ansvarsområde
- Kontext: arbetsplatsen, geografi

### TEMA 2: LEDARSKAP OCH KULTUR (INDIVID)

#### 2.1 KONCEPTUALISERINGEN AV LEDARSKAP

- Vad är ledarskap för dig?
- Vilken roll har ledarskap?
- Fördelar
- Nackdelar/baksidor
- Hur tar sig ledarskap uttryck i den kontext du arbetar i?

#### 2.2 KONCEPTUALISERINGEN AV KULTUR

- Vad är företagskultur för dig?
- Vilken roll har företagskultur?
- Fördelar
- Nackdelar/baksidor

- Hur tar sig företagskultur uttryck i den kontext du arbetar i?

### **2.3 UTMANINGAR**

- Vilka utmaningar/problem upplever du i den kontext du arbetar i?

## **TEMA 3: LEDARSKAP OCH KULTUR (ORGANISATION)**

### **3.1 UNITY**

- Hur skulle du beskriva UNITY? (företag och organisation)

### **3.2 LEDARSKAP**

- Hur skulle du beskriva UNITY:s ledarskapsvision/ledarskapsideal/ledarskapsidén?
- Vilken roll har ledarskap hos UNITY?
- Hur arbetar ni med att utveckla ledarskapet?

### **3.3 KULTUR**

- Hur skulle du beskriva UNITY:s företagskultur?
- Vilken roll har företagskulturen hos UNITY?
- Hur arbetar ni med att utveckla företagskulturen?

### **3.4 UTMANINGAR**

- I en kontext av ledarskap och kultur: vilka utmaningar/problem upplever du?

## **TEMA 4: OUTRO**

### **4.1 AVSLUT**

- Sammanfattning
- Är det något på tema ledarskap, kultur och UNITY du skulle vilja tillägga?
- Är det något i övrigt du skulle vilja tillägga?
- Har du några frågor?
- Uppföljning, respondentvalidering, ta del av material.
- Kontakt.
- Tack.

## BILAGA 2: INTERVJUMALL 2

### **TEMA 1: INTRODUKTION**

#### **1.1 AVSTÄMNING**

- Frågor efter senaste tillfället?
- Kort redogörelse för vart vi befinner oss i processen, vad vi har gjort sedan vi sågs sist (intervjuer, bearbetning av material, osv).

#### **1.2 SYFTE OCH RAMAR FÖR ANDRA INTERVJUN**

- Syfte och ramar, från generell till specifik. Mot bakgrund av insamlat material, formulerat huvudområde som vi är intresserade utav, och har för ambition att fördjupa oss inom.
- I ett första steg: summering av föregående intervju i korthet, för att kratta manegen: en ”snabbspolning”. Möjlighet för dig [namn] att komplettera/kommentera, samt för oss att få bekräftat och förtydligat vissa aspekter vi finner speciellt intressanta att vidare fördjupa oss inom.
- Nästa steg: fördjupning på tema UNITY:s kärnvärden (i.e. core values) och organisationskultur.

### **TEMA 2: SUMMERING OCH VIDAREUTVECKLING**

#### **2.1 KONSTRUKTIONEN AV FÖRETAGSKULTUR OCH VÄRDERINGAR**

[Här summerades det vi hade talat med intervjusubjekten enligt tidigare på respektive punkt, där vi i dialog bad om förtydligande: samt vidareutveckling av de aspekter vi upplevde särskilt intressanta]

- Hur skulle du beskriva UNITY:s företagskultur?
- Vilken roll har företagskultur i UNITY?
- Betydelsen av UNITY:s värderingar
- Övriga reflektioner UNITY, värderingar och företagskultur

### **TEMA 3: OUTRO**

#### **3.1 AVSLUT**

- Är det något du känner att du skulle vilja tillägga?
- Har du några frågor?
- Processen framåt.
- Kontakt.