

Kurskod: SKDK11  
Termin: [Vårterminen 2021]  
Handledare: Rickard Andersson  
Examinator:

## **[Kulturstyrning som täckmantel**

En kvalitativ fallstudie om kulturstyrning på en offentlig organisation  
**ISABELLA LINDSTRÖM & EBBA RUNFORS**

---

Lunds universitet  
Institutionen för strategisk kommunikation  
Examensarbete för kandidatexamen]



## **Förord**

*Först och främst vill vi rikta ett tack till vår fantastiska handledare Rickard Andersson som varit ett ovärderligt stöd i uppsatsprocessen. Stort tack till dig för dina råd, ditt tålamod och att du trott på oss och vår uppsatsidé från start till mål!*

*Vi vill även tacka organisationen och dess medarbetare som ställde upp på att medverka i studien. Tack för er tid, era insikter och ert bidragande till forskningen!*

*Ett stort tack riktas även till våra klasskamraters peppande ord i de tillfällen vi behövde dem som mest. Vi vill också tacka institutionen för strategisk kommunikation vid Lunds Universitet som gett oss fantastiska år fyllda med kunskap, roliga utmaningar och vänskaper för livet.*

*Slutligen vill vi tacka varandra för ett fantastiskt arbete. Vi har bidragit till lika stora delar i uppsatsen tack vare våra olika starka kompetenser. Intresset för det kritiska perspektivet och strategisk kommunikation förenar oss och det har varit ett stort nöje att skriva uppsatsen tillsammans.*

**Isabella Lindström och Ebba Runfors  
Helsingborg, maj 2021**

# Abstract

---

The primary purpose of the study was to contribute with knowledge about how culture management is realized in a public organization and further how it is experienced by its organization members. Another purpose was to make visible, through the critical perspective as a theoretical lens in the analysis, what underlying power mechanisms exists in the organization members' sensemaking processes about the culture management. The study was based on the hermeneutics of suspicion approach which was essential to achieve the purpose of a critical understanding. The result is a contribution to the critical research field and the critical perspective on communication as it shows how culture is connected to power and thus inhibits democratic principles. The results of the study show how an organization, through culture management, tries to manage and control employees to adopt a reality image through, above all, one-way communication. It pointed out how an organization management function constructs reality images that instead of being directly accepted by the employees as proposed - de facto clashed - and were seen to be in opposition to the real culture experienced. The employees' experiences were instead that the culture and its management exercise actively oppress and exclude the employees from participating in it. The exposition of power shows how both culture and culture management are bound to underlying hierarchical and managerial mindsets in which, all except the management function, were excluded from influencing. The study also discusses how the results give implications on how culture management, where the management function tries to implement positively associated value words through communication is problematic since it not only is constructed by but also clashes with the underlying power mechanisms constantly reproduced in the reality that constitutes the culture. This find can be seen to be used and understood through the metaphor "culture management as a cloth". Finally, the results are also discussed from an emancipatory point of view, where proposals for how organizations should actively question habitual thought patterns and create the conditions for more pluralistic building blocks within their culture.

*Keywords:* organisational culture, culture management, management, normative control, power, internal branding, critical perspective, strategic communication, hermeneutics of suspicion, cloak

*Numbers of characters including spaces:* 97446

# Sammanfattning

---

Det primära syftet med studien var att bidra med kunskap om hur kulturstyrning arbetas med och upplevs av organisationsmedlemmar på en offentlig organisation. Ytterligare ett syfte var att genom det kritiska perspektivet som teoretisk lins i analysen också synliggöra vilka underliggande maktmekanismer som föreligger i organisationsmedlemmarnas meningsskapande av kulturen. För att besvara studiens syfte och nå djupgående förståelse för fenomenet kulturstyrning gjordes en kvalitativ fallstudie med intervjuer som metod. Studien utgick från misstankens hermeneutik som ansats vilket var väsentligt för att uppnå syftet om en kritisk förståelse. Resultatet blir ett bidrag till det kritiska forskningsfältet och det kritiska perspektivet på kommunikation då det visar på hur kultur är förbundet till makt och därmed hämmar demokratiska principer. Studiens resultat visar hur en organisation genom kulturstyrning försöker kontrollera medarbetarna att adoptera en verklighetsbild genom framför allt envägskommunikation. Resultatet visar också hur ledningskonstruerade verklighetsbilder - istället för vad som avsetts direkt accepterades av medarbetarna - de facto krockade och sågs stå i motsats till den verkliga kultur som upplevdes. Upplevelserna var istället att kulturen och den styrning som görs aktivt förtrycker och utesluter medarbetarna från att delta i den. Maktsynliggörandet visar därför att både kulturen och kulturstyrningen kantades av underliggande hierarkiska och managerialistiska tankesätt där alla utom ledningen uteslöts från att påverka kulturen. Studien diskuterar även hur resultatet kan ge implikationer på hