



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen  
FEKH49  
Examensarbete i Organisation på kandidatnivå 15hp  
HT18

# Det är inte bara tanken som räknas

En kvalitativ studie om uppfattningen av två diskurser inom en organisation

## **Författare**

Fanny Fredin  
Martina Hellberg  
Malin Lundin

## **Handledare**

Stefan Sveningsson

# Sammanfattning

Examensarbetets titel:	Det är inte bara tanken som räknas
Seminariedatum:	2019-01-17
Kurs:	FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 HP
Författare:	Fanny Fredin, Martina Hellberg, Malin Lundin
Handledare:	Stefan Sveningsson
Nyckelord:	Diskurs, Mångfald, Hållbarhet, Isomorfism
Syfte:	Syftet med vår studie är att öka förståelse för hur en organisation uppfattar, kommunicerar och påstår sig arbeta med två diskurser; Mångfald och Hållbarhet. Vidare undersökes även om detta stämmer överens med chefers uppfattning av diskurserna och vad de anser sker i praktiken. Slutligen vill vi öka förståelsen för varför dessa diskurser anammats av företaget och individerna.
Metod:	Uppsatsen har en socialkonstruktivistisk världsåskådning som syftar att ge ett hermeneutiskt bidrag genom en serie semistrukturerade intervjuer.
Teoretiska perspektiv:	Institutionell teori förklarar varför organisationer pressas i vissa riktningar. Vidare används isomorfismen i syfte att förstå hur detta leder till att organisationer anammar attraktiva element. Resultatet av detta kan i sin tur förklaras av institutionell förvirring. Även kommunikation och organisationsidentitet samt identitet har inkluderats, därigenom förklaras varför diskurserna uppfattas som de gör.
Empiri:	Empirin är insamlad från elva intervjuer gjorda med chefer som sitter på Betula AB:s huvudkontor.
Resultat:	Organisationen använder sig utav monolog kommunikation av Hållbarhet och Mångfald, vilket får konsekvenser i form av att splittrade uppfattningar om diskursernas mening, relevans och avtryck på formell, individuell och organisatorisk nivå. Vidare använder organisationen sig utav breda definitioner i sin kommunikation samtidigt som individen även

påverkas av institutioner och den egna identiteten.  
Detta resulterar i skapandet av Subdiskurser i  
organisationen.

## Abstract

Title:	It is not just the thought that counts
Seminar date:	2019-01-17
Course:	FEKH49, Degree project undergraduate level in Organization, Business Administration, 15 University Credit Points
Authors:	Fanny Fredin, Martina Hellberg, Malin Lundin
Advisor:	Stefan Sveningsson
Key words:	Discourse, Diversity, Sustainability, Isomorphism
Purpose:	The purpose of our study is to increase understanding of how an organization perceives, communicates and claims to work with two discourses; Diversity and Sustainability. Furthermore, it is examined whether this is in line with the manager's perception of the discourses and what they consider to be in practice. Finally, we want to increase understanding of why these discourses have been adopted by the company and the individuals.
Methodology:	This is a qualitative case study, which has taken social constructionist world view in order to provide a hermeneutic contribution through a series of semi-structured interviews.
Theoretical perspectives:	Institutional theory explains why organizations are pressed in certain directions. Furthermore, isomorphism is used in order to understand how this leads to organizations embracing attractive elements. The result of this can in turn be explained by institutional confusion. Communication and organizational identity as well as identity have been included, thereby explaining why discourses are perceived as they do
Empirical foundation:	The study's empirical data consists of interviews with eleven managers from different departments within the organization
Conclusions:	The organization uses monologue communication when addressing Sustainability and Diversity, this has consequences in the form of fragmented perceptions of the meaning, relevance and imprint of

discourses at formal, individual and organizational level. Furthermore, the organization uses broad definitions in its communication of these discourses, while the individual is also influenced by institutions and their own identity. This results in the creation of sub-discourses in the organization.

## **Förord**

Vi vill tacka alla som på något sätt bidragit till vår uppsats. Framst vill vi vill tacka vårt fallföretag som vänligt och nyfiket tagit emot oss och fått oss att känna oss välkomna. Vi vill även tacka de chefer som ställt upp på att bli intervjuade och delat med sig av sina tankar och åsikter vilket gett oss ett rikt empiriskt material samt även andra personer på företaget som underlättat för vår empiriinsamling. Till sist skulle vi vilja rikta ett stort tack till vår handledare Stefan Sveningsson som med sitt engagemang och sin välvilja gett oss ärlig och konstruktiv feedback under arbetets gång. Hans vägledning genom processen har resulterat i en uppsats vi är stolta över.

14 januari 2019,  
Lund

Fanny Fredin, Martina Hellberg & Malin Lundin

# Innehållsförteckning

<b>1. Problem och syfte</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering	2
1.3 Syfte	4
1.4 Frågeställningar	4
1.5 Disposition	4
<b>2. Metod</b>	<b>5</b>
2.1 Vetenskaplig utgångspunkt	5
2.1.1 Kvalitativ analys	5
2.1.2 Abduktivt angreppssätt	5
2.1.3 Ontologisk utgångspunkt	6
2.1.4 Epistemologi	6
2.1.5 Hermeneutik	6
2.2 Datainsamling	7
2.2.1 Semistrukturerade intervjuer	7
2.2.3 Interna dokument	9
2.3 Tillvägagångssätt	9
2.3.1 Kontakt	9
2.3.2 Urval	9
2.3.3 Inspelning och transkribering	10
2.4 Analysmetod	10
2.4.1 Analysprocess	10
2.4.1.2 Reducera	11
2.4.1.3 Argumentera	11
2.4.2 Analys av diskurser	12
2.5 Kvalitetsbedömningar	12
2.6 Övriga begränsningar	13
<b>3. Teoretisk referensram</b>	<b>15</b>
3.1.1 Diskurs	15
3.1.2 Mångfald	16
3.1.3 Hållbarhet	16
3.1.4 Isomorfism	16
3.2 Inledande teoridiskussion	16
3.2.1 Institutionell teori	17
3.2.2 Isomorfism	18
3.2.3 Institutionell förvirring	19
3.2.4. Kommunikation	20
3.2.5. Organisationsidentitet	21
3.2.6. Identitet	22
<b>4. Analys</b>	<b>24</b>
4.1 Fallföretaget	24
4.2 Företagskulturen	26
4.3 Hållbarhet	27
4.3.1 Formell	27
4.3.2 Individ	29
4.3.3 Organisation	32
4.3.4 Diskursens styrka	35
4.4 Mångfald	38

4.4.1 Formell	38
4.2.2 Individ	40
4.2.3 Organisation	45
4.2.4 Diskursens styrka	48
<b>5. Diskussion</b>	<b>51</b>
5.1 Formell	51
5.2 Individ	52
5.3 Organisation	53
5.4 Sammanfattning	55
<b>6. Resultat</b>	<b>56</b>
<b>7. Slutsats</b>	<b>58</b>
7.1 Praktiskt resultat	58
7.2 Teoretiskt resultat	59
<b>8. Framtida forskning</b>	<b>60</b>
<b>9. Referenser</b>	<b>61</b>
<b>10. Bilagor</b>	<b>63</b>
10.1 Intervjufrågor	63
10.2 Följdfrågor via telefon	64



## 1. Problem och syfte

I denna del av uppsatsen presenteras en bakgrund till vår studies valda område samt en problematisering som anför varför detta är ett relevant område för oss att studera. Vidare återges syfte och frågeställningar som ligger till grund för studien. Avslutningsvis presenteras en disposition för att läsaren ska få en strukturerad bild av hur studiens upplägg ser ut och vad som tas upp i respektive kapitel.

### 1.1 Bakgrund

Organisationer påverkas ständigt av omvärlden, som även den är i konstant förändring. Enligt Kotler, Armstrong och Parment (2013) kan man dela in en organisations omvärld i makro- och mikromiljö. De definierar makromiljön som förhållanden som organisationer inte kan påverka, till exempel ekonomiska, ekologiska, teknologiska och politiska faktorer. Dessa gör att organisationer måste anpassa sig efter hög- och lågkonjunkturer, miljöförändringar, digitalisering, lagstiftningar etcetera.

Det finns ett stort samhällsintresse för hur företag arbetar med hållbar utveckling och därmed har ämnet fått större plats i allmänna diskussioner om hur verksamheter bedrivs (Svensk handel, 2016). Detta intresse är också ett skäl till att regeringen under 2016 antog en lagändring som reglerar större företags förvaltningsberättelser (Regeringen, 2016). I dessa ska det nu även ingå en hållbarhetsrapport där information om arbete angående miljö, sociala förhållanden, personal, mänskliga rättigheter samt hur man arbetar mot korruption anges. Lagen ställer även krav på att företag ska redovisa sin mångfaldspolicy där ålder, kön, utbildning och yrkesbakgrund tas i beaktande (Regeringen, 2016). Lagen inrättades i syfte att ett företags arbete med hållbarhet och mångfald ska vara mer transparent och därmed jämförbart. Regeringen tror att ett lagstadgat krav uppmuntrar företag att utveckla sitt arbete med dessa frågor. Det kan även vara ett sätt att identifiera förbättringsåtgärder. Kraven bygger på EU-direktiv (Regeringen, 2016), vilket konkretiserar hur aktuellt hållbarhet och mångfald är i omvärlden. Hållbarhet är en prioriterad fråga även för företag, som visar sig genom att många nu inkluderat hållbarhetsdimensionen i sin strategi. Det beror delvis på lagändringen men också på att det blivit en självklarhet för många (Aktuell hållbarhet, 2018). Ansvarvilar på det enskilda företaget men allt fler inser även de affärsmässiga fördelarna som kommer med att vara allmännyttiga; företaget får ofta ett starkare varumärke och således en förbättrad konkurrenskraft (Regeringen, 2016).

Samtidigt finns det institutionella krafter som, enligt Nationalencyklopedins definition, bland annat är normer, värderingar samt traditioner som påverkar människors handlande och skapar beteendemönster. Utan att ha möjlighet att kunna påverka dessa ligger det ändå i organisationers intresse att utvecklas i linje med de förhållanden och de institutionella krafter som råder för att fortsätta anses vara moderna. Vidare måste organisationer även anpassa sig till den mikromiljö där aktörer nära organisationen verkar enligt Kotler, Armstrong och Parment (2013). Exempel på aktörer är enligt författarna; media, allmänhet och konkurrenter. Både Hållbarhet och Mångfald<sup>1</sup> tar plats i medias rapportering. Om man söker på Hållbarhet på Dagens Nyheters hemsida får man upp artiklar som berör allt från hållbarhetstips till klimathot. Mångfald ger ännu fler träffar på samma hemsida och dyker upp i en större variation av artiklar, allt från biologisk och etnisk mångfald till musikalisk mångfald. Det syns tydligt att det är två ord som används i Dagens Nyheters rapportering för att locka läsare.

Med detta som bakgrund skapas en idealtypisk bild av hur organisationer bör vara för att vara attraktiva. Alvesson och Sveningsson (2008) argumenterar för att anledningen till att organisationer följer trender och förändras med vad som är modernt för tillfället är för att det uppfattas som framgångsrikt. Meyer och Rowan (1977) menar att, i syfte att uppnå detta, tar organisationer bland annat efter rationaliserade processer som gäller i samhället. Detta benämns som isomorfism och leder ofta till att en likformighet uppstår mellan organisationer vad gäller form och funktion. I strävan mot att uppnå det idealtypiska, anammar organisationer ofta speciella ord i sin verksamhet för att öka sin legitimitet. Dessa ord kan ses som modeord, då de anses vara särskilt populära och vanligt förekommande (Nationalencyklopedin). När de sedan implementeras i organisationer leder det ofta till att de utvecklas till diskurser, vilket innebär att ord tilldelas en mening som anses vara rationaliserad och självklar (Foucault, 1976, 1980 citerad i Alvesson & Kärreman, 2000).

## 1.2 Problematisering

Alvesson och Kärreman (2000) menar att det språk som förekommer i organisationer och hur det används är det viktigaste fenomenet man kan undersöka i empiriska, sociala och organisatoriska studier. Därav anser vi det relevant och intressant att studera huruvida

---

<sup>1</sup> Hållbarhet och Mångfald kommer att skrivas med första bokstaven som versal för att visa på att det är diskurserna Hållbarhet och Mångfald vi beskriver och inte begreppen.

uppfattningarna av diskurser i en organisation, är genomgående eller om det finns splittringar och vad dessa i så fall beror på.

Trots Alvesson och Kärremans (2000) resonemang om språkets betydelse finns det få studier som fokuserar enbart på detta. På Google Scholar finns det artiklar som analyserar diskurserna Hållbarhet och Mångfald. Bland annat fokuserar artikeln av Zanoni och Janssens (2003) på hur HR-anställda definierar mångfald samt hur det påverkar deras arbete. Zanoni och Janssens (2003) saknar däremot ett fokus på vad mångfald betyder för individer från olika avdelningar på ett företag. Higgins och Coffey (2016) gör en analys av hållbarhetsdiskursen bland australiensiska företag. De studerar enbart formell kommunikation med fokus på hållbarhetsrapporter som en strategi för att skapa dialog med företagets intressenter, och på så sätt förbättra sitt hållbarhetsarbete. Däremot har de inte undersökt vilket avtryck detta får individuellt eller organisatoriskt inom företagen. Bland övriga tidigare studier om Hållbarhet ligger fokus ofta på själva hållbarhetsarbetet. Det finns ett stort antal artiklar och studier om Corporate Social Responsibility och hur Hållbarhet påverkar organisationer. Vi har också funnit artiklar som fokuserar på diskurser i allmänhet och hur dessa är konstruerade i tal och skrift, men som inte lägger fokus på de specifika diskursernas betydelse för individer. Vidare finns det också en avsaknad av studier som analyserar hur Hållbarhet och Mångfald tolkas av individer inom organisationer samt hur det ser ut på olika nivåer; formellt, individuellt och organisatoriskt. På den formella nivån analyseras diskursens påverkan på kommunikationen utåt, på den individuella nivån studeras hur diskursen uppfattas av individerna i organisationen och den organisatoriska nivån fokuserar på hur diskursen präglar det som sker i praktiken. Det saknas dessutom studier av användningen av diskurser med fokus på företag inom traditionell processindustri.

Betula AB är ett fiktivt namn på ett företag som är verksamt inom traditionell processindustri, vidare i studien kommer Betula AB att benämnas Betula. Hållbarhet och Mångfald är två välanvända diskurser inom företaget. Om dessa diskurser uppfattas lika eller olika mellan chefer med hänsyn till organisationens kommunikation, kan det ha betydelse för hur effektiv organisationen är i sitt mångfalds- och hållbarhetsarbete. Därför är det intressant att öka förståelsen för den effekt diskurser har både på företaget och de anställda, samt hur de kommer till uttryck i praktiken. Det är även intressant att studera vilken relevans diskurserna har. Är det bara formellt som Hållbarhet och Mångfald sätter avtryck eller har de även en djupare betydelse

för individerna och det organisatoriska arbetet? Varför uppfattas de som de gör och varför har de anammats?

### 1.3 Syfte

Vår studie ämnar skapa förståelse för hur ett svenskt företag verksamt inom traditionell processindustri uppfattar, kommunicerar och påstår sig arbeta med två diskurser; Mångfald och Hållbarhet. Vidare undersöker vi även hur det stämmer överens med ett tiotal chefers uppfattning om diskurserna och vad de anser sker i praktiken. Slutligen vill vi öka förståelsen för varför dessa diskurser anammats av företaget och individerna.

### 1.4 Frågeställningar

- Varför förekommer diskurserna Hållbarhet och Mångfald formellt, individuellt och organisatoriskt på Betula?
- Hur uppfattas diskurserna Hållbarhet och Mångfald formellt, individuellt och organisatoriskt på Betula och hur kan dessa uppfattningar förklaras?

### 1.5 Disposition

Denna del syftar till att beskriva studiens upplägg. Vi har byggt studien kring tio kapitel; inledning, metod, teori, analys, diskussion, resultat, slutsats, framtida forskning och avslutningsvis referenser och bilagor. Sammanfattningar om varje kapitels innehåll ges under respektive kapitelrubrik. I första kapitlet, inledning, avser vi att introducera läsaren till valt studieområde och vårt syfte som sedan kommer genomsyra resterande kapitel. Andra kapitlet, metod, beskriver vår vetenskapliga utgångspunkt. Även vårt tillvägagångssätt, analysmetod samt kvalitetsbedömningar och begränsningar med studien förklaras för att ge ytterligare en förståelse för hur vi har arbetat fram det presenterade materialet. I det tredje kapitlet, teori, presenteras de teorier som vi ansett vara relevanta i förståelsen för och tolkningen av det empiriska materialet. I fjärde kapitlet, analys, återfinns citat från insamlat material samt vår tolkning av dessa. Det leder in på femte kapitlet där en diskussion kring materialet förs med koppling till valda teorier. I sjätte kapitlet, resultat, presenteras en redogörelse som sammankopplar tidigare analys och diskussion för att läsaren ska få en överblick av det vi upptäckt i studien. I sjunde kapitlet, slutsats, presenteras det bidrag som vår studie tillför och på vilket sätt det har identifierats. Slutligen, i kapitel åtta, presenteras förslag till framtida

forskning. I kapitel nio redovisas referenserna i studien. Vi avslutar med att bifoga vår intervjuguide i kapitel tio för att synliggöra vilka frågor vi har ställt för det resultat vi har fått.

## 2. Metod

I denna del av uppsatsen presenteras vår vetenskapliga utgångspunkt och varför dessa metoder anses relevanta för att besvara frågeställningarna. Vi presenterar även tillvägagångssätt när vi samlade in empiri och hur vi sedermera analyserade och diskuterade det insamlade materialet med utgångspunkt i relevanta teorier. Detta presenteras i syfte att vara transparent och således öka trovärdigheten för studien och det som upptäckts under studiens gång.

### 2.1 Vetenskaplig utgångspunkt

#### 2.1.1 Kvalitativ analys

Valet av forskningsmetod beror på vilket svar man söker i sin studie. Vi är intresserade av att undersöka chefer, i en stor traditionell industriorganisation, uppfattning av användningen av diskurserna Mångfald och Hållbarhet samt vilken vikt dessa har. Därför är en kvalitativ analys att föredra. Kvalitativa studier omfattar ofta ett relativt litet antal studieobjekt, i vårt fall elva chefer, men det tillåter oss att undersöka vår frågeställning desto djupare (Bryman & Bell, 2015). Den kvalitativa metoden är också fördelaktig när man som vi bara har begränsad kunskap om det studerade företaget och därför måste arbeta explorativt (Bryman & Bell, 2015).

#### 2.1.2 Abduktivt angreppssätt

Vår studie har ett abduktivt angreppssätt. Genom tematisering och analys av den empiri vi samlade in genom intervjuer, kunde vi bestämma syfte samt innehåll i teorikapitlet. Eftersom vi har gjort en kvalitativ studie baserad på semistrukturerade intervjuer kunde vi inte på förhand veta vad de svarande skulle berätta. Därför ansåg vi det vara en begränsning att låta tidigare forskning styra arbetet. Vi valde också det abduktiva angreppssättet för att låta datamaterialet styra analysen utan att tvinga det att passa ihop med tidigare forskning. Efter hand som vi har analyserat empirin har syftet förändrats från den ursprungliga idén. Vi upptäckte i empirin att Hållbarhet och Mångfald var återkommande begrepp och fann det intressant. Att empirin styrde underlättade även identifieringen av det forskningsgap där vår studie kan ge ett bidrag. Trots att vi har låtit empirin styra arbetet kan vi inte bortse från de kunskaper vi har från tidigare

studier i organisationskultur, därför har det abduktiva angreppssättet varit det mest passande valet. Vi har, likt Bryman och Bell (2015) definition av ett abduktivt angreppssätt, arbetat “fram och tillbaka” mellan empiri och teorier.

#### 2.1.3 Ontologisk utgångspunkt

I studien antar vi att den sociala verkligheten existerar i personliga uppfattningar vilket innebär att vi följer den konstruktionistiska verkligheten inom ontologin (Bryman & Bell, 2015). Det innebär för studien att vi antar att verkligheten är subjektiv och socialt konstruerad, det vill säga att det finns flera uppfattningar om verkligheten (Bryman & Bell, 2015). Vi använder en ontologisk uppfattning av verkligheten eftersom vårt syfte är att fokusera på chefernas uppfattning om samt användandet av diskurserna Mångfald och Hållbarhet. Därmed antar vi att den verklighet som cheferna beskriver existerar i deras personliga uppfattning. Den kunskap vi erhåller är subjektiv och tolkande och erhålls via interaktion med studieobjekten genom intervjuer med chefer på Betula.

#### 2.1.4 Epistemologi

Epistemologi definieras som läran om kunskap. Vidare delas epistemologi in i två riktningar; det positivistiska som är naturvetenskapligt inriktad och den tolkningsbaserade som bygger på förståelse och tolkning (Bryman & Bell, 2015). En tolkningsbaserad ståndpunkt hävdar att människor är komplexa och deras beteende är en produkt av hur de tolkar världen (Bryman & Bell, 2015). Vår epistemologiska ståndpunkt är tolkningsbaserad eftersom vi utgår från att verkligheten tolkas och uppfattas på olika sätt av individer. Vi har för avsikt att fånga den subjektiva innebörden av en social handling. I denna studie handlar det om att fånga två diskursers betydelse för chefer och hur diskurserna anses genomsyra organisationen i sin helhet. Vi reserverar oss för att våra egna tankar och åsikter kommer att påverka det presenterade materialet i studien även om det inte är vår intention, men utifrån en epistemologisk ståndpunkt är detta svårt att undvika. (Bryman & Bell, 2005)

#### 2.1.5 Hermeneutik

Målet med studien är att öka förståelsen för hur Betula och dess chefer uppfattar diskurserna Mångfald och Hållbarhet, samt varför dessa diskurser har anammats. Hermeneutik är den teori och den metod som fokuserar på tolkning och förståelse av mänskliga handlingar (Bryman & Bell, 2015). Med tanke på begränsningarna på grund av tid och tillgänglighet så har vi valt att

sträva mot att öka förståelsen för problematiken kring att sända ett budskap utåt och samtidigt få det att genomsyra organisationen. Därför kommer vi inte ge eventuella förbättringsförslag till Betula.

<b>Sammanställning vetenskaplig utgångspunkt</b>	
<b>Forskningsmetodik</b>	<b>Studiens valda utgångspunkter</b>
<b>Forskningsdesign</b>	Kvalitativ
<b>Datainsamling</b>	Abduktiv
<b>Ontologi</b>	Socialkonstruktionistisk
<b>Epistemologi</b>	Tolkande synsätt
<b>Hermeneutik</b>	Öka förståelsen

*Figur 2.1 Vetenskaplig utgångspunkt*

## 2.2 Datainsamling

I studien har vi använt oss utav en primärkälla; intervjuer samt sekundärkällor; fallföretagets hemsida, rapporter samt interna dokument.

### 2.2.1 Semistrukturerade intervjuer

Enligt Bryman och Bell (2015) innebär semistrukturerade intervjuer att det finns teman och ett schema som intervjuaren följer och innebär att de frågor som ställs och de begrepp som används appliceras genomgående på alla intervjuer. Författarna menar dock att respondenten har frihet att välja hur denne vill svara på frågorna. Intervjuerna behöver inte heller följa intervjuguiden helt utan det finns möjlighet att ställa andra frågor beroende på vad som uppkommer ur respondentens svar (Bryman & Bell, 2015). Genom att genomföra semistrukturerade intervjuer får vi en genomgående struktur samtidigt som vi fångar upp det som är av vikt för respondenten (Bryman & Bell, 2015).

Empirin till uppsatsen har samlats in genom semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna genomfördes med en person i taget. De tog mellan 40 minuter och en och en halv timme beroende på hur långa svar respondenten hade på frågorna. Intervjuerna var alltså inte tidsbegränsade utan respondenterna fick ta den tid de behövde. Innan intervjun genomfördes presenterade vi syftet med intervjuerna för respondenterna samt poängterade att vi ville ha en bild av deras personliga uppfattning gällande organisationskulturen samt både deras eget och

organisationens ledarskap. Vi frågade om vi hade tillåtelse att spela in intervjun och talade även om att intervjun var anonym samt att det endast var vi författare som skulle ta del av inspelningen och transkriberingen. Vi klargjorde även att vi eventuellt skulle ställa följdfrågor om det var något som intresserade oss särskilt samt att det var tillåtet att inte besvara en fråga. Till sist frågade vi om det var tillåtet att ringa upp om vi skulle ha ytterligare frågor under arbetets gång, vilket alla de intervjuade svarade ja på. Intervjuerna genomfördes genom att följa en lista med frågor på olika teman; identitet, ledarskap, organisationskultur och genus. Frågorna var öppna vilket gav respondenterna stor frihet i svaren och deras svar blev på så sätt "top of mind"-svar, vilket var viktigt då vi inte ville styra dem. Följdfrågor, som inte ingick i intervjuguiden, ställdes till respondenterna i de fall vi ville få en djupare förståelse för deras svar eller i de fall då de nämnde något som intresserade oss som vi ville gräva djupare i. Vissa frågor i intervjuguiden kunde ibland hoppas över då vi ansåg att respondenten redan svarat på dem och i vissa fall anpassades frågor till respondenten baserat på vad de sagt tidigare under intervjun. Under intervjuerna var en i uppsatsgruppen ansvarig för att ställa alla frågor och följdfrågor, en person var ansvarig för att föra anteckningar för hand och en person satt endast och lyssnade. Intervjuerna spelades in med mobiltelefon. När alla frågor och eventuella följdfrågor hade ställts av intervjuaren, gavs de andra två personerna möjlighet att ställa följdfrågor eller ytterligare frågor om något som intresserat dem under intervjuns gång. Till slut avslutade vi intervjun med att fråga respondenten om denne hade något att tillägga eller ansåg att vi missat någon fråga. Vi tackade sedan för intervjun och stängde av inspelningen. Under arbetets gång upptäckte vi att det saknades en del empiri för att uppfylla syftet, därför kontaktade vi nio av de elva cheferna för att ställa ytterligare frågor. Sju av dessa hade möjlighet att ställa upp på telefonintervjuer, vilka gjordes på cirka 10–15 minuter med samma upplägg som tidigare intervjuer.

Enligt Bryman och Bell (2015) är semistrukturerade intervjuer fördelaktiga då de undersökande har någon form av fokus, eftersom det möjliggör att beröra fokusområdet. Anledningen till att vi valde att genomföra semistrukturerade intervjuer var på grund av att vi från början hade ett någorlunda definierat fokusområde. För att arbetet skulle hålla riktningen och att vi skulle få en bild av respondenternas uppfattningar var en semistrukturerad intervju fördelaktig. Dock var vi samtidigt öppna för att studien skulle kunna ta en annan riktning baserat på vad vi upptäckte under intervjuerna. Det var en fördel att intervjuerna inte var för strukturerade och att frågorna var öppna då det möjliggjorde att vi kunde titta närmre på nya upptäckter efter hand. Bryman och Bell (2015) menar även att en semistrukturerad intervju är fördelaktig i förhållande till en



ostrukturerad i de fall intervjuarna varierar. Genom semistrukturerade intervjuer blir svaren mer jämförbara med andra intervjuer. I denna studie var vi tre personer som turades om att intervjua och en semistrukturerad intervju gjorde därför att resultaten var jämförbara eftersom alla intervjuer i princip tagit samma riktning.

### 2.2.3 Interna dokument

I studien har vi använt oss av dokument från Betula. Vissa av dokumenten har varit offentliga exempelvis Betulas hemsida, årsberättelser och PR-material. Andra har varit interna, som vi delgivit när vi har besökt Betula (Bryman & Bell, 2015). Vi valde att inkludera dessa dokument eftersom vi ansåg att de gav viktig bakgrundsinformation till studien. Informationen har använts till att kunna jämföra bilden som organisationen kommunicerar utåt med det som framkom i intervjuerna med cheferna i organisationen. Värt att nämna är att vi endast kunnat studera internt material som vi fått tillgång till via organisationen, därför kan det finnas annat material med substans som vi inte har tagit del av (Bryman & Bell, 2015).

## 2.3 Tillvägagångssätt

### 2.3.1 Kontakt

Kontakt med fallföretaget togs genom att en av författarna ringde till HR-direktören på fallföretaget, då dessa kände varandra sedan tidigare. Det initiala temat för studien presenterades för HR-direktören med reservation för att vi med vårt abduktiva angreppssätt eventuellt skulle kunna ändra syftet efter hand som studien fortskred. Även studiens förväntade omfattning och vad det skulle innebära för fallföretaget diskuterades. HR-direktören var positiv till studien och en av författarna skickade efter samtalet ett mejl till HR-direktören med en sammanfattning av vad som sagts. HR-direktören vidarebefordrade mejlet till sitt team med en förfrågan om vem som kunde hjälpa oss att boka intervjuer.

### 2.3.2 Urval

Valet av deltagare till studien gjordes med ett bekvämlighetsurval, så kallat snöbollsurval. Enligt Bryman och Bell (2015) innebär ett snöbollsurval att man med hjälp av en person får tillgång till en liten grupp individer som är relevanta för studien och att de i sin tur hjälper till med fler kontakter. Vi fick kontakt med en person inom Betula som i sin tur hjälpte oss att få kontakt med ytterligare respondenter. Genom denna typ av urvalsprocess kunde vi utöka antalet

intervjuer när vi behövde få en bredare bild från ytterligare avdelningar på huvudkontoret. På detta sätt har vi arbetat parallellt med att få kontakt med deltagare och samla in empiri tills vi ansåg att vi nått teoretisk mättnad. Snöbollsurval tillhör inte kategorin av slumpmässiga urval enligt Bryman och Bell (2015). Eftersom vi har gjort en kvalitativ studie baserat på hur chefer uppfattar diskurserna Hållbarhet och Mångfald och inte strävat efter att ge en generaliserad bild ansåg vi att det var ett effektivt sätt att få kontakt med anställda inom företaget. Betulas huvudkontor är relativt litet och många känner varandra, därför upplevde vi inte att det var ett hinder att intervjua en deltagare som sedan hjälpte oss att kontakta nya deltagare. Vid elva intervjuer och uppföljning per telefon ansåg vi att teoretisk mättnad var uppnådd, samt att vi hade intervjuat individer från flera olika avdelningar.

De intervjuade personerna tillhör olika kön och kommer från olika avdelningar på huvudkontoret, de har tilldelats fiktiva namn för att bevara deras anonymitet.

### 2.3.3 Inspelning och transkribering

Intervjuerna spelades in efter godkännande från den intervjuade. Det insamlade materialet från intervjuerna transkriberades, vilket betyder att inspelat material överfördes till utskrifter. Transkriberingen skedde ord för ord och så exakt som möjligt eftersom det var viktigt att återge exakta citat från deltagarna för att behålla trovärdigheten i studien. För att kunna göra en korrekt analys av konversationer och diskurser är det, enligt Bryman & Bell (2015), nödvändigt att spela in intervjuer. Genom att spela in intervjuerna menar författarna att det som sägs citeras korrekt då det mänskliga minnet har begränsningar. Vidare menar de att genom att transkribera kan en djupare studie göras av det som sagts då transkriberingarna kan läsas upprepade gånger och jämföras. Genom att spela in och transkribera även objektivitet bevisas, det vill säga att författarna inte lagt in egna värderingar då det kan kontrolleras (Bryman & Bell, 2015).

## 2.4 Analysmetod

### 2.4.1 Analysprocess

Rennstam & Wästerfors (2011), delar in analysprocessen i tre steg: sortera, reducera och argumentera.

#### 2.4.1.1 Sortera

För att få ordning anser Rennstam och Wästerfors (2011) att man ska börja med en sortering av empirin. Vi sorterade materialet i övergripande kategorier för att tydliggöra vad empirin berättade för oss. För att få bättre överblick skapade vi tillhörande underkategorier. Kategorierna är baserade på empirin och de mönster samt motsättningar vi såg under sorteringen. Rennstam och Wästerfors (2011) menar att det är viktigt att sortera när man gör kvalitativa studier på grund av den mängd material man får in. Under de första intervjuerna ställde vi allmänna frågor om organisationskultur och ledarskap eftersom vi ville låta empirin styra vårt syfte. Det gjorde att vi fick in mycket data och en grundlig sortering gjorde det möjligt att hitta ett initialt fokusområde. Under arbetets gång förändrades kategorierna i takt med att syftet ändrades och vi sökte efter ny information i erhållen empiri. En riskfaktor vid sortering är att intervjuaren anser sig känna sitt material och därmed på förhand tror sig ha en bild av vad som är viktigt och riskerar därmed att missa relevanta teman (Rennstam & Wästerfors, 2011). Att läsa citaten flera gånger och fokusera på vad de berättade vid sorteringen och inte på våra egna tolkningar från intervjuerna var något vi fick arbeta med under hela processen.

#### 2.4.1.2 Reducera

Nästa steg i analysprocessen är reducering då man väljer ut det som är relevant för studien samt representativt för företaget (Rennstam & Wästerfors, 2011). Vid genomgång av alla kategorier valde vi tillslut att fokusera på diskurserna Hållbarhet och Mångfald på olika nivåer inom företaget; kommunikationen utåt, chefernas syn på diskurserna samt på hur cheferna uppfattar att det ser ut i organisationen. Vi valde också att behålla chefernas syn på kulturen för att det ge läsaren en ökad förståelse för företaget.

#### 2.4.1.3 Argumentera

Det sista steget i analysprocessen är argumentation. Enligt Rennstam och Wästerfors (2011) är det nu man med hjälp av empirin argumenterar för att resultatet ger ett bidrag till teorin. Efter att ha analyserat vår empiri grundligt och hittat vårt fokus gjorde vi litteratursökningar för att se vad som tidigare skrivits i ämnet. Med hjälp av de teorier vi hittade kan vi analysera hur väl vår empiri stämmer överens med tidigare forskning. Detta möjliggjorde en argumentation kring vårt bidrag till existerande teori.

#### 2.4.2 Analys av diskurser

Analys av diskurser handlar om att lyfta fram hur tolkningar av världen, samhället och så vidare skapas i diskurser (Potter, 1977 citerad i Bryman & Bell, 2015). Det är ett sätt att formulera sig, ett sätt att betona olika delar och utelämna andra för att styra andras uppfattning och förståelse för verkligheten enligt Bryman och Bell (2015). Genom att använda breda frågor om diskurserna Hållbarhet och Mångfald har vi fångat chefernas "top-of-mind"-svar och därigenom kunnat analysera vad de väljer att framhäva och vad de inte säger. Analys av diskurser inkluderar även texter från bland annat hemsidor (Bryman & Bell, 2015). Detta har vi lagt fokus på när vi har studerat Betulas formella kommunikation genom hemsidan. När vi samlade in empirin till uppsatsen hade vi ett annat syfte i åtanke, än det som idag presenteras. Efter att empirin samlats in upptäcktes att diskurserna Hållbarhet och Mångfald ständigt återkom. Vi bestämde därför att undersöka och analysera användningen av dessa. Alvesson och Kärreman (2000) menar att för att kunna göra en analys av diskurser som går bortom språket och inkluderar den sociala kontexten ska empirin samlas in och gås igenom innan man kan bestämma vad den ska användas till. Efter detta är tre tolkningar av empirin möjlig enligt Alvesson och Kärreman (2000); diskursen kan säga något om den sociala verklighet som råder, diskursen kan säga något om en delad verklighet bland de intervjuade eller diskursen kan säga något om vad som sker och åstadkoms av de intervjuade.

#### 2.5 Kvalitetsbedömningar

Guba och Lincoln (1985/1994, citerad i Bryman & Bell, 2015), påstår att reliabilitet och validitet inte är lämpliga mått för att bedöma kvaliteten i kvalitativa studier. De föreslår istället att man tillämpar måtten tillförlitlighet och äkthet. Detta på grund av att de anser att validitet och reliabilitet förutsätter att det finns endast en social verklighet, vilket det inte gör i en kvalitativ studie. Med tillförlitlighet menar Guba och Lincoln (1985/1994, citerad i Bryman & Bell, 2015) bland annat att det som presenteras är det som faktiskt sagts och att svaren inte har påverkats eller tolkats. De menar vidare att beskrivningar som anges ska vara omfattande och ge läsaren möjlighet att avgöra om de slutsatser som dras är rimliga. Slutligen menar Guba och Lincoln (1985/1994, citerad i Bryman & Bell, 2015) att författarna ska vara så objektiva som möjligt även om det i en kvalitativ studie inte är fullt möjligt.

Baserat på ovan nämnt anser vi vår uppsats vara tillförlitlig. Det baserar vi på att empirin spelats in, transkriberats och kontrollerats för att säkerställa att inga felciteringar skett. Vidare har vi

till största delen använt hela citat för att inte utelämna information som kan leda till att citatet blir missvisande. Det har gjorts omfattande beskrivningar av omständigheter och liknande för att ge läsaren en bra bild av situationen, för att kunna avgöra om den slutsats som dragits är rimlig. De anonyma transkriberingarna har sparats under arbetets gång för att vi ska kunna gå tillbaka och kontrollera vad som sagts om det skulle uppstå några bekymmer. Slutligen har vi aktivt arbetat med att vara så objektiva som möjligt under arbetets gång. Vi har även låtit utomstående personer läsa uppsatsen efter hand, däribland vår handledare, för att säkerställa att uppsatsen är så objektiv som möjligt.

När det gäller äkthet menar Guba och Lincoln (1985/1994, citerad i Bryman & Bell, 2015) att det exempelvis är att inkludera en bredd av infallsvinklar för att därigenom förhindra att endast en liten grupp inom organisationen representeras.

De intervjuer vi har utfört har gjorts på organisationens huvudkontor och vi har endast intervjuat chefer på hög nivå. Det var den målgruppen som intresserade oss mest och därför var det deras uppfattning vi var ute efter. Vi har intervjuat nästan hälften män och hälften kvinnor som har arbetat på olika avdelningar på huvudkontoret. Detta gjorde vi för att undvika att endast nå personer med samma åsikter, samt att få ett material som representerar verkligheten inom målgruppen.

## 2.6 Övriga begränsningar

Vid reflektion över vår valda metod har vi, utöver de begränsningar som tidigare nämnts löpande, även identifierat andra tänkbara begränsningar som kan ha påverkat studien.

Det var framför allt en person på företaget som bokade intervjuerna åt oss. Detta kan ha lett till att personen endast kontaktade sina nära kollegor och att vi därmed endast fick kontakt med likasinnade personer med liknande uppfattningar. För att förhindra detta var vi tydliga med att vi ville ha deltagare från olika avdelningar samt att vi önskade prata med personer med olika kön och bakgrund. När vi ansåg oss ha teoretisk mättnad hade vi pratat med fem kvinnor och sex män från ett flertal avdelningar på huvudkontoret. Därmed hade vi fått ett urval bestående av olika individer. Vi använde oss dessutom av en annan kontakt på företaget som hjälpte till att boka ytterligare några intervjuer än de som vår kontaktperson ordnade. På så sätt fick vi också en bättre spridning av respondenter. Vidare reflekterade vi över att de chefer som intervjuades frivilligt ställde upp på att bli intervjuade, vilket kan betyda att de som ställde upp

har en viss personlighet. Med hänvisning till den spridning och variation vi såg i svaren anser vi ändå att det inte hade alltför stor påverkan på resultatet.

En annan faktor vi tror kan vara en begränsning är att vi var tre kvinnor som ställde frågor om jämställdhet, vilket kan ha påverkat svaren. Jämställdhet är en fråga som ofta berör kvinnor och därför kan det ha varit svårt för respondenterna att vara helt ärlig i frågan med oss närvarande. Det gäller även de frågor vi ställde om mångfald. Man kan vara reserverad för att uttrycka sin ärliga åsikt med risk för att inte uppfattas som politiskt korrekt. Överlag kände vi att vi fick ärliga svar då vi lovade respondenterna anonymitet samt att inspelningarna skulle komma att raderas efter att studien är avslutad.

Slutligen är vår uppfattning att dessa begränsningar inte påverkat resultatet negativt i studien. Vi fick en stor spridning i svaren och fick in mycket värdefull empiri till analysen.

### 3. Teoretisk referensram

I denna del av studien presenteras tidigare forskning som vi anser är förankrad i det vi har studerat i fallföretaget. Med hjälp av dessa teorier kommer vi sedan att diskutera hur vårt empiriska material i kommande analys kan tolkas och förstås. Vi inleder kapitlet med en begreppsdefinition av våra mest centrala begrepp för att tydliggöra vad vi åsyftar. Det relevanta för studien är att förklara varför vissa diskurser etableras i en organisation, samt se till konsekvenser av hur tydliga eller otydliga dessa är på olika nivåer inom organisationen.

#### 3. 1 Definition av begrepp

I studien finns fyra återkommande begrepp som anses speciellt relevanta; diskurs, mångfald, hållbarhet och isomorfism. Det finns olika tolkningar av framför allt Mångfald och Hållbarhet, men vi har valt att använda nedanstående definitioner för att ge läsaren en förståelse för begreppen som helhet. Även om det är vår definition av diskurserna så reserverar vi oss för att de kan ha en annan betydelse för cheferna på Betula. Studiens syfte är att tolka och förstå hur definitionerna kan skilja sig åt samt vad som betonas.

##### 3.1.1 Diskurs

Begreppet diskurs består av språk, begrepp och termer som uttrycker ett fenomen (Sveningsson & Sörgärde, 2014). Sveningsson och Sörgärde (2014) menar att diskurser bland annat kommer från akademisk litteratur, politiker, media och allmän kommunikation och bidrar till att forma förståelsen av diskurserna, i vårt fall Hållbarhet och Mångfald. Vidare menar de att även om diskurser formar individen genom att ge förståelse för händelser och situationer, så formar samtidigt individerna diskurserna genom sitt användande av dem. En diskurs används för att konstruera världen snarare än att spegla den (Bryman & Bell, 2015). Enligt Alvesson och Kärreman (2000) kommer kanske den mest erkända definitionen av diskurser från Foucault (1976/1980). Diskurser skapar en viss typ av subjektivitet och ordnar den sociala omvärlden, där de används, utefter en viss struktur där språket tilldelas en mening som anses vara rationell och självklar (Foucault, 1976/1980, citerad i Alvesson & Kärreman, 2000). Enligt Sveningsson och Sörgärde (2014) är diskursers betydelse mer osäker än väletablerade begrepp och kräver därför ofta större redogörelse för innebörden, vilket vår studie ämnar göra.

### 3.1.2 Mångfald

Likt många begrepp finns det ingen enhetlig definition av mångfald i Sverige. Svenska akademins ordbok definierar mångfald som *ett förhållande som är växlande eller varierande och/eller som en generell beteckning för sådant som inom sig uppvisar åtskillnad*. För att undvika generaliseringar har vi i vår studie valt att definiera Mångfald för organisationer som olikheter skapade utifrån; bakgrund (kön, ålder, etnisk och kulturell bakgrund, etc.) och kompetens (erfarenheter, utbildning och personlighet etc.). Skillnader i bakgrund och kompetens medför att olika personer tänker och handlar på olika sätt vilket resulterar i mångfald.

### 3.1.3 Hållbarhet

Hållbarhet definieras som den *utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov* (FN 1980, citerad på Lunds Universitets hemsida). Vidare finns det tre dimensioner av begreppet hållbarhet som syftar till att samspela i arbetet för en hållbar framtid; ekonomisk hållbarhet, social hållbarhet och ekologisk hållbarhet.

### 3.1.4 Isomorfism

Isomorfism förklarar varför det finns en tendens för organisationer att bli mer och mer lika varandra (Eriksson-Zetterquist, Müllern & Styhre, 2011). DiMaggio och Powell (1993/1991, citerad i Eriksson Zetterquist, Müllern & Styhre, 2011) menar att det är en tvingande kraft som leder organisationer till att efterlikna andra organisationer när de påverkas av liknande yttre förutsättningar. För en del organisationer är det ett sätt att överleva enligt Eriksson-Zetterquist, Müllern och Styhre (2011), som vidare menar att organisationers påverkan på varandra är större än de inre förhållanden som råder inom organisationen.

## 3.2 Inledande teoridiskussion

För att förstå hur diskurserna Hållbarhet och Mångfald genomsyrar Betula och hur dessa tolkas formellt, individuellt och organisatoriskt, har vi sex teoretiska utgångspunkter; institutionell teori, isomorfism, institutionell förvirring, kommunikation, organisationsidentitet och identitet. Institutionell teori hjälper oss att förstå varför organisationer pressas i vissa riktningar och vilka faktorer som står bakom denna förändring (Alvesson & Sörgärde, 2014). Isomorfism förklarar vidare hur detta leder till att organisationer anammar attraktiva element och därmed ofta liknar



varandra (Meyer & Rowan, 1977). Det ger även möjlighet att identifiera vilken typ av isomorfism Betula har antagit (Meyer & Rowan, 1977), bland annat baserat på vilka diskurser som betonas. Resultatet av att organisationer försöker efterlikna det som anses idealtypiskt kan i sin tur förklaras av institutionell förvirring (Brunsson, 2002). Vi har även inkluderat kommunikation eftersom det hjälper oss att förstå hur kommunikationen av diskursen påverkar mottagarnas uppfattning av den (Ford & Ford, 1995 citerat i Sveningsson & Sörgärde, 2014). Slutligen har vi inkluderat organisationsidentitet och identitet för att skapa en förståelse för hur diskurserna påverkar och påverkas av identiteten i organisationen samt hos individerna (Alvesson, 2002, Alvesson et al. 2015).

### 3.2.1 Institutionell teori

Enligt Sveningsson och Sörgärde (2014) är det svårt att bestämma om en drivkraft är extern eller intern eftersom det beror på hur organisationen förhåller sig till drivkraften. De menar att det behövs mer än ett perspektiv för att förstå organisationsförändring. Sveningsson och Sörgärde (2014) anser att externa påtryckningar har en tydlig påverkan på organisationers förändring. Det perspektiv som är bra för att förstå yttre påtryckningar är enligt Sveningsson och Sörgärde (2014) processperspektivet som inkluderar subjektiva tolkningarnas efter ledarens egna intressen och utbildning tillsammans med organisationskulturens, samt hur man tolkar att andra organisationer agerar. De menar därför att makrokulturella faktorer som till exempel trender är viktiga att analysera för att förstå varför förändringar uppstår samt vad som accepteras eller ratas av individerna. Ett exempel på detta är enligt Sveningsson och Sörgärde (2014) när företag strävar efter att bli globala eftersom det tolkas som någonting bra, men vad globalt innebär tolkas olika av individerna i organisationen.

Sveningsson och Sörgärde (2014) skriver att organisationer, utöver att vara ekonomiskt effektiva, också måste ta hänsyn till samhällsfrågor och -normer inom exempelvis miljö, etik och genus för att undvika att få ett dåligt rykte. Enligt författarna engagerar sig allt fler organisationer socialt men det är inte alltid tydligt om det har någon positiv effekt. Det finns företag som skapar administrativa rutiner och arbetssätt som inte har någon effekt på kärnverksamheten utan bara existerar för att skapa legitimitet i förhållande till externa påtryckningar från omvärlden (Meyer & Rowan, 1977 citerad i Sveningsson & Sörgärde, 2014).

### 3.2.2 Isomorfism

Meyer och Rowan (1977) menar att organisationer ofta liknar varandra genom att följa rationaliserade processer som gäller i samhället. Detta kallas för isomorfism och de institutionella reglerna kallar Meyer och Rowan (1977) för myter. Om en organisation efterliknar dessa myter skulle det kunna ge ökad legitimitet och öka chanserna för överlevnad. Den ökade legitimiteten kan även leda till ökat självförtroende och en tro på vad man gör inom organisationen (Meyer & Rowan, 1977). Dock har denna legitimitet ett pris, om en organisation fokuserar på att efterlikna myter som existerar kan den istället förlora intern kontroll och koordination (Meyer & Rowan, 1977). Om en organisation framgångsrikt antagit en myt eller inte beror enligt Meyer och Rowan (1977) på hur bra den har implementerat processerna i organisationen, vilket i sin tur beror på ledarskap. Powell och DiMaggio (2015) menar att organisationsförändring förr ofta skedde på grund av konkurrens och att organisationer ville effektivisera. Idag sker istället organisationsförändring av andra orsaker, som att organisationer endast vill efterlikna andra. DiMaggio och Powell (2015) förklarar att organisationer som efterliknar varandra leder till att dessa kan få det lättare att interagera med varandra, att attrahera karriärdrivna medarbetare, få ökad legitimitet och faller under kategorier som kan öppna upp för önskvärda affärer. Författarna menar vidare att det finns tre typer av isomorfism; normativ, tvingande och mimetisk isomorfism. De definieras nedan:

- Tvingande isomorfism är, enligt Powell och DiMaggio (2015), när en organisation ändras och bli mer lik andra organisationer på grund av att en yttre faktor som organisationen är beroende av, både formellt och informellt, tvingar dem till detta. Exempel på detta är lagar eller andra mer informella krav (DiMaggio & Powell, 2015).
- Mimetisk isomorfism uppkommer ofta i tider av osäkerhet, enligt DiMaggio och Powell (2015), samtidigt som en organisation har en otydlig riktning. Organisationer efterliknar då andra organisationer i samma bransch för att de anses vara mer framgångsrika och legitima (DiMaggio & Powell, 2015)
- Normativ isomorfism beskrivs, enligt DiMaggio och Powell (2015), som att organisationer ändras och blir homogena på grund av de människor som är inblandade. Författarna menar till exempel att det ofta är stor likhet mellan två olika personer i två olika organisationer som har samma position. Detta, menar DiMaggio och Powell (2015), beror på att människor också påverkas av mimetisk och tvingande isomorfism

och att de sedan i sin tur påverkar organisationen. Det händer även att organisationer vill attrahera karriärsdrivna personer och därför måste anpassa organisationen efter dem, vilket också kan ses som normativ isomorfism (DiMaggio & Powell, 2016)

### 3.2.3 Institutionell förvirring

Brunsson (2002) menar att organisationer i sin helhet är relativt otydliga eftersom de ofta bygger på särdrag från olika institutioner. Han menar vidare att den generella utvecklingen för både företag, statliga och kommunala organisationer går mot mer ”blandform”, i den mening att företag blir politiserade samt statliga och kommunala organisationer blir företagiserade. Med politisering innebär att företag efterliknar den politiska organisationen (Brunsson, 2002). Idag är det viktigt för företag att inte bara verka resultatorienterade. Fler krav än vinst och effektivitet behöver tillfredsställas för att bevara deras legitimitet enligt Brunsson (2002). Han menar att det inte bara är lagar och regler som formar hur företaget styr sin verksamhet, utan samhället och dess medborgare formar standarder och moden som också behövs följas. Därför politiseras företag och arbetar aktivt med att uppvisa en positiv bild där de framställs som exempelvis allmännyttiga och miljövänliga (Brunsson, 2002).

Brunsson (2002) menar vidare att organisationer ibland åtar sig flera olika institutionella logiker och element, som dock inte alltid samspelar inom organisationen och därmed uppstår en förvirring. Enligt Brunsson (2002) tycks individer som står utanför en organisation inte lägga någon större vikt av att det existerar motstridiga logiker och element i organisationer. Han menar att resultatet av detta är att ledningen har större möjlighet att välja hur en organisation ska uppfattas av omgivningen. Vidare förklarar Brunsson (2002) att denna institutionella förvirring kan uppkomma genom att organisationer inför en av tre processer; *Införlivande av enstaka institutionella element, att förverkliga institutioner eller anpassning.*

- Införlivande av enstaka institutionella element, är den process där en organisation aktivt väljer ut olika organiseringslogiker eller egenskaper som ledningen anser vara attraktiva enligt Brunsson (2002). Dock menar han att dessa strider mot utvalda logiker, mot redan befintliga logiker eller egenskaper i organisationen i övrigt vilket leder till att en förvirring uppstår. Detta sätt att agera bygger i grund och botten på ett analogitänkande (Meyer & Scott, 1994); att organisationen anser sig vara lik den organisation man lånar logiker eller egenskaper från.

- Att förverkliga institutioner, är den process där en organisation försöker efterlikna en annan organisation/institution som har hög legitimitet och anses vara den idealtypiska för verksamheten (Brunsson, 2002). Brunsson (2002) skriver att detta efterliknande kan mynna ut i två utfall, det ena är att organisationen *försöker* efterlikna en annan institution, då leder det oftast till en än mer påtaglig förvirring. Därför menar han att om organisationen istället *statsar* på att efterlikna en annan institution så kan det leda till att den institutionella förvirringen minskar. Vidare menar Brunsson (2002) att en sådan förändring tar tid och under denna tid kan organisationen befinna sig i ett förvirrat tillstånd oavsett hur resultatet sedan utspelar sig. Enligt Brunsson (2002) finns det olika drivkrafter till varför en organisation vill förändras. Ett exempel är press från organisationens omgivning därför vill man bygga legitimitet baserat på avspegling av vad som anses vara det idealtypiska (Brunsson, 2002).
- Anpassning, är enligt Brunsson (2002) den process där en organisation försöker anpassa sig till interna och externa förändringar. Det är alltså, enligt honom, utomstående krafter som pressar organisationen till att förändra sig, trots att en förändring kanske inte behövs. De exempel Brunsson (2002) ger på krafter kan vara statliga regleringar, ekonomiska och tekniska faktorer. Enligt honom finns det idag ett stort antal företag som verkar på en ytterst konkurrensutsatt marknad, där konsekvensen är att företag har svårare att garantera effektivitet och vinst. Resultatet blir att organisationer anpassar sig till det som anses vara viktigt för överlevnad (Brunsson, 2002).

#### 3.2.4. Kommunikation

Sveningsson och Sörgärde (2014) citerar Ford och Ford (1995) som menar att språk skapar förändring. De menar att språkbruket ger en förståelse och uppfattning samtidigt som det formar världen. Med detta perspektiv kan man tolka förändring skapad av språket (Sveningsson & Sörgärde, 2014). Det finns två olika sorter av kommunikation; monolog kommunikation och dialog kommunikation (Jabri m.fl., 2008 citerad i Sveningsson & Sörgärde, 2014) där monolog kommunikation handlar om att sända information från toppen till botten i hierarkin. Sveningsson och Sörgärde (2014) skriver att det handlar om att skicka ett budskap som ska övertyga andra att åstadkomma det eftersträvade målet. De skriver vidare att detta är ett sätt att åstadkomma förändring utan att de som berörs blir delaktiga och det kan leda till motstånd. Motsatsen till detta är dialog kommunikation (Ford & Ford, 1995 citerad av Sveningsson och

Sörgärde, 2014) som uppmuntrar att andras åsikter uttrycks för att nå en mångsidig förändringsprocess (Jabri m.fl., 2008 citerad i Sveningsson och Sörgärde, 2014). Fördelen med dialog kommunikation är att risken för skenkonsensus minskas (Sveningsson & Sörgärde, 2014). Detta kan uppstå med monolog kommunikation då individer kan undvika att säga vad de tycker för stunden, om det avviker från andras åsikter och därmed kan resultera i att de uppfattas som gnälliga och bakåtsträvande (Sveningsson & Sörgärde, 2014). De menar att det leder till att man uttrycker medhåll utan att känna sig delaktig i eller intresserad av förändringen och väntar med att uttrycka sitt missnöje genom att strunta i att göra något eller direkt sabotera tills man själv blir berörd. Därför är det risk att man får oförutsedda och oönskade konsekvenser med monolog diskussion enligt Sveningsson och Sörgärde (2014).

### 3.2.5. Organisationsidentitet

Organisationsidentitet står i nära relation till organisationskultur (Alvesson, 2002). För att en distinkt organisationskultur ska prägla en organisation så behöver medlemmarna identifiera sig med organisationen enligt Alvesson (2002). I ledning av företag och förvaltningar definierar han organisationsidentitet enligt följande: *Gemensamma föreställningar bland medlemmar att organisationen har klara externa gränser som bidrar till att reducera interna gränser, och en specifik, distinkt karaktär som utgör ett övergripande riktmärke för orienteringen i arbetet.* (Alvesson, 2002, p. 164).

Det finns fyra sätt för en organisation att öka chansen för att etablerande av organisationsidentitet sker, samt för att öka individers benägenhet att identifiera sig med en viss organisation enligt Asforth & Mael (1989, citerad i Alvesson, 2002), dessa är:

- Hur distinkta en grups värderingar är, gruppidentiteten stärks när skillnaderna från en annan grupp ökar.
- Den status som är förknippad med en grupp, en grupp som har hög status drar lättare till sig individer på grund av att man lockas av att bli förknippad med något som anses bra.
- Hur framträdande andra grupper (referensobjekt) är, när individer upplever att andra grupper har en stark "vi-känsla" vill de själva eftersträva ett "vi".

- Förekomsten av sociala förhållanden som underlättar gruppbildning, identiteten blir tydligare ju mer människor interagerar, noterar likheter med varandra, har gemensamma mål och så vidare.

Alvesson (2002) menar att en organisation som medvetet har skapat en företagskultur i den mening att organisationen särskiljer sig från omgivningen i termer av materiell produktion, symboliska uttryck och värderingar, tenderar att generera en specifik organisationskultur. Denna ger i sin tur bättre förutsättningar för deras organisationsmedlemmar att ha något att identifiera sig med (Alvesson, 2002).

Med bakgrund till ovan förklarar Alvesson (2002) vidare att organisationsmedlemmar som bejakar och identifierar sig med organisationen har större benägenhet att uppfatta andra inom organisationen positivt; det uppstår därmed en ”vi-kultur” där stark gemenskap och sammanhållning betonas. På motsvarande sätt kan organisationer som saknar en distinkt organisationskultur resultera i att ett ”vi” och ”de”-tänk blir aktuellt internt i organisationen. Detta kan orsaka subkulturer, ofta mellan olika funktioner som kontor och produktion/fabriksenheter (Alvesson, 2002). Organisationsidentitet är därmed viktig för hur väl en organisation samverkar internt och hur väl organisationsmedlemmarna är orienterade mot gemensamma och övergripande mål (Alvesson & Björkman, 1992).

### 3.2.6. Identitet

Vi människor påverkas ständigt av olika institutioner men dessa går ofta i olika riktningar. Alvesson et al. (2015) menar även att ideal och värderingar ofta går isär. Ett exempel på detta är att påstå att det ska vara jämställt samtidigt som kvinnor ska vara feminina och män ska vara maskulina (West & Zimmerman, 1978, citerad i Alvesson et al., 2015), samma gäller till exempel coaching, som är ett vanligt förekommande begrepp när man talar om ledarskap. Enligt författarna påstår sig många vara bra på coachande ledarskap samtidigt som de påstår att det är en del av deras personlighet och inte för att det är ett modeord. Mycket är helt enkelt kontradiktoriskt och ska ske samtidigt trots att det ena motsäger det andra (Alvesson et al., 2015). Vidare menar Alvesson et al. (2015) att de flesta påstår att de är på ett visst sätt då det är en del av deras person och de har inte påverkats av omgivningen. Författarna menar att detta är ett vanligt fenomen då många personer inte har förståelse om sig själva och varför de tycker och tänker som de gör eller vad det är som leder till stimuli, för att de inte har reflekterat över

det. Människor söker efter trygghet och det finner de i form av mönster och vanor (Alvesson et al., 2015). De känner även en trygghet i att hålla fast vid övertygelser och önsketänkande då även detta ökar den existentiella säkerheten och tryggheten, vilket i sin tur känns bra för identiteten (Alvesson et al., 2015).

Enligt Sveningsson och Sörgärde (2014) finns alternativa diskurser till den dominerande diskursen som ibland krockar och konkurrerar med den dominerande. Detta på grund av att individer har personliga favoritdiskurser baserat på egna intressen och övertygelser (Sveningsson & Sörgärde, 2014). Sveningsson och Sörgärde (2014) menar att den påverkan diskurser har på individer styrs av hur de själva förhåller sig till diskurserna med hänsyn till sin egen bakgrund, ambition och identitet. Pettigrew (1985, citerad i Alvesson och Sveningsson, 2008) menar att det inte bara är kontextuella drivkrafter som visar åt vilket håll en organisation rör sig utan individers tolkning av det som händer runtomkring dem påverkar det personliga handlandet. Sveningsson och Sörgärde (2014) argumenterar även för att det som påverkar hur individer agerar och vad de anser om organisatorisk förändring förankras i användandet av diskurserna i tal och konversation.

## 4. Analys

I detta kapitel presenteras det empiriska materialet parallellt med en analys. Vidare har citat, och analysen av dem delats in i två huvudkategorier; Hållbarhet och Mångfald, som har identifierats som två viktiga diskurser för företaget, dels från det insamlade materialet vid intervjuer och dels från hemsidan och årsrapporten. Diskurserna har breda definitioner och dess innebörd kan tolkas på olika sätt, därför är det intressant för oss att undersöka om de existerande tolkningarna formellt, individuellt och organisatoriskt går i linje med varandra eller eventuellt skiljer sig åt.

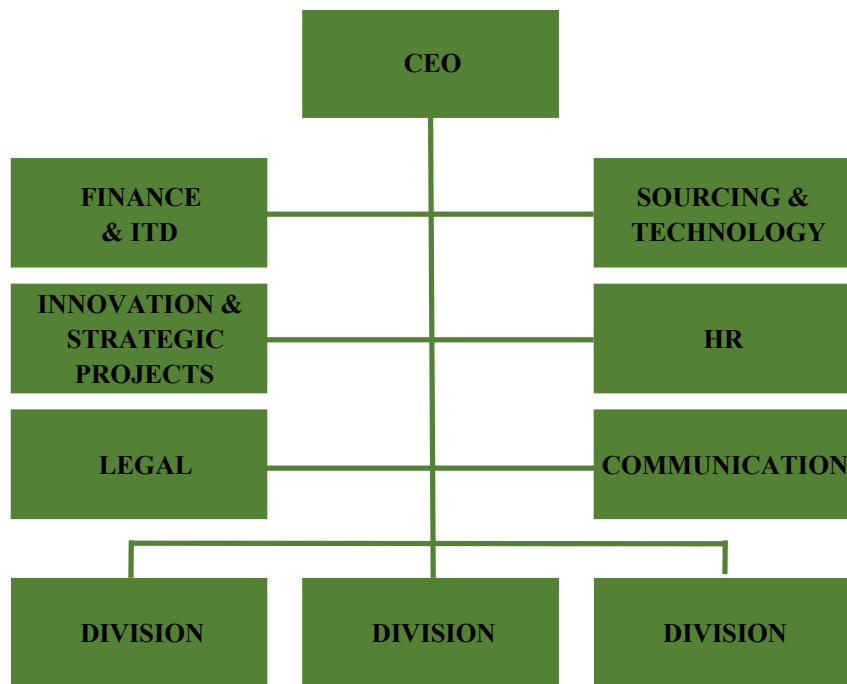
För att tydliggöra huruvida det finns några mönster alternativt skillnader i respondenternas svar, har vi kategoriserat dem under tre olika nivåer:

- Formell: organisationens kommunikation av hållbarhet och mångfald.
- Individ: hur individerna uppfattar diskurserna hållbarhet och mångfald.
- Organisation: hur hållbarhet och mångfald syns i organisationen enligt individerna.

### 4.1 Fallföretaget

Fallstudien är genomförd på en stor traditionell organisation som verkar inom processindustrin, vilken vi har valt att benämna Betula. Företaget hade år 2017 en nettoomsättning på 22,3 miljarder kronor och har cirka 4400 anställda. Det är ett svenskt företag med verksamhet och kunder i alla världsdelar och med huvudkontoret placerat i Sverige. På hemsidan beskriver de sig själva som en ledande leverantör av förnyelsebara material som strävar efter att bidra till en hållbar framtid. Betula är uppbyggd på tre divisioner med eget resultatansvar samt sex koncerngemensamma funktioner; HR, Finance & IT, Legal, Communication, Innovation & Strategic Projects och Sourcing & Technology. De har även ett Venturebolag för att investera i innovativa lösningar i tidiga skeden. Högst upp i organisationen sitter företagets, relativt nya VD (företagets hemsida).





Figur 1. Organisationsstruktur

Företagets mission är att med sina produkter bidra till en hållbar framtid. En förutsättning för detta är, enligt deras strategi, att med hjälp av en lönsam tillväxt kunna fortsätta investera i framtiden. Anna beskriver strategin: *Hela den strategiska plattformen som vi har bygger på sustainability*. För att uppnå en hållbar framtid och en lönsam tillväxt arbetar företaget inom fyra strategiska områden (företagets hemsida).



Figur 2. Strategi

Det första strategiska området är *position*. Där strävar Betula aktivt efter att expandera både geografiskt och genom att förflytta sig längs värdekedjan från råvara till konsumtion. De stärker även sin position genom att de varumärkesägare som köper produkterna blir ännu mer hållbara.

Det andra strategiska området är *innovation*. För Betula handlar det om att hitta innovativa lösningar och nya material för ökad hållbarhet. Det tredje är *hållbarhet* som, enligt deras hemsida, utgör en del av kärnverksamheten. Inom hållbarhet arbetar de med att skapa kundvärde, bidra i den vidare utvecklingen av ett hållbart och biobaserat samhälle samt ta ansvar genom hela värdekedjan. Det fjärde är *effektivitet*, ett område som Betula anser är en förutsättning för lönsam tillväxt. Basen i strategin utgörs av de anställda som, enligt Betula, är betydelsefulla för att företaget ska bli framgångsrikt inom de fyra strategiska områdena. På hemsidan skriver de: *medarbetarna driver det viktiga förändringsarbetet*. Företaget menar att det de främst värderar hos de anställda är deras personliga egenskaper och därför söker de personer som är engagerade i hållbarhetsfrågor.

#### 4.2 Företagskulturen

Betula förväntar sig att medarbetarna arbetar enligt företagets värderingar; *tänka nytt, känna ansvar, samarbeta och skapa värde*. Kulturen på Betula präglas av att det är ett svenskt bolag med mycket stolthet samtidigt som den är öppen och snäll enligt de intervjuade cheferna. Anna väljer att beskriva kulturen som: *Vänlig, omtänksam, teamorienterad, samarbetsvillig och överhuvudtaget snäll. Väldigt mycket stolthet var nog något jag slogs av när jag kom in i företaget*. Detta svar representerar ganska väl vad som även sades av de andra respondenterna. Exempel på detta är att det framgick av intervjuerna att de flesta på kontoret hälsar på varandra, att man kan sitta och prata med vem som helst i lunchrummet och så vidare. Även om många berättar att de upplever en teamkänsla, så framgick det också under intervjuerna att den är starkast inom de olika avdelningarna. Det är många som upplever att det finns en avsaknad av sammanhållning emellan de olika avdelningarna. Sara beskriver kulturen som: *Det är ganska uppdelat. Vi har ganska trevligt i lunchrummet. Men det här mer nära, att man gör grejer tillsammans, det har vi inte jättemycket av mellan avdelningarna*. Här berättar hon om uppdelningen som existerar, trots att de har en trevlig stämning på kontoret så är det inom avdelningarna man umgås. När vi intervjuade Karl bekräftade han det som många andra berättade om, att de har en informell kultur. *Då skulle jag nog säga informell, att den är väldigt informell. Man kan prata med vem som helst och det är många gånger högt i tak. Och man vågar säga vad man tycker, absolut. Och formalia, nej det tycker jag inte*. Han beskriver kulturen som öppen och menar, i likhet med Sara och Anna, att man kan prata med alla. Karl menar också att det är en öppen kultur eftersom allas åsikter är välkomna. Även Emma beskriver att alla är välkomna, men hon berättar att hon upplever att individerna i företaget är väldigt lika när det kommer till åsikter och drivkrafter. Hennes beskrivning av kulturen är: *Det*

är en fin kultur på det sättet. Det känns som att folk kanske är ganska lika, drivkrafter, åsikter och sådär. Att alla är välkomna. Även om de flesta vi har intervjuat upplever kulturen som informell upptäckte vi att en del upplever att kulturen är på väg att bli mer formell i samband med den förändring Betula just nu genomgår. Peter berättar i intervjun att kulturen är: *I huvudsak informell, på väg att bli lite mer formaliserad*. Peter beskriver också bolaget som väldigt svenskt och att det är därifrån omtänksamheten och familjekänslan inom företaget kommer. Han definierar kulturen som: *Det är ett väldigt svenskt bolag, där det är en kultur där man tar hand om varandra, är familjär och väldigt ohierarkisk*. Även Fredrik beskriver Betula som svenskt och att det är det som bidrar till det informella:

Hur kan man hitta några gemensamma nämnare vad det gäller värderingar? Jag skulle väl säga att det är en väldigt svensk organisation, på alla sätt och vis. Det är väl de gemensamma och svenska värderingarna som jag tycker genomsyrar och i det ingår på något sätt det informella stuket. (Fredrik)

Fredrik beskriver att de svenska värderingarna finns hos alla. Man kan tolka det som att Fredrik anser att Betula består av individer som har samma värderingar och det baseras på vad han definierar som svenskhet. Eftersom Betula är en traditionell industriorganisation finns det en manlig kultur enligt Erik: *Det är en supergrabbig insnöad kultur, ett litet gäng sådär. [...] Det finns en hel del sånt kvar på grund av att vi är en traditionell industri, ibland ganska gubbig*. Han förklarar att det han definierar som gubbigt finns kvar på grund av att de är verksamma inom en traditionell industri. Enligt Erik är kulturen ganska insnöad, det syns att den styrs av ett litet gäng män. Anna menar är Betula en kunskapsintensiv organisation: *Det är väldigt många duktiga här, många specialister, det är tung R&D och innovation*. Viktigt att notera är dock att Betula genomgår en stor förändring. En stor del av ledningsgruppen har bytts ut och idag har företaget sin första kvinnliga VD.

## 4.3 Hållbarhet

### 4.3.1 Formell

Betula har uttalat höga ambitioner att verka ansvarsfullt och maximera verksamhetens positiva påverkan för en hållbar framtid. Organisationen säger sig arbeta aktivt med att hållbarhetstänk

ska genomsyra hela organisationen, därav har Hållbarhet utvecklats till en diskurs inom organisationen.

Betula beskriver på sin hemsida en stolthet i hållbarhetsåtagandet samtidigt som de menar att mycket finns kvar att göra, men att allt har potential att förbättras. Denna stolthet framgår även i jobbbannonser som publicerats på deras hemsida och andra rekryteringssidor där man skriver: *Tänk om du kunde gå till jobbet och bidra till en hållbar framtid?*

För att djupdyka i diskursen Hållbarhet och få en bild av vad det verkligen innebär för Betula har vi utgått från vad de skriver på sin hemsida och i rapporter som finns tillgängliga för allmänheten. Hemsidan präglas av gröna toner och bilder på natur som ger oss ett generellt intryck av att miljö står i fokus. På startsidan presenteras deras erbjudande i form av två olika produkter med en text om hur dessa produkter verkar för en hållbar framtid och bör ersätta miljöskadliga produkter. Vidare finns en spalt som benämns "Hållbarhet" där de beskriver sin syn; de vill maximera sitt positiva bidrag och minimera verksamhetens negativa påverkan. För att göra det har Betula definierat tre områden som ligger till grund för arbetet; *ökat kundvärde, hållbart och biobaserat samhälle* samt *ansvarsfull värdekedja*.

Vid första anblick av det som presenteras på hemsidan tolkar vi att organisationen framför allt åtar sig den miljömässiga hållbarhetsdimensionen. Det är först när man klickar in på deras hållbarhetsrapport (2017) som Hållbarhet breddas och nyanseras. I rapporten får man ta del av organisationens hållbarhetsmål kopplat till de tre fokusområden som nämns ovan. Majoriteten av dessa hållbarhetsmål är förankrade i några utav FN:s 17 globala hållbarhetsmål. Där kan vi bland annat utläsa att till fokusområdet *hållbart och biobaserat samhälle* räknas *arbetslivserfarenhet genom praktik och yrkesintroduktion*, vilket betyder att organisationen ska ta ett samhällligt ansvar och erbjuda praktikplatser. I fokusområde *ökat kundvärde* har man ett mål som berör hur stor andel *kunder som anser att [Betula] bidrar till en hållbar framtid*. I det tredje fokusområdet *ansvarsfull värdekedja* finns bland annat *jämställdhet* och *hållbarhet i leverantörskedjan*.

På hemsidan uppmärksammas en del av dagens klimatproblem och man förklarar att produkterna är en positiv kraft som hjälper till med omställning för att minska dessa problem. Denna omställning innebär att Betula arbetar med förnyelsebara råvaror för ett biobaserat samhälle, är resurssnåla och effektiva i sin resursanvändning.

Sammanfattningsvis kommunicerar Betula att hållbarhet utgör kärnan i verksamheten och vi uppfattar att kommunikationen om hållbarhet till största delen domineras av miljöperspektivet. För organisationen innebär det att man tar ansvar från början till slut, mer konkret från råvaruuttag till återvinning.

#### 4.3.2 Individ

Vi genomförde intervjuer med chefer på Betula för att se om deras uppfattning av Hållbarhet går i linje med det som organisationen kommunicerar utåt. Likt organisationens tolkning av hållbarhet så har flera dimensioner identifierats bland individernas uppfattning. Dock är dessa mer diffusa och utspridda och långt ifrån organisationens alla dimensioner fångas upp i respondenternas tolkningar. Vi uppmärksammade att hållbarhet kopplat till miljö även är en central dimension hos cheferna på Betula, mer exakt vad de menar med miljö skiljer sig åt vilket illustreras av citaten nedan.

### Miljö

Fredrik börjar med att uttrycka att Hållbarhet för honom delvis betyder att ta ansvar för miljön och att ingen förstörelse ska ske som påverkar oss i den mån att vi inte längre kan bo på eller nyttja vår planet: [...] *det kan vara att det vi gör inte ska förstöra miljön så att vi har svårt att bo på jorden eller leva på jorden.* Gustav nyanserar diskursen ytterligare och menar att Hållbarhet även innebär att man tar ansvar för kommande generationer och ser till att de får minst samma möjligheter som vi.

Hållbarhet för mig är att vi ska ge möjlighet för dem som kommer efter oss, eller efter mig, att ha det lika bra som jag har haft det eller bättre. Och då tänker jag inte finansiellt och sådär, de ska kunna njuta av planeten i det stora hela, precis som vi kan göra idag och som jag har gjort när jag var liten. (Gustav)

Dessa tolkningar av Hållbarhet går i linje med organisationens, ändock är det svävande svar som inte bidrar med konkreta innebörder. Vidare tolkar Lars Hållbarhet som ett sätt att använda en uthållig produktionsprocess, vilket för honom innebär att man inte behöver förstöra naturen för att komma åt råvaror:

För mig betyder hållbarhet till exempel när man producerar någonting, att man gör det på ett uthålligt sätt över tid [...] Och egentligen bara lånar marken för att producera nyttiga råvaror för människan. (Lars)

Annas uppfattning av Hållbarhet går i linje med ovanstående respondenter. Hon menar att hållbarhet, likt det organisationen kommunicerat på hemsidan, innebär en positiv inverkan på miljön.

Det kan vara både psykiskt och fysiskt, men hållbart är att vi har en positiv inverkan på miljön. Det är en förbättring, eller det är mindre dåligt än vad en vanlig lösning är. (Anna)

### **Miljö och verksamhet**

Vi såg även att respondenterna inkluderar fler dimensioner av Hållbarhet utöver miljö som till exempel verksamheten. Emma sätter verksamheten i fokus när hon definierar vad diskursen betyder för henne:

För mig betyder det [hållbarhet] värde och en positiv framtid, inte bara ur ett miljömässigt perspektiv utan också ett affärsmässigt, de går hand i hand. Att man tar sitt ansvar som producent i hela värdekedjan. (Emma)

För Emma betyder Hållbarhet att en organisation inte bara tar ansvar över sin egen produktion, utan även ser till hela värdekedjan i den mening att man tar ansvar från inköp av råmaterial till konsumtion hos kund. Fredrik tänker istället på hur viktigt det är för den egna organisationen att kunna stå för sitt agerande samtidigt som det genererar pengar:

Det handlar om en rad saker, hållbarhet, ett tänk om hur vi ska förhålla oss till det vi gör, kunna stå upp för det och göra det på ett sätt där vi tjänar bra med pengar, kortsiktigt såväl som långsiktigt. (Fredrik)

Fredrik menar att Hållbarhet är mer än att ha en positiv inverkan, han dyker djupare och definierar det som ett organisatoriskt förhållningssätt till produkter som ska fungera både kortsiktigt och långsiktigt. Betula är ett vinstdrivande företag och därför tycker Fredrik att den finansiella dimensionen är viktig.

## **Miljö, verksamhet och personal**

Karl har med miljö i sin definition men kopplar även Hållbarhet till strategi och menar att hållbarhet ger organisationen en viss riktning som ger medarbetare en överskådlig syn på vad de jobbar mot.

Den miljömässiga aspekten, men också mer bolagsmässigt är uthållighet, att ha en strategi och en kompassriktning och våga tro på den även fast det kanske blåser lite kortsiktigt [...] Sen kan hållbarhet vara hur man hanterar sin personal och att man har en jämn fördelning i vad för typ av personal man rekryterar och allt det där också. (Karl)

Han menar att det är lättare att överkomma motgångar om man har en strategi som visar riktningen. Vidare säger Karl att Hållbarhet för honom också innebär att vara medveten om sin personal och hur personalstyrkan ser ut.

Fredrik talar om att den finansiella dimensionen kan vara behjälplig i den mån man tar hand om sina anställda. Att ha system för de som går i pension med en dräglig ersättning är ett exempel. För honom handlar alltså Hållbarhet även om att värna om sina anställda. *Det kan vara att vi ska ha finansiella system i eller liksom verka för hållbara liv för våra anställda så att de, även när de slutar jobba ska ha en dräglig pension.*

## **Ledarskap**

Peter inkluderar ett individuellt perspektiv till Hållbarhet och tycker att det är viktigt att individer håller under en längre tid. För honom är det viktigt att han ständigt kan förbättras och utvecklas som ledare, vilket hänger samman med att individer ska hålla under en längre tid.

Ska personer hålla under lång tid och vara ledare, för att vara en duktig ledare så gäller det att man jobbar med ständiga förbättringar så att man förbättrar sig själv och tar vara på de styrkor man har, men också utvecklas. (Peter)

## **Inställning**

En stor andel av de intervjuade menar att Hållbarhet är ett sätt att göra saker. För många betyder det att producera hållbart material där miljön inte tar skada samt där produktionsprocessen är resurssnål och effektiv. Gustav menar att Hållbarhet är ett känslomässigt stadium: *Hållbarhet för mig är som en inställning, känslomässigt, kanske mer än någonting annat.* Lars tycks också

mena att Hållbarhet är en inställning och ett tankesätt: *Vi ska jobba hållbart i våra olika verksamheter, tänka på hur gör vi det på ett sätt som är hållbart för samhället och omvärlden, och oss själva.* Han menar att Hållbarhet innebär att ta sitt ansvar för samhället och omvärlden, men det framkommer inte konkret vad det betyder.

Citaten påvisar att det är fragmenterat i organisationen i den mening att respondenterna tolkar Hållbarhet olika. Cheferna drar få paralleller till organisationens hållbarhetsmål. Baserat på detta menar vi att det på Betula saknas en entydig tolkning av vad diskursen Hållbarhet faktiskt innebär för cheferna, varpå vi förstår det som att cheferna bejakar Hållbarhet men det finns en spridning i vad de betonar i diskursen.

#### 4.3.3 Organisation

När vi fått en bild av vikten och betydelsen av Hållbarhet för både organisationen och individerna tog vi reda på hur detta genomsyrar organisationen i praktiken. Det gjorde vi genom att fråga cheferna hur Hållbarhet syns i organisationen.

#### **Miljö och ambition**

Det var många som benämnde organisationens process som hållbar. Peter menar att Hållbarhet genomsyrar allt. Han uttrycker det såhär: *Vi vill ha en positiv påverkan på så sätt att vi vill maximera vårt bidrag till världen genom att ersätta till exempel [produkter] med vårt material, så det genomsyrar allt.* Det kan ses som att Peter menar att Betula kan ersätta mindre hållbart material med mer hållbart material och därmed ha en positiv inverkan på miljön. Peter fortsätter: *Hållbarhet genomsyrar ju allting på något sätt eftersom det är nyckeln i vår affär och varför vi finns som bolag.* Han tycks anse att Hållbarhet är grunden i företaget och orsaken till att de existerar. Det verkar som att Anna, precis som Peter, menar att Betulas produkter är hållbara för miljön och att det generellt genomsyrar allt som görs, inte bara själva produkten.

Det är inte bara produkterna som ser bra ut från det att papper är mycket bättre än plast för miljön, utan jag ser även att sättet vi gör saker, och inte bara slutprodukten, genomsyrar organisationen. (Anna)

Dock kan det tolkas som att Anna, trots att hon tycks anse att hållbarhetsarbetet genomsyrar hela organisationen, ser att det är svårare för vissa funktioner att vara involverade. Hon



uttrycker det så här: *För vissa supportfunktioner som legal, finans och så vidare är det svårare utifrån ett sustainability perspektiv visa att man bidrar till det.*

När Lars tillfrågas om hur Hållbarhet syns i organisationen säger han: *Vi har nog inte definierat målet med hållbarhet och om vi är där om 23 dagar eller fyra år men vi har en process för att ta oss mot en mer och mer hållbar produktion av våra produkter.* Vi uppfattar det som att Lars tycker Hållbarhet är något otydligt då han anser att det inte finns några uppsatta mål eller bestämmelser för när de ska ha uppnåtts. Han anser dock att de arbetar för en mer hållbar produktion och att de i grund och botten har en process för detta som hjälper dem att förbättras. Att det finns en otydlighet när det kommer till hållbarhetsmål i organisationen styrks av Emma. I citatet nedan säger hon att hon upplever hållbarhetsmål men en tydlig riktning saknas. Hon förklarar dock att denna brist på riktning och mål kan bero på att organisationen har blivit för bekväm i den mening att de besitter en produktion som redan anses hållbar och därmed saknas insikten att de måste fortsätta precisera mål. Hennes kritik är dock större än Lars, för hon menar att även om Betula ligger i framkant idag, så måste mål och riktning tydliggöras om organisationen ska kunna fortsätta i samma riktning.

Jag tycker att man blir lite bekväm, för vi besitter en relativt hållbar råvara. Man kanske inte är så skarpa på att sätta upp mål. Även om vi ligger i framkant måste vi veta exakt vad vi jobbar mot, det tycker jag saknas. (Emma)

### **Personal och ambition**

De flesta refererar, som tidigare nämnt, till miljö när de talar om Hållbarhet men även människor och personalfrågor är ett relativt återkommande tema. Gustav, som tidigare talade om organisationens hållbara process och produkt, tycks mena att de har ett förbättringsområde; människor. Det kan tolkas som att han tycker att organisationen i sin helhet kan bli bättre på säkerhet och på att ge möjlighet för anställda att balansera arbete med annat i livet på ett önskvärt sätt. Det verkar ändå som att det är något Betula vill uppnå enligt Gustav:

Om man breddar perspektivet och frågar: är det hållbart på det sätt vi jobbar med människor? Jobbar vi på ett säkert sätt? Jobbar vi så att vi har möjlighet att må bra och komplettera arbete med annat i livet? Där har vi inte kommit lika långt. Även om jag tror att ambitionen finns, så är vi inte lika framstående. (Gustav)

## **Ansvar**

Gustav har även en kritisk syn på ansvarstagandet för hållbarhetsarbetet i organisationen:

Vi bidrar till användandet av resurser i omvärlden som i förlängningen kanske inte är hållbart fullt ut. Det vi gör är att vi kan ersätta saker som är sämre. Men vi blir bara glada om folk köper mer av oss till exempel, det är inte samma sak som att köpa mer hållbart. [...] Vi kan göra gott inom de ramar vi verkar jämfört med andra, jag skulle hellre se minskad konsumtion totalt. Men det tjänar man ju inga pengar på så det är svårt för företag att ta den rollen. (Gustav)

Gustav tycks prata om miljö när han talar om konsumtion och hållbara material. Gustav menar dock att om Betula skulle vara helt hållbara så skulle de inte bidra till någon konsumtion i samhället överhuvudtaget, men samtidigt måste företaget tjäna pengar. Han menar alltså att de är hållbara för att vara ett vinstdrivande företag.

## **Image och trovärdighet**

Gustav fortsätter tala om att Betula är hållbara i den mån det går, vilket illustreras av citatet nedan. Han noterar även att diskursen Hållbarhet är något som kanske används i syfte följa trender som finns i samhället.

Om jag tänker på hållbarhet då tänker jag ofta på produktionsprocessen och produkter samt hur våra produkter används och där känner jag att vi har trovärdighet. Vi pratar väldigt mycket om det i marknadsföring också. (Gustav)

Han utvecklar:

[...] Det finns en trovärdighet här och det märks i företaget. Det känns jätligt bra sen måste man titta igenom hur vi marknadsför oss, mycket är hype och lite är mode. Men jag kan nog ändå säga att jag är imponerad av det vi gör. Stolthet är ett bra ord.” (Gustav)

Gustav nämner företagets produkter som något positivt. Han nämner också att processen och produkterna har trovärdighet och poängterar att trovärdigheten märks av i företaget. Vad Gustav menar med trovärdighet kan vara svårt att tyda, men det skulle kunna tolkas som att han tror att det de anställda gör är hållbart och positivt för miljön. Gustav nämner även att Hållbarhet ofta

nämns i företagets marknadsföring. Han säger dock att han tror att en del av marknadsföringen beror på rådande mode och att det kanske saknar grund.

### **Identitet**

Vidare säger Gustav att det finns en stolthet i organisationen relaterat till deras hållbarhetsåtagande: *Vi har en väldigt hög svansföring på hållbarhetsområdet och för mig känns det relevant och bra.*

Vi tolkar det som att man bejakar Hållbarhet på Betula och tycker att hållbarhetsarbetet ger en djupare mening och motiverar cheferna att gå till jobbet, vilket styrks av citaten från två chefer nedan.

Jag tycker att det motiverar mig som person, både att jobba på ett företag som har en hållbarhetsagenda men också att det känns meningsfullt i varje enskilt projekt. (Emma)

Jag tycker faktiskt att det ger en mening till varför man också går till arbetet, att försöka bidra till en, på något sätt, bättre värld långsiktigt. (Karl)

Individerna tycks vara överens om att Hållbarhet syns i Betula. På vilket sätt det präglar organisationen finns det dock delade meningar om. En del betonar processen och produkten som hållbar. Någon är kritisk till om de är så hållbara som de påstår sig vara. Att det skulle finnas en splittring styrks även av Karl som själv säger att deras mission (formulerat utifrån ett hållbarhetstänk) präglar organisationen, men att tolkningen av Hållbarhet ter sig olika för de flesta. Han säger: *Jag tror att vår [mission], sitter ganska hårt i organisationen, men alla kanske har sin egen lilla tolkning av vad det är.*

#### 4.3.4 Diskursens styrka

Vi har analyserat diskursen Hållbarhet på tre olika nivåer i Betula; formellt, individuellt och organisatoriskt. För att få en tydlig bild av hur det ser ut på de olika nivåerna samt hur det skiljer sig mellan dem, sammanställde vi en tabell där varje nivå bedöms utifrån tre kategorier; mening, relevans och påverkan. Dessa kategorier definieras nedan:

- Mening: vad innebär Hållbarhet för den aktuella nivån (formell, individ, organisation) det vill säga hur definieras diskursen.

- Relevans: vad har Hållbarhet för betydelse för nivån (formell, individ, organisation) det vill säga hur värdesätts diskursen.
- Avtryck: hur påverkas nivåerna (formell, individ, organisation) av Hållbarhet, det vill säga vilket inflytande har diskursen över nivån.

	<b>Hållbarhet</b>		
	Formellt	Individ	Organisatorisk
Mening	Stark	Splittrad	Splittrad
Relevans	Stark	Stark	Mindre splittrad
Avtryck	Stark	Mindre splittrad	Splittrad

*Tabell 2. Hållbarhetsdiskursens styrka*

I vår bedömning av hur väl diskurserna uppfyller dessa kategorier formellt, individuellt och organisatoriskt, har vi använt oss av tre kriterier; svag, (mer eller mindre) splittrad och stark. Med svag menas att diskursen inte eller till liten del uppfyller kategorin och på motsvarande sätt innebär stark att diskursen uppfyller eller till stor del uppfyller kategorin. Däremellan har vi identifierat diskurserna som (mer eller mindre) splittrade vilket innebär att tolkningarna av diskursen anses vara mycket splittrad; hur väl diskursen uppfyller kategorin är mycket delad inom nivån, splittrad; att hur väl diskursen uppfyller kategorin är delad inom nivån eller lite splittrad; hur väl diskursen uppfyller kategorin är något delad inom nivån. Bedömningen är baserad på analysen av empirin och vi har ställt Hållbarhet och Mångfald i relation till varandra när vi har sett till hur svag, (mer eller mindre) splittrad eller stark diskursen är i kategorierna vilket gör att vi kan se skillnader och likheter mellan dem.

Formellt sett har Betula en stark kommunikation av hållbarhetsdiskursen utåt. Det framgår tydligt på hemsidan vad Hållbarhet betyder för dem och det refereras återkommande till varför Hållbarhet är relevant för deras verksamhet. Eftersom materialet i deras produkter är hållbart är även diskursens avtryck starkt formellt. Det starka avtryck Hållbarhet har på verksamheten visar sig i deras konkretisering av hållbarhetsmål i förhållande till bland annat produktion och transport.

Däremot om man analyserar Hållbarhet individuellt, bland cheferna så är diskursen inte lika stark. Vad Hållbarhet betyder för dem varierar från individ till individ. Det kan bero på att vi

bad om “top-of-mind”-svar under intervjuerna för att få fram det första de tänkte på när de hörde bland annat diskursen Hållbarhet. Det är möjligt att cheferna hade haft mindre splittrade svar om följdfrågor hade ställts. Vi fick svar som berör bland annat miljö, ekonomi, de anställda och ledarskap. Den individuella relevansen av diskursen, baserat på deras egen definition, anses stark. Att arbeta hållbart var viktigt för alla chefer. Avtryck anses vara mindre splittrat, det var många som kände att de gick till sin arbetsplats med vetskapen om att den har en positiv effekt på miljön, samtidigt ifrågasatte någon hur hållbara Betula verkligen är.

Organisatoriskt anser vi att mening är splittrad. Hållbarhet organisatoriskt handlar främst om miljö men hur det är kopplat till verksamheten är inte lika tydligt, vilket framgår av chefernas svar. Däremot är relevansen mindre splittrad. Inom Betula är uppfattningen att Hållbarhet värdesätts högt, den uppfattningen bidrar i sin tur till en stolthet i organisationen. Anledningen till att relevans inte anses starkt, beror på att det finns chefer som tycker att det ändå bör prioriteras ytterligare. Till sist är avtryck splittrad. Organisatoriskt har hållbarhetsdiskursen inte helt genomsyrat Betulas verksamhet. Det visar sig bland annat i intervjuerna där det framkom att hållbarhetsmålen inte är definierade tidsmässigt och att det finns olika tolkningar av missionen.

Sammanfattningsvis är det ett tydligt gap mellan formellt, individuellt och organisatoriskt. Vid analys av tabellen ser vi att individens uppfattning av diskursen och hur den syns i organisationen ligger nära varandra men det finns en klyfta mellan dessa två och det formella. Att Hållbarhet är relevant för verksamheten syns på alla tre nivåer, formellt, individuellt och organisatoriskt. Där har Betulas verksamhet starka kopplingar till vad diskursen betyder på alla nivåer. Man bör ha i åtanke att individernas analys av hur Hållbarhet påverkar organisationen baseras på deras egen definition och kan därför förklara gapet. Däremot tycker vi ändå att det är relevant att presentera, då individerna som grupp utgör organisationen och påverkar vad som sker inom den. Betula är medvetet om individens påverkan på det organisatoriska och strategin bygger på att *människor driver förändring*. Trots det har de inte helt lyckats definiera diskursen Hållbarhet på ett sätt som har nått ut till individen. Därför har vi även valt att inkludera en beskrivning av organisationskulturen under fallföretaget för att analysera om det kan ge svar på varför de inte har varit helt framgångsrika. Organisationen uppfattas, baserat på de intervjuer vi har gjort, som en svensk, naiv och snäll organisation i den mån att man vill väl.

## 4.4 Mångfald

### 4.4.1 Formell

För att få en bild av vad Betula menar med Mångfald när de kommunicerar till sina anställda och omvärlden har vi utgått från vad och hur de skriver om diskursen på hemsidan.

Mångfald uppkommer första gången på samma sida där Betula beskriver sin strategi. Medarbetarna är basen i strategin och de menar att det är dem som driver förändring i företaget. För att engagera medarbetarna skriver de att det bland annat behövs en arbetsplats *som präglas av mångfald*. Om man klickar sig vidare på medarbetare kommer man till en ny sida där Mångfald nämns än en gång under rubriken *En ansvarsfull arbetsgivare*, där det bland annat står att mångfald är prioriterat. På vissa av företagets jobbannonser har de lagt till *Vi eftersträvar mångfald på vår arbetsplats och värdesätter en jämn könsfördelning*. Eftersom Mångfald förekommer redan i beskrivningen av strategin; där det står att mångfald är prioriterat och att de eftersträvar mångfald kan det ses som att det är något organisationen lägger stor vikt vid.

För att förstå vad organisationen menar med Mångfald finns det en flik på hemsidan som heter *Karriär* där Betula bland annat beskriver vad de erbjuder sina medarbetare. Under fliken *Varför [Betula]?* finns det ytterligare tre flikar varav den ena är Mångfald. På denna sida förklarar Betula vad de menar med diskursen. I ingressen på sidan förklarar Betula att de utgår från att alla har lika värde och att *Ingen ska diskrimineras på grund av etnisk bakgrund, religion, fysiskt eller psykiskt funktionshinder, ålder, kön eller sexuell läggning*. Brödtexten handlar sedan om vilken vikt de lägger vid jämställdhet och jämställdhetsarbetet. De skriver att Betula utför ett aktivt jämställdhetsarbete för att locka till sig och behålla fler kvinnor och tillgodogöra sig potentialen av medarbetarna. De uttrycker vidare:

[Betulas] synsätt är att ett framgångsrikt företag behöver attrahera, rekrytera, behålla och utveckla all den kompetens som finns bland medarbetarna och dra nytta av individens olikheter. Därför arbetar [Betula] för att rekrytera fler kvinnliga medarbetare.

På denna sida tycks alltså Betula beskriva Mångfald som att ingen ska diskrimineras och att de arbetar för att rekrytera och bibehålla fler kvinnor.

Mångfald nämns ännu en gång på hemsidan. Under fliken *Hållbarhet* står det om *Mångfald och Jämställdhet*. Här beskrivs Mångfald som:

Mångfald är så mycket mer än det vi kan se, som kön, ålder, etnisk bakgrund, hudfärg, eventuell funktionsnedsättning etc. Det handlar också om förvärvade egenskaper, som personlig erfarenhet, utbildningsnivå, förmåga att förstå omvärlden och olika sätt att lösa problem.

Här breddas beskrivningen av Mångfald och Betula nämner att Mångfald betyder mer än att inte diskrimineras på grund av de ovan nämnda yttre egenskaperna. Även egenskaper som rör förståelse och tankesätt inkluderas i mångfaldsdiskursen. De förklarar att sådana olikheter gynnar företaget: *Det utvecklar oss på [Betula] så vi kan växa geografiskt och i värdekedjan och möta nya kunder på nya marknader*. På hemsidan framkommer även att organisationen har en mångfaldsgrupp både centralt och lokalt som arbetar med mångfaldsfrågor. Sist nämns ytterligare en gång:

[Betula] har nolltolerans mot diskriminering. Oberoende av etniskt ursprung, nationalitet, kön, trosbekännelse, sexuell läggning, ålder, handikapp, facklig eller politisk tillhörighet, ska allas lika rättigheter och skyldigheter betonas och förmedlas.

Sammanfattningsvis tycks Mångfald vara viktigt för Betula då det nämns vid beskrivning av strategin, kommunikation till befintliga och potentiella medarbetare, vid kommunikation av Hållbarhet och i en del jobbannonser. Återkommande vid beskrivning av Mångfald är att diskriminering inte får ske på grund av *etnisk bakgrund, religion, fysiskt eller psykiskt funktionshinder, ålder, kön eller sexuell läggning*, men det finns skillnader på olika delar av hemsidan ibland nämns ytterligare diskrimineringsgrunder som *facklig eller politisk tillhörighet*. Även jämställdhet är återkommande och verkar vara en central del av Mångfald. Det nämns en gång på hemsidan att Mångfald är mer än det som syns och att det även gäller förståelse och tankesätt.

När Betula kommunicerar Mångfald formellt via hemsidan görs detta främst på två ställen. På båda ställena nämns att de har nolltolerans mot diskriminering men på ena stället läggs i princip all fokus på jämställdhet medan på andra stället ges en djupare förklaring. Där nämns det för första gången att Mångfald är mer än angivna diskrimineringsgrunder, exempelvis tankesätt.

#### 4.2.2 Individ

Vi valde också att analysera respondenternas uppfattning av Mångfald för att studera om det finns en samsyn eller en splittring. Det är intressant att studera hur väl uppfattningarna stämmer överens med både organisationens formella ståndpunkt och hur det ser ut i organisationen.

#### **Bakgrund och olika perspektiv**

Olikhet var ett återkommande tema bland många av de vi intervjuade. Peter menar att om man sammanfattar Mångfald handlar det om olikheter.

Mångfald för mig är när man har många olika perspektiv och erfarenheter i en grupp egentligen, sedan kan det vara allt från olika utbildningar till olika erfarenheter till olika kön och ålder, alla de här bitarna som är mångfaldsgrunder. Men egentligen, kokar man ner det till något så är det att det finns olikheter i en grupp helt enkelt, att man har många ingångsvärden. (Peter)

Peter har ett brett synsätt på vad olikheter mellan individer kan bero på. Han definierar Mångfald både utifrån olika kategorier som är lätta att mäta som utbildning och kön men ger även en mer abstrakt beskrivning när han nämner perspektiv och erfarenheter. Peter menar att utbildning och kön är mångfaldsgrunder, en tolkning av det kan vara att Peter anser att det är den allmänna bilden av Mångfald. Tillsammans ger dessa faktorer olika ingångsvärden till gruppen enligt honom. Fredrik delar också bilden av Mångfald som olika perspektiv: *När man pratar om mångfald så tycker jag man ska prata om mångfald av idéer, mångfald av infallsvinklar, mångfald av kanske kulturer.* Han pratar om Mångfald i termer av idéer och infallsvinklar, det går i linje med tidigare svar att Mångfald är att ha individer som tänker olika. Fredrik inkluderar att olika kulturer påverkar mångfald.

#### **Acceptans**

Gustav resonerar också kring olikheter när han pratar om Mångfald i citatet nedan. Dock betonar han vikten av att värdera och acceptera allas olikhet.

På något sätt för mig så utmynnar det i att vi måste acceptera var och en, alltså var och en måste accepteras, alla måste få vara olika. Och vad den där olikheten består i är



mindre intressant. Då måste vi också acceptera att vi inte alltid får det utifrån förutsättningar, eller våra egna tankebanor. Att alla kanske inte har samma förutsättningar men det måste tillåtas ändå. (Gustav)

Varifrån dessa olikheter härstammar är betydelselöst för Gustav, utan det som är viktigt med Mångfald är att tillåta att alla har olika förutsättningar. Det kan tolkas som att han tycker att det är viktigt att acceptera kompromisser när fler perspektiv tas i beaktning. Gustav visar en positiv syn på Mångfald vilket illustreras när han säger: *Jag tror att det kan vara jänkla berikande att få in fler som inte är som normen*. Däremot framgår inte vad han anser vara normen.

### **Olika tankesätt**

Olikhet är en gemensam syn på Mångfald bland majoriteten av cheferna på Betula. Gustav resonerade ovan om Mångfald som att acceptera att alla är olika, men anser också att Mångfald är ett utbyte av olika tankar. Han pratar om att många som tänker olika ger en positiv utveckling för företaget:

Vi blir ju smartare som företag. Tittar du på utveckling så sker inte utveckling i ett huvud, det sker tillsammans. Många skallar slås ihop, många tankar utbyts, man lär sig lyssna på varandra, man tar in och så vidare. Är det bara halvfeta, medelålders, halvskalliga gubbar som sitter där så kommer du få en typ av lösning. (Gustav)

Gustav menar att genom att ha många individer som tänker olika och arbetar tillsammans så gynnas företaget och blir vad han kallar smartare. Han lägger mycket fokus på att tänka olika och att samarbeta men betonar också vikten av att lyssna på varandra och att ta till sig andras åsikter. Enligt Gustav så är det utbytet av idéer som är viktigt för framgång, inte bara olik tänkande i sig. Gustav har en positiv inställning till Mångfald i form av flera individer som tänker olika. Han jämför det med vad som är motsatsen till detta utifrån hans perspektiv, vad han kallar halvfeta, medelålders, halvskalliga gubbar. Att ha en arbetsgrupp med bara denna typen av anställda anser han enbart kommer generera en specifik lösning. Även Lars anser att Mångfald är olik tänkande:

Mångfald, rent mänskligt i en industriell verksamhet som vår, du kan säga att fler tänker bättre än en. Då är det inte fler som är likadana som tänker lika, det är ganska värdelöst, men om du har fler som har olika bakgrund, social, kulturell, kunskapsmässig,

utbildningsmässig och man samlar det i team så blir det betydligt bättre och stabilare.  
(Lars)

Lars relaterar Mångfald till den egna verksamheten som gynnas av många olika idéer. Han betonar också vikten av att få fram olika åsikter. Lars analyserar vidare till vad som bidrar till olika idéer och menar att bakgrund, kultur, kunskap och utbildning spelar roll. Här gör Lars en mer kategorisk indelning av människor baserat på bakgrund, kultur, kunskap och utbildning. Lars har en positiv inställning till att inkludera olika perspektiv och tankar. Han menar att det blir ett stabilare team om man har mångfald. Dessutom ser han en risk med att inte ha den typen av Mångfald, eftersom han kallar det för värdelöst om det bara finns personer som tänker likadant. Även Anna diskuterar att tänka olika när hon pratar om Mångfald.

Jag tror att det är livsfarligt att bara omge sig med en kategori människor för att tänket blir så begränsat. Jag tror att mångfald är en konkurrensfördel. Forskning har ju visat att de bolag som har mycket mångfald också är mer lönsamma, precis som att ha mycket kvinnor i bolagen och mycket kvinnliga chefer så att säga. (Anna)

Hon är positiv till Mångfald och ser likt många andra den begränsning likartat tänkande innebär. Att hon är positiv till Mångfald tydliggörs när hon säger att det är en konkurrensfördel. Hon tar också upp kvinnor under Mångfald vilket indikerar att hon tycker att det är en viktig del. Framst menar hon, och hänvisar till forskning, att det även gynnar företaget.

### **Kritik mot kategorisering**

Många respondenter var positiva till Mångfald men det fanns också chefer som problematiserade begreppet och dess innebörd. Gustav som är positiv till Mångfald och i tidigare citat lyfte fördelarna med olikheter bland individer, ser även risker med diskursen.

Vi pratar om mångfald och ibland blir det lite begränsat till vissa typer av kategorier av människor och de kategorierna, om det nu är kön eller nationell härkomst eller om det är religion eller liknande. Sådant går ju i vågor och det är bara aspekter av det. Det finns ju andra kategorier av människor, om man nu ska kategorisera, som man inte alltid tänker på. (Gustav)

Gustav tror att vi begränsar oss när vi kategoriserar människor baserat på kön eller nationalitet. Det främsta skälet till det, uttrycker han, är att det blir en väldigt smal indelning av individer. Han menar att det finns många kategorier av människor som riskeras att glömmas bort om man bara ser en bestämd mall för mångfaldsarbete. Vidare tycker han att de kategorier vi delar in individer i förändras vilket också leder till att kategorisering av människor blir svårt. Han tycker inte att det är negativt att Mångfald enbart är en kategorisering av människor in i förutbestämda kategorier men han anser inte att det ger hela bilden. Fredrik resonerar också kring kategorisering när han talar om Mångfald:

Mångfald är hos många, yttre attribut vilket jag tycker är helt knäppt. Det vill säga om yttre attribut så pratar vi om man är kvinna eller man, om man är mörkhyad eller vit, eller asiat och så vidare, sådant som inte har med någonting att göra. Jag tycker att det är problematiskt att prata om det [mångfald] på det sättet. (Fredrik)

Fredriks åsikt skiljer sig från Gustavs. För till skillnad från Gustav, som lägger en del fokus på att det är för snäv kategorisering av människor, så anser Fredrik att kategorisering är irrelevant. Hans åsikt är att det överhuvudtaget inte är väsentligt att dela upp människor baserat på kön, hudfärg eller andra yttre attribut. Fredrik tror inte att det kommer bidra till Mångfald.

### **Kritik mot kvotering**

Vidare resonerar Fredrik kring hur man ska arbeta med Mångfald och diskuterar kvotering av kvinnor:

Man ska inte kvotera in kvinnor det är ju bedrägligt. Då tycker jag inte att man är schysst mot kvinnorna och man är framförallt inte schysst mot männen heller. Utan det ska ju vara den som är bäst lämpad och det tycker jag många kvinnor är utan att behöva kvoteras. (Fredrik)

Fredrik har en negativ syn på kvotering. Han tycker inte att det är schysst mot något av könen utan menar att fokus borde vara att den som är bäst lämpad för jobbet ska få det. Det framgår att han värnar om jämställdhet men är emot att använda ett verktyg som kvotering för att öka jämställdheten.

## Nyanserade uppfattningar

Fredrik analyserar även hur Mångfald syns i en grupp.

Mångfald har ju många fördelar men det har också många nackdelar. Fördelar utifrån att du kan få en pluralism av idéer och förståelse för områden medan det negativa är att du kan få mycket konfliktytor och kulturella motsättningar och så vidare som är svåra att hantera och som gör att saker och ting inte går bra helt enkelt. (Fredrik)

Likt tidigare respondenter anser Fredrik att fördelarna med Mångfald är fler olika idéer. Den risk Fredrik ser med Mångfald är att det kan uppstå konflikter och kulturella motsättningar. Av citatet går att utläsa att det inte är konflikterna och motsättningarna i sig som är det negativa, utan att han anser att det är svårare att hantera, och därmed kan det leda till att det inte alltid blir som man tänkt från början. Även Peter problematiserar Mångfald när han analyserar vad Mångfald leder till i en arbetsgrupp.

Olikheterna i en arbetsgrupp, de bidrar ju till bättre resultat. Oftast kanske det tar längre tid att komma till slutsatsen eller att lösa uppgiften eller vad det nu är, men det bidrar till att man har fler perspektiv och får en bättre slutprodukt egentligen och sen finns det hur mycket forskning som helst egentligen på att man blir mer innovativ och mer lönsam som företag. (Peter)

Överlag har Peter en positiv inställning till Mångfald. Han anser att det blir bättre resultat då olika perspektiv ger en bättre slutprodukt. Precis som Anna refererar han till tidigare forskning som har visat på både ökad innovation och lönsamhet för företag. Däremot påpekar han, likt Fredrik, att det tar längre tid för en grupp där individerna är olika att nå ett resultat.

Sammanfattningsvis är de intervjuade eniga om vad diskursen Mångfald innebär. De flesta är eniga om att det är olikheter som bidrar till Mångfald. Däremot finns det en viss oenighet varifrån olikheter härstammar samt några chefer ser även en viss problematik med mångfald och att det nödvändigtvis leder till något positivt.

#### 4.2.3 Organisation

Efter att ha analyserat både Betulas formella ståndpunkt om Mångfald och individuella perspektiv om diskursen så är det intressant att studera hur det uppfattas konkret i organisationen. Målet är att analysera hur väl detta stämmer överens.

#### **Bakgrund**

Många av de intervjuade ser att mångfalden inom organisationen har ökat de senaste åren men det finns fortfarande viss kritik mot hur långt Betula har kommit i mångfaldsarbetet i förhållande till vad som anses önskvärt.

Jag tycker det är positivt utifrån perspektivet att det är ett svenskt bolag som täcker hela Sverige. Det finns faktiskt mångfald på så sätt att det inte bara är ett stockholmsbaserat bolag där alla är stöpta i samma form. Men sen tycker jag att dom behöver jobba mycket mycket mer på vilka utbildningar, var i värdekedjan som kompetenserna kommer ifrån.  
(Emma)

Emma börjar med att vara positiv till den Mångfald som finns på Betula utifrån att det är ett svenskt bolag. Hon menar att det finns Mångfald då Betula är representerat geografiskt på olika platser i Sverige. Dock tycker Emma att Betula kan bli bättre på Mångfald gällande bland annat olika utbildningar och kompetenser.

#### **Etnicitet**

Gustav tycker också att Betula har förbättringsområden. Han tycker till exempel att det finns för få utlandsfödda i organisationen.

Återigen vet jag inte vad orsaken är, men tittar man på hur många utlandsfödda vi har i vår organisation så är det inte många. Här på huvudkontoret är det få och de som finns här har väl oftast en språklig eller kulturell fördel som gör att de jobbar internationellt.  
(Gustav)

Utan att veta orsaken till att det inte är många utlandsfödda i företaget tycker Gustav att det är för få. Han anser också att det som leder till att utlandsfödda blir anställda är att de har en kulturell eller språklig fördel som gör att de kan gynna företagets internationella verksamhet.

Även Emma pratar om hur Mångfald kan gynna Betula internationellt:

Vart vill vi strategiskt? Att kanske flytta oss framåt i värdekedjan och bli ett mer innovativt bolag och mer lösningsorienterat då kommer man behöva tänka mycket mer utifrån och in och då är det ju helt nya målgrupper, kunder och kanske andra marknader utanför Sverige. (Emma)

Om Betula vill etablera sig på nya marknader och bli mer innovativa menar Emma att det är avgörande att organisationen arbetar mer med Mångfald internt och på så sätt får nya perspektiv. Vid reflektion tror Lars att det finns barriärer som hindrar utlandsfödda från att komma in i företaget.

Det kan ju gå från jämställdhet mellan könen till annan, att också få in många av våra nya svenskar ser jag som jätteviktigt. Det kommer in mycket folk med bra erfarenheter från olika kulturer och länder som vi kan ha nytta av i vår verksamhet. Här finns det ett antal barriärer som vi måste bryta. (Lars)

Lars inkluderar ytterligare en dimension av jämställdhet; att få in individer som nyligen flyttat till Sverige i organisationen. Han tror att de kan bidra med mycket i form av olika erfarenheter som de har fått från andra kulturer och länder. Men han tycker inte att det finns möjligheter på grund av barriärer som företaget inte har börjat arbeta med än.

### **Jämställdhet**

Sara riktar kritik mot hur långt jämställdheten inom företaget har kommit.

Vi är väldigt dåliga på jämställdhet och mångfald överhuvudtaget. Jämställdhet är väldigt tydligt, 78/22 [fördelningen mellan män och kvinnor]. Det präglar kulturen, det är en ganska manlig kultur, och det är nog också där som de informella beslutsvägarna kommer in, [industrin] traditionellt sett har ju varit väldigt många informella maktstrukturer. (Sara)

Saras åsikt är att Betula har mycket att arbeta med kring Mångfald. Dessutom tycker hon att jämställdhetsarbetet borde ha kommit längre. Sara utgår från statistiken och tycker då att det blir tydligt att de inte har kommit tillräckligt långt. I dagsläget ser hon att det påverkar kulturen

negativt när det manliga bidrar till informella beslutsvägar. De informella maktstrukturerna menar hon är väldigt representativt för just den industrin där Betula verkar. Lars ser positivt på jämställdhetsarbetet vilket illustreras i citatet nedan. Han anser att det har kommit in fler kvinnor i företaget och anser att det även har blivit mer jämställt i styrelsen.

Det har ju kommit in fler kvinnor även i ledande positioner och i styrelsen kommer det in fler kvinnor. Vilket är väldigt bra för du får en bättre arbetsmiljö tycker jag. Det blir mer balans, det blir mindre risk att någon kommer i kläm eller på sidan om du har fler perspektiv på olika frågor och det tycker jag har blivit bättre. Inte för att vi var någon jättemansfascistisk organisation förut. (Lars)

Lars menar att ett resultat av den ökade jämställdheten är en bättre arbetsmiljö, även om han inte uppfattade att kvinnorna inte kom till tals förut. Enligt honom bidrar fler kvinnor på olika positioner till en bättre balans och därmed underlättar det också för alla att uttrycka sina åsikter. Det är något han även ser hända inom Betula. Erik analyserar också jämställdheten och den manliga dominansen i företaget.

Det har jag blivit mer uppmärksam på, för det är mansdominerat och vi män ser inte alltid dom strukturerna och jag tycker att det finns en häpnadsväckande brist på insikt eller ödmjukhet att det finns såna strukturer. (Erik)

Erik tycker att det är mansdominerat och ett problem som han identifierar är att män saknar förståelse för att strukturerna existerar.

### **Tankesätt**

Emma tycks även se ett annat mönster, som ingen annan nämner. De som är annorlunda än normen i organisationen tycks avsluta sin anställning. Det framgår att de som uppfattas annorlunda än normen ofta är mer sociala, utåtriktade och har mer fokus på konsument och kund i sitt arbetssätt.

Jag tycker att det är synd att [företaget] har svårt att behålla de som inte är stöpta i samma form i tänket [...] Det är de starka, mer utåtriktade och sociala som tar lite mer plats och tänker mer kund och konsument som jag tycker har slutat på sistone. (Emma)

## Ambition

Anna är inte helt nöjd med hur det ser ut idag. Däremot är hon positiv inför framtiden.

Vi har en mångfaldsgrupp och vi har satt upp mål som vi jobbar mot och jag tycker vi har ett helt annat fokus på det nu än vi hade för två år sedan. Jag känner mig hoppfull men inte nöjd sammanfattningsvis. (Anna)

Anna tycker att det har skett en utveckling de senaste två åren som gör att hon känner sig hoppfull att de är på rätt väg. Skälet till hennes hoppfullhet är den mångfaldsgrupp och de mål som företaget har arbetat med för att förbättra situationen. Medan Anna nämner Betulas mångfaldsarbete tycks många av de andra respondenterna vara relativt ovetande om arbetet. Karl uttrycker det såhär: *Det kan vi säkert bli bättre på, jag tror att vi vill jobba med dom här frågorna och jag tror att vi gör det också men jag är lite osäker på hur mycket vi jobbar med det.* Emma delar Karls åsikt, för hon uttrycker: *Jag har faktiskt ingen aning, jag tror man gör det [arbetar med mångfald] men det är ingenting som jag känner till.*

När Sara tänker på varför det inte har blivit bättre, för hon följande resonemang: *När vi talar om förändring så handlar det jättemycket om kommande generationer, alltså när alla äldre män går i pension så ska vi rekrytera unga kvinnor för att lösa de här strukturproblemen.* Sara tycker att Betulas jämställdhetsarbete saknar ett nutidsperspektiv. Enligt henne ligger företagets fokus på att rekrytera unga kvinnor när de äldre män som finns i företaget idag går i pension.

En sammanfattning av svaren visar att de flesta inte är nöjda med hur långt organisationen har kommit, både vad gäller antalet kvinnor och utlandsfödda. En person har upptäckt att de personer som är annorlunda ofta slutar. Detta visar sig trots att det har framkommit att det finns både mångfaldsmål och en mångfaldsgrupp. Å andra sidan känner få personer till mångfaldsarbetet. Några menar att den långsamma utvecklingen skulle kunna bero på att de enbart arbetar med ett framtidsperspektiv och att de inte arbetar med det som sker just nu. Det finns också en samsyn kring hur Mångfald påverkar kulturen positivt och att bättre beslut kan tas.

### 4.2.4 Diskursens styrka

Även begreppet Mångfald har sammanställts i en tabell för att ge en överblick över de tre olika nivåerna; formell, individuell och organisatorisk. Tabellen är baserad på samma kategorier som vi använde för att analysera hållbarhet; mening, relevans och avtryck, vilka förklaras nedan:



- Mening: vad innebär Mångfald för den aktuella nivån (formell, individ, organisation) det vill säga hur definieras diskursen.
- Relevans: vad har Mångfald för betydelse för nivån (formell, individ, organisation) det vill säga hur värdesätts diskursen.
- Avtryck: hur påverkas nivåerna (formell, individ, organisation) av Mångfald, det vill säga vilket inflytande har diskursen över nivån.

Likt Hållbarhet, har vi i bedömningen av hur väl Mångfald uppfyller dessa kategorier formellt, individuellt och organisatoriskt, använt oss av tre kriterier; svag, (mer eller mindre) splittrad och stark. Med svag menas att diskursen inte eller till liten del uppfyller kategorin och på motsvarande sätt innebär stark att diskursen uppfyller eller till stor del uppfyller kategorin. Däremellan har vi identifierat diskurserna som (mer eller mindre) splittrade vilket innebär att tolkningarna av diskursen anses vara mycket splittrad; hur väl diskursen uppfyller kategorin är mycket delad inom nivån, splittrad; att hur väl diskursen uppfyller kategorin är delad inom nivån eller lite splittrad; hur väl diskursen uppfyller kategorin är något delad inom nivån. Bedömningen är baserad på analysen av empirin, och vi har som tidigare nämnt ställt Hållbarhet och Mångfald i relation till varandra när vi har sett hur svag, (mer eller mindre) splittrad eller stark diskursen är i kategorierna vilket gör att vi kan se skillnader och likheter mellan dem.

	Mångfald		
	Formellt	Individ	Organisatorisk
Mening	Mindre splittrad	Mindre splittrad	Mindre splittrad
Relevans	Stark	Splittrad	Splittrad
Avtryck	Mindre splittrad	Svag	Svag

Tabell 3. Mångfaldsdiskursens styrka

Formellt är mening av Mångfald mindre splittrad. Det är tydligt definierat på hemsidan vad organisationen menar med Mångfald. Att den anses vara mindre splittrad beror på att meningen varierar något beroende på var på hemsidan vi läser. Det förtydligas något när vi sammanställer allt, vilket är orsak till att vi inte uppfattar den som stark. Relevansen för mångfaldsdiskursen är stark, det står tydligt beskrivet hur Betula anser sig dra fördel av att inkludera mer Mångfald för att vara innovativa, ta bättre beslut samt skapa förutsättningar för en bättre arbetsmiljö. Även

diskursens avtryck är mindre splittrat, baserat på det inflytande Mångfald har både på hemsidan och i årsredovisningen.

Individuellt är mening också mindre splittrad. Chefernas definitioner av Mångfald är övergripande lika, och majoriteten definierar Mångfald som olikheter. Hur relevant Mångfald är för individerna är splittrat. När vi analyserar citaten ser vi att Mångfald i sig anses bra och relevant av cheferna, men splittringen uppkommer då det skiljer sig något i vad de betonar. Några chefer är enbart positiva till mångfald medan vissa problematiserar det. Avtrycket diskursen har individuellt är svag, det är otydligt hur det personligen påverkar cheferna i arbetet.

Organisatoriskt är mening mindre splittrad, mångfalddiskursen har överlag samma betydelse inom organisationen. Uppfattningen om diskursens relevans är dock splittrad då cheferna upplever att man talar om vikten av Mångfald men i praktiken görs mycket lite för att etablera det. Avtryck är svag då vi, vid analys av citaten, noterar att många inte upplever att någon större framgång och det framkommer en viss osäkerhet kring hur Betula arbetar med Mångfald.

När vi analyserar diskursen Mångfald uppfattar vi det som att det finns en stark formell bild av vad Mångfald innebär och hur man vill uppfattas utåt, men det finns en brist i hur denna uppfattas i organisationen. Därmed blir diskursen sammantaget splittrad både individuellt och organisatoriskt. Återigen ser vi samma mönster som vid analys av hållbarhetsdiskursen, att mångfalddiskursen är stark formellt men blir därefter svagare. Även i detta fall skulle organisationskulturen kunna vara en förklaring till hur diskursen uppfattas, främst individuellt och organisatoriskt där diskursen inte har lika stort genomslag.

Eftersom vi har ställt Hållbarhet och Mångfald i relation till varandra när vi har sett till hur svag, (mer eller mindre) splittrad eller stark diskursen är i kategorierna, kan vi därför se att organisationen kommit längre i sitt arbete med hållbarhetsdiskursen än med mångfalddiskursen i den mening att Hållbarhet genomsyrar organisationen och individerna i organisationen på ett tydligare sätt.

## 5. Diskussion

I denna del av studien kommer det empiriska materialet att diskuteras med hänsyn till de teorier som presenterats i tidigare kapitel. Diskussionen kommer liksom analysen att fokusera på de två diskurserna; Hållbarhet och Mångfald. Vidare har diskussionen strukturerats så att den inleder med vad som upptäckts formellt, sedan individuellt och avslutningsvis organisatoriskt. I detta kapitel diskuteras diskurserna parallellt under varje nivå eftersom valda teorier kan förklara företeelser kopplade till båda diskurserna. En sammanfattning av diskussionen återges i slutet av kapitlet.

### 5.1 Formell

Det finns flera teorier som skulle kunna förklara Betulas val att formellt lägga stor vikt vid diskurserna Hållbarhet och Mångfald. Detta skulle kunna beskrivas av både externa och interna drivkrafter enligt Sveningsson och Sörgärde (2014). Det krävs därför enligt dem mer än ett perspektiv för att förstå deras agerande. Fokus på Hållbarhet och Mångfald kan förstås genom processperspektivet. Det kan antas att Betula har sett andra organisationers agerande samtidigt som chefernas intressen och utbildning tillsammans med organisationskulturen leder till subjektiva tolkningar av diskurserna (Sveningsson & Sörgärde, 2014). Tolkningarna leder i sin tur till hur diskurserna kommuniceras (Sveningsson & Sörgärde, 2014). Hållbarhet och Mångfald anses ligga rätt i tiden och anses vara två viktiga samhällsfrågor. Betula kan därför skapa ett bättre rykte genom att fokusera på dessa diskurser (Sveningsson & Sörgärde, 2014).

Att Betula fokuserar på just Hållbarhet och Mångfald kan förklaras av isomorfism, då det kan tolkas som att de efterliknar andra företag för att öka sin legitimitet (Meyer & Rowan, 1977). Isomorfism kan, förutom att öka Betulas legitimitet, även leda till en ökad tro på vad de gör (Meyer & Rowan, 1977), vilket skulle kunna vara en förklaring till att individerna tycks anse att båda diskurserna är relevanta. Dock kan isomorfism samtidigt leda till minskad kontroll och koordination för Betula, enligt Meyer och Rowan (1977). Detta skulle i sin tur kunna vara en anledning till att arbetet med diskurserna inte uppfattas som genomgående i organisationen. Den isomorfism som Betula utför skulle kunna ses som tvingande till viss del, då sådant som till exempel hållbarhetsredovisning, vissa utsläppsregler och att inte diskriminera är sådant som de måste utföra enligt lag (DiMaggio & Powell, 2015). Den skulle även kunna ses som mimetisk isomorfism då Betula kan ha haft en osäker riktning innan diskurserna infördes och därför efterliknade andra organisationer som de ansåg var framgångsrika (DiMaggio & Powell,

2015). Det kan vara en förklaring till att de idag arbetar med Hållbarhet och Mångfald (DiMaggio & Powell, 2015). Den isomorfism som dock tycks vara mest framträdande är normativ isomorfism. Eftersom båda diskurserna tycks vara av stor relevans för individerna kan det vara människorna, påverkade av mimetisk och tvingande isomorfism, som driver Betula att formellt kommunicera dessa (DiMaggio & Powell, 2015). Samtidigt kan Hållbarhet och Mångfald anses tilltala unga talanger vilket i sin tur kan vara anledningen till Betulas formella kommunikation av diskurserna, som också är normativ isomorfism enligt DiMaggio och Powell (2015).

Den kommunikation som förs formellt av Betula kan också antas ske dels för att skapa en förståelse för diskurserna och dels för att uppnå ett hållbarhets- och mångfaldsarbete då språk skapar förändring (Sveningsson & Sörgärde, 2014). Kommunikationen förs alltså för att skicka ett budskap som sedan i sin tur ska övertyga mottagarna för att uppnå målen, vilket kallas monolog kommunikation (Jabri m.fl., 2008 citerad i Sveningsson & Sörgärde, 2014). Stor del av kommunikationen angående diskurserna på Betula tycks vara monolog. De flesta av cheferna verkar varken känna till eller vara delaktiga i mångfalds- och hållbarhetsarbetet samtidigt som de uppfattar att Betula värdesätter det. Detta skulle kunna vara ett tecken på monolog kommunikation som lett till skenkonsensus eftersom cheferna relativt håller med om den kommunikation som Betula för, men eftersom de inte känner sig delaktiga och involverade inte tar ansvar för förverkligandet av diskurserna (Sveningsson & Sörgärde, 2014).

## 5.2 Individ

Vid analys av empirin noterades att de båda diskurserna inte är lika starka individuellt som formellt, vilket kan diskuteras med hjälp av identitetsteorier. När cheferna talar om Hållbarhet är meningen splittrad. Det finns en stor variation i hur diskursen definieras. Den personliga relevansen är däremot stark då individerna identifierar sig med sina personliga uppfattningar. När det gäller mening och avtryck är detta mindre splittrad då ett flertal chefer upplevde att Betulas hållbarhetsarbete motiverade dem att gå till arbetet, samtidigt som vissa ifrågasätter hur hållbara de faktiskt är. Mångfaldsdiskursen är mer eller mindre splittrad samt svag inom kategorierna; mening, relevans och avtryck. Att diskurserna är mer splittrade individuellt än formellt kan förklaras med hjälp av Alvesson et al. (2015) som anser att ideal och värderingar ofta går isär. Hållbarhet och Mångfald bejakas av cheferna och anses vara eftersträvansvärt samtidigt som de betonar olika element av diskurserna och deras mening går isär. Det som är gemensamt för de båda diskurserna är frånvaron av chefernas ansvarstagande.

För att vidare resonera kring varför diskurserna är splittrade på individuell nivå kan man hitta ytterligare förklaringar i identitetsteorier. Enligt Alvesson et al. (2015) påverkar institutioner ständigt människor även om man själv inte anser att man påverkas av omgivningen, beror det på avsaknad av förståelse om sig själv samt personlig reflektion. Författarna menar att individer strävar efter trygghet som de får från mönster och vanor. På Betula kan det vara bakgrund till att den formella kommunikationen av diskurserna inte fullt ut når individerna. Istället för att de har tagit till sig företagets formella definition av Hållbarhet och Mångfald har dess mening, relevans och avtryck nått individerna från institutioner i samhället. Att släppa de övertygelser cheferna fått från institutionerna innebär att de måste släppa sin trygghet vilket skapar ett visst motstånd (Sveningsson & Sörgärde, 2014). Enligt Sveningsson och Sörgärde (2014) leder övertygelser i sin tur att man har personliga favoritdiskurser som bland annat baseras på individens identitet. Sveningsson och Sörgärde (2014) citerar Pettigrew (1985) som även belyser att individens tolkning av situationen styr deras agerande. De anser även att det som påverkar förändring är hur diskurserna förankras i kommunikationen. Det kan ge ytterligare en förklaring till varför den formella kommunikationen inte når individen. Detta samtidigt som cheferna inte identifierar sig med organisationen, vilket kan bero på att den personliga identiteten skapad av institutionella krafter är starkare än organisationens identitet och därför tolkas diskurserna olika.

### 5.3 Organisation

Vår uppfattning är att de intervjuade cheferna bejakar Hållbarhet och Mångfald i sin helhet, men det finns en splittring i vad det betyder för dem. Denna splittring av tolkningar kan även härledas till en avsaknad av distinkt organisationsidentitet (Alvesson, 2002). I vår analys framgår det ur citat att det finns en sammanhållning inom olika avdelningar. Det verkar dock inte finnas en sammanhållning mellan avdelningarna i någon större utsträckning, vilket är typiskt för en organisation som saknar en distinkt organisationskultur. Resultatet är att det bildas subkulturer vilket gör att organisationen inte har ett "vi-tänk" (Alvesson, 2002). Vidare skriver Alvesson (2002) att en organisationskultur skapas genom att organisationen särskiljer sig, bland annat genom materiell produktion samt uttryck och värderingar. Vi menar att Betula särskiljer sig genom deras materiella produktion eftersom produktionsprocessen var återkommande när cheferna ombads beskriva hur Hållbarhet syns i organisationen. Vad som saknas för att en distinkt organisationsidentitet ska etableras, är gemensamma uttryck och värderingar och där påstår vi att det finns ett glapp då diskursernas effekt verkar ytlig.

Alvesson (2002) menar att för att det ska finnas en stark organisationskultur måste individerna identifiera sig själva med den. Den kritik som framförs mot kulturen av ett antal chefer är att de anser den vara manlig och präglad av specialister. Detta kan det leda till att respondenterna inte helt identifierar sig med kulturen och därför blir den inte heller riktmärke för det organisatoriska arbetet (Alvesson, 2002).

Det finns en samlad bild av att det arbetas med diskurserna, Hållbarhet och Mångfald, på Betula, dock mer med Hållbarhet relativt Mångfald. Det uppstår en splittring när cheferna ombads definiera på vilket sätt det syns konkret i organisationen, vilket vi tror kan hänföras till deras olika tolkningar om diskursernas faktiska innebörd. För att förklara varför olika tolkningar av dessa diskurser existerar, refererar vi till teorin om institutionell förvirring (Brunsson, 2002). Utifrån det material som presenterats i teoriavsnittet menar vi att denna splittring i tolkningar beror på det som Brunsson (2002) benämner som *införlivande av enstaka institutionella element*. När det gäller diskursen Mångfald är uppfattningen att Betula anammat element som ledningen anser vara attraktiva. Detta är i sig ett vanligt förekommande fenomen, men problematiken är att dessa element strider mot hur det redan ser ut i organisationen, därför har det uppstått en förvirring kring vad som egentligen görs i praktiken (Brunsson, 2002). I analysen framgår det att den generella uppfattningen är att det saknas Mångfald på Betula och att få individer vet vad som görs för att förändra situationen. Vissa nämner även att organisationen haft svårt att behålla personer som de anser bidrar till Mångfald, i termer av personlighet och olika sätt att tänka. Denna uppfattning stämmer inte överens med den bild Betula kommunicerar utåt då de påstår sig arbeta aktivt med Mångfald. Brunsson (2002) menar att det finns flera element som strider mot varandra, vilket resulterar i en institutionell förvirring.

När man ser till Hållbarhet anser vi också att det finns splittrade åsikter om hur diskursen syns konkret i organisationen. Vidare menar vi att organisationens handlande gällande Hållbarhet kan förklaras av det Brunsson (2002) benämner som att *förverkliga institutioner*, där det idealtypiska för Betula är att vara hållbar i ordets alla bemärkelser. De intervjuade cheferna har dock olika uppfattningar om hur organisationen arbetar med Hållbarhet och hållbarhetsdiskursens påverkan på organisationen. Vissa menar att Betula saknar en tydlig riktning och definierade hållbarhetsmål, medan organisationen formellt sett förmedlar en riktning och uppsatta hållbarhetsmål i sin årsrapport samt hållbarhetsrapport från 2017. Andra chefer menar att den mänskliga dimensionen av Hållbarhet behöver förbättras, exempelvis genom att ge anställda

möjlighet att balansera arbete och privatliv bättre. Samtidigt som den formella bilden utåt talar om de anställda som bas i företagets strategi.

#### 5.4 Sammanfattning

Vår uppfattning är att Betula kommunicerar en tydlig bild av hur organisationen ser på både Hållbarhet och Mångfald via deras offentliga plattform. Det finns exempelvis definierade hållbarhetsmål och beskrivningar om hur dessa ska arbetas med. Det finns även information om en mångfaldsgrupp som arbetar för att främja Mångfald. Problemet är att detta inte verkar nå ut organisatoriskt och därmed saknas en entydig tolkning inom Betula på hur dessa diskurser arbetas med i praktiken. Vi menar att individens uppfattning av den formella kommunikationen styr diskursernas påverkan på hur det uppfattas och syns organisatoriskt. Därför är det viktigt att diskursernas innebörd överensstämmer. Vi anser att det finns underlag för att en entydig tolkning av diskurserna ska kunna etableras internt, men kommunikationen från formellt till individuellt behöver förbättras för att möjliggöra en sådan entydig tolkning.

## 6. Resultat

I denna del av studien presenteras en redogörelse som sammankopplar tidigare kapitel; analys och diskussion. Resultatet är formulerat med utgångspunkt i tabellerna som illustrerats ovan med kategorierna svag, (mer eller mindre) splittrad och stark och vad det i sin tur har lett till.

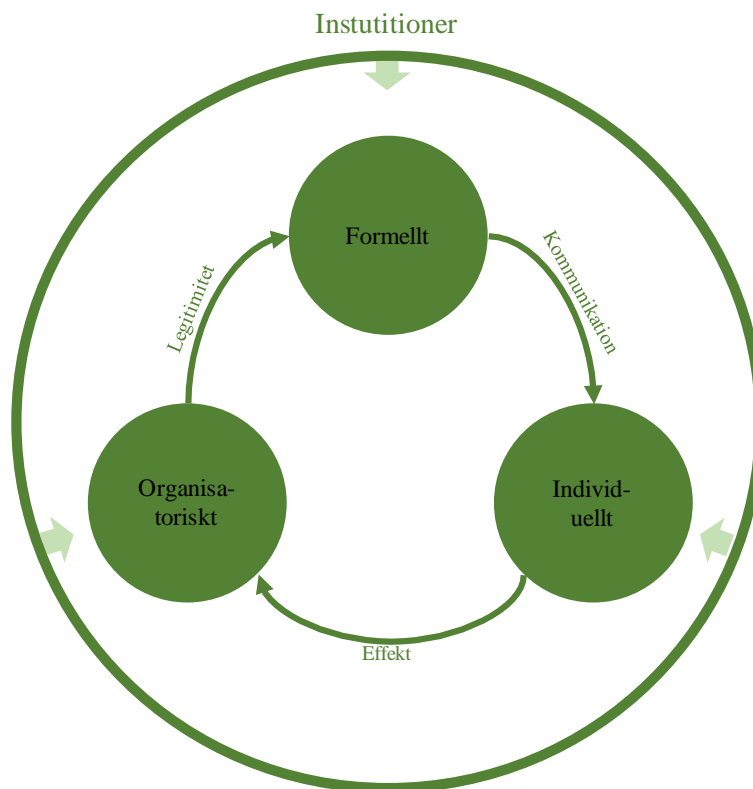
Betula kommunicerar en bild utåt att organisationen genomsyras av Hållbarhet i sin helhet med anledning av att det är en del av deras strategi och en konkurrensfördel mot andra mindre miljövänliga alternativ. De betonar även Mångfald i sin kommunikation då man anser att det är viktigt med olikheter i organisationen för att vara innovativ och framgångsrik (Alvesson & Sveningsson, 2008, Sveningsson & Sörgärde, 2014). Om man ser till chefernas uppfattning av hur det ser ut i organisationen så tycks det inte alltid stämma överens. Vi menar dock att dessa diskurser till viss del används för att uppnå större legitimitet och sker huvudsakligen genom normativ isomorfism och delvis genom tvingande och mimetisk isomorfism (DiMaggio & Powell, 2015). Hållbarhet och Mångfald tolkas av individerna inom organisationen, och där vi ser att det finns splittringar i tolkningarna i förhållande till vad organisationen kommunicerar utåt. Den kommunikation som Betula för formellt är relativt tydlig, men stämmer inte alltid överens med individens tolkningar. Detta skulle kunna bero på att det saknas gemensamma uppfattningar bland individerna som inte gärna ändrar sin uppfattning eftersom det skapar otrygghet (Alvesson et al., 2015).

Vidare visar analysen att det saknas en stark organisationskultur och därmed förutsättningar för att en distinkt organisationsidentitet ska etableras på Betula (Alvesson, 2002). Detta har lett till att cheferna inte identifierar sig med organisationen det sätt den formella bilden illustrerar. Det saknas så till vida ett "vi-tänk" bland cheferna som i sin tur försvårar för organisationen att arbeta för gemensamma mål (Alvesson, 2002). Det skulle kunna förklaras av att Betula formellt för en monolog kommunikation, vilket gör cheferna mindre involverade i arbetet (Sveningsson & Sörgärde, 2014). Organisationen och individerna tycks dock ha relativt lika uppfattningar när det gäller relevansen av Mångfald och Hållbarhet, där skiljer det sig organisatoriskt, hur arbetet sker i praktiken.

Teorin om institutionell förvirring förtydligar situationen på Betula (Brunsson, 2002). När det gäller mångfaldsdiskursen, kan det förklaras genom att Betula formellt har tagit till sig en diskurs som inte fullt ut speglar hur det ser ut i organisationen. Därför har det uppkommit en



institutionell förvirring (Brunsson, 2002). När det gäller hållbarhetsdiskursen menar vi att det också uppstått en institutionell förvirring, men av en annan anledning. Det finns en tydlig bild på vad man ska uppnå med Hållbarhet, men cheferna har olika uppfattningar om vad Hållbarhet betyder och hur man ska arbeta med det och även då uppstår det institutionell förvirring. (Brunsson, 2002).



Figur 2. Organisatorisk diskurscykel

Formellt kommunicerar Betula en bild av att organisationen präglas av Mångfald och Hållbarhet då det anses viktigt för att de ska nå framgång och större legitimitet. Hur väl detta kommunicerats till individerna eller i vilken mån individerna uppfattar den formella kommunikationen, har sedan en effekt på det organisatoriska då det är människorna som utgör organisationen. I Betulas fall upplever vi att det är i kommunikationen mellan det formella och individuella som glappet finns. Alla nivåer påverkas därefter av yttre faktorer, exempelvis institutioner. Figuren ovan illustrerar den cykel som vi har upptäckt på Betula. Vi utesluter inte att de olika nivåerna kan samspela i en annan ordning i en annan kontext och därför ska den generaliseras med försiktighet.

## 7. Slutsats

I denna del av studien presenterar vi dels ett praktiskt resultat och dels ett teoretiskt resultat. Resultaten grundas i våra upptäckter i analysen som sedan diskuterats med förankring i redan befintliga teorier. Utifrån diskussionen har vi identifierat ett gap och därmed formulerat vårt kunskapsbidrag.

### 7.1 Praktiskt resultat

I studien noterar vi att Betula främst arbetar med monolog kommunikation (Sveningsson & Sörgärde, 2014) av Hållbarhet och Mångfald. Det visar sig främst i diskursernas styrka formellt när det gäller mening, relevans och avtryck. Individuellt och organisatoriskt så är mening, relevans och avtryck generellt splittrat för de båda diskurserna, vilket innebär att cheferna har olika uppfattningar gällande diskursernas innebörd och hur organisationen arbetar med dessa. Detta trots att cheferna överlag bejakar både Hållbarhet och Mångfald. Det skulle kunna förklaras av att, trots den positiva inställningen, tycks ingen känna ett ansvar för varken mångfalds- eller hållbarhetsfrågan. Om Hållbarhet och Mångfald ska genomsyra Betula, i enlighet med deras formella kommunikation, förväntas det att cheferna tar ansvar.

Vi kan därför konstatera att det finns en avsaknad av dialog kommunikation på Betula. Den skulle göra cheferna mer delaktiga (Sveningsson & Sörgärde, 2014). Genom att göra cheferna delaktiga ökar troligtvis förståelsen för den formella ståndpunkten kring diskurserna Hållbarhet och Mångfald. Vi noterade i analysen att de är positiva till båda diskurserna men har däremot mindre kännedom om målen. En slutsats är att det är därför ansvars känslan saknas. En annan fördel med att öka dialog kommunikation är att den ger möjlighet för organisationen att integrera de individuella uppfattningarna om Hållbarhet och Mångfald med den formella synen. Det kommer troligtvis leda till att individerna identifierar sig mer med organisationen och därmed antas sammanhållningen öka (Alvesson, 2002). Det ökar i sin tur sannolikheten för att de mål som är satta uppnås (Alvesson, 2002). Vi kan se ett mönster i att de tre kategoriernas uppfyllande försvagas successivt när det gäller hållbarhetsdiskursen, där den formellt är stark, individuellt är svagare och organisatoriskt är ännu svagare. Gällande mångfaldsdiskursen är kategoriernas uppfyllande starka formellt och lika svaga individuellt och organisatoriskt, relativt det formella. Med detta menar vi att diskursens betydelse genomgår en process på olika nivåer i en viss ordning. Vi utesluter dock inte att, även om det finns förklaringar inom dessa nivåer om varför Hållbarhet och Mångfald uppfattas som de gör, så samverkar formellt,

individuellt och organisatoriskt förmodligen vilket också har en påverkan på diskursernas uppfattningar.

## 7.2 Teoretiskt resultat

Vi har i studien upptäckt i empirin; intervjuer, Betulas hemsida och interna dokument, att diskursernas innebörd skiljer sig formellt, individuellt och organisatoriskt. Betula använder sig av breda definitioner i sin kommunikation om Mångfald och Hållbarhet utåt, samtidigt som individen även påverkas av institutioner och den egna identiteten. Det leder till att diskurserna tolkas på många olika sätt.

Vi har också observerat att avsaknaden av en distinkt organisationskultur leder till en uppkomst av subkulturer (Alvesson, 2002). Att det saknas en distinkt organisationskultur beror bland annat på den personliga identiteten som styr individens uppfattningar och tolkningar, som i sin tur påverkar om individen vill identifiera sig med organisationen eller inte. Likt den personliga identiteten styr sammanhållningen i organisationskulturen och uppkomsten av subkulturer, menar vi att den även styr diskursens genomsyrning. Vid förvirring inom organisationer, det Brunsson (2002) definierar som institutionell förvirring, urholkas diskursens innebörd till en pluralism av tolkningar. Därav vårt teoretiska bidrag; Subdiskurs. Dessa subdiskurser anser vi leder till avsaknad av en distinkt diskurs inom organisationen och därför når inte det formella perspektivet individen eller organisationen, likt en avsaknad av gemensam organisationskultur leder till subkulturer.

De olika uppfattningar av Hållbarhet och Mångfald som förekommer inom organisationen visar på subdiskurser. Formellt har man applicerat det som anses vara aktuellt i omvärlden och förväntas leda till större legitimitet, individuellt har man applicerat det som man sedan tidigare kopplat an till diskurserna via sin egen identitet och olika institutioner och därmed skapat subdiskurser. Dessa olika tolkningar har sedan påverkat organisatoriskt genom att det finns olika element inom den som strider mot varandra och resulterat i en splittring, då det existerar delade uppfattningar om diskursernas innebörd.

## 8. Framtida forskning

I studien har vi dragit slutsatsen att det existerar subdiskurser på Betula. I framtida studier hade det därför varit intressant att undersöka begreppet subdiskurs vidare och ta reda på om dessa skilda uppfattningar som existerar, individuellt, skulle kunna förklaras av vilken avdelning cheferna tillhör. Det vill säga, om vilken subkultur man tillhör, även påverkar uppfattningen av diskurser. Det skulle även vara intressant att undersöka om dessa uppfattningar av diskurser skulle kunna bero på annat, exempelvis bakgrund, kön etcetera. Ett annat område som hade varit intressant är, att jämföra chefernas uppfattningar om vad som görs i organisationen för att uppfylla diskurserna med vad de själva faktiskt gör i praktiken. För att genomföra dessa förslag till framtida forskning hade det förmodligen krävts ett större urval och en mer omfattande studie av oss.

## 9. Referenser

Alvesson, M. (2002). Organisationskultur och ledning. I Lind, R. (red). Ledning av företag och förvaltningar. SNS Förlag, ss. 145-173.

Alvesson, M., Kärreman, D., (2000). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations* , vol. 53, no. 9, pp 1125-1149, Tillgänglig online:

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726700539002>

[Hämtad: 12 januari 2019]

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer, Malmö: Liber

Alvesson, M., Jonsson, A., Sveningsson, S. & Wenglén, R. (2015) När ledarskapet krackelar: insikter från den inte så lätta praktiken, Lund: Studentlitteratur

Brunsson, N. (2002). Politisering och företagisering. I Lind, R. (red). Ledning av företag och förvaltningar. SNS Förlag, ss. 315-337.

Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*, 4th ed., Oxford: Oxford University Press

DiMaggio, P. J. & Powell, P. P. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, vol. 48, no. 2, pp. 147-160, Tillgänglig Online:

<https://www-jstor-org.ludwig.lub.lu.se/stable/2095101>

[Hämtad: 10 januari 2019]

Eriksson-Zetterquist, U., Müllern, T. & Styhre, A. (2011). *Organization Theory: A Practice-Based Approach*, Oxford: Oxford University Press

Higgins, C. & Coffey, B. (2016). Improving how sustainability reports drive change: a critical discourse analysis, *Journal of Cleaner Production*, vol. 136, no. A, pp. 18-29, Hämtad Online:

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.101>

[Hämtad: 14 januari 2019]

Kotler, P., Armstrong, G., & Parment, A. (2013). *Marknadsföring: Teori, strategi och praktik*, Harlow: Pearson.

Lunds Universitet. (2018). Vad är hållbarhet?, Tillgänglig Online:

<https://www.hallbarhet.lu.se/om-hallbarhetsforum/vad-ar-hallbarhet>

[Hämtad: 10 januari 2019]

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, vol. 83, no. 2, pp. 340-363, Tillgänglig Online:

<https://www-jstor-org.ludwig.lub.lu.se/stable/2778293>

[Hämtad: 10 januari 2019]

Nationalencyklopedin. Institution, Tillgänglig Online:

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/institution>

[Hämtad: 12 januari 2019]

Nationalencyklopedin. Modeord. Tillgänglig online:

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/modeord>

[Hämtad: 12 januari 2019]

Regeringen. (2016-05-20). Företagens rapportering om hållbarhet och mångfaldspolicy.

Justitiedepartementet, Regeringen, Tillgänglig Online:

<https://www.regeringen.se/49aea4/contentassets/951e5cdee12e439c87828e06c7f268a6/foretagens-rapportering-om-hallbarhet-och-mangfaldspolicy>

[Hämtad: 10 januari 2019]

Sveningsson, S. & Sörgärde, N. (2014). Organisationsförändring - hur, vad och varför?, Lund: Studentlitteratur AB

Svenska Akademiens Ordbok. (1945). Mångfald, Tillgänglig Online:

[https://www.saob.se/artikel/?unik=M\\_1713-0241.Icvk&pz=3](https://www.saob.se/artikel/?unik=M_1713-0241.Icvk&pz=3)

[Hämtad: 10 januari 2019]

Svensk Handel (2016). Konsumenterna kan påverka - företagen har kraft att förändra. [Bro-schyr] Stockholm: Svensk Handel, Tillgänglig Online:

<http://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-ochfoldrar/hallbar-handel/hallbarhetsundersokning-2016.pdf>

[Hämtad: 10 januari 2019]

Zanoni, P. & Janssens, M. (2003). Deconstructing Difference: The Rhetoric of Human Resource Managers' Diversity Discourses, *Organization Studies*, vol. 25, no. 1, pp. 55 - 74, Tillgänglig Online:

<https://doi.org/10.1177/0170840604038180>

[Hämtad: 12 januari 2019]

Persson, T. (2018). Lättare att komma in med hållbarhet i styrelserum och företagsledning.

Aktuell Hållbarhet. 26e juni, Tillgänglig Online: <https://www.aktuellhallbarhet.se/lattare-att-komma-med-hallbarhet-styrelserum-och-foretagsledningar/>

[Hämtad: 10 januari 2019]

## 10. Bilagor

### 10.1 Intervjufrågor

#### **Identitet**

- Hur skulle du beskriva dig själv som person?
- Hur ser din bakgrund ut?
- Privatliv: Ålder? Familj? Fritid?
- Nämn en förebild i ditt liv?

#### **Ledarskap**

- Vad betyder ledarskap för dig/hur är en bra ledare för dig?
- Hur blev du ledare?
- Ser du dig själv som ledare? Vad är du bra på och vad skulle du kunna bli bättre på?
- Är din chef en ledare? Vad är denne bra på och vad skulle denne kunna bli bättre på?
- Hur skulle du säga att ditt ledarskap har förändrats sedan du började på Betula?
- Vilken sorts ledarskap skulle du säga värdesätts i organisationen?
- Nämn en ledare som du ser upp till?

#### **Organisationskultur**

- Hur kom det sig att du började arbeta här?
- Trivs du på Betula?
- Hur är atmosfären på jobbet?
- Skulle du beskriva den som formell eller informell? Vad är det som får dig att anse det?
- Hur förhåller folk sig till varandra?
- Har ni många gemensamma aktiviteter?
- Vad finns det för traditioner i Betula?
- Vad har Betula för värderingar?
- Hur anser du att värderingarna återspeglas i organisationen? Hur påverkar de dig?
- Vad anser du vara positivt/negativt med Betula kultur?
- Vad överraskade dig mest när du började arbeta här?
- Vad betyder mångfald för dig?
- Hur anser du att mångfald är representerat på Betula?

## Genus

- Hur tycker du att du uppfattas/behandlas som kvinnlig chef i jämförelse med dina manliga kollegor? /Hur tycker du att du uppfattas/behandlas som manlig chef i jämförelse med dina kvinnliga kollegor?
- Vad tänker du på när du hör kvinnligt ledarskap?

### 10.2 Följdfrågor via telefon

- Vad betyder hållbarhet för dig?
- Hur anser du att hållbarhet är representerat på Betula?
- Varför är det viktigt?
- Vad betyder mångfald för dig?
- Hur anser du att mångfald är representerat på Betula?
- Varför är det viktigt?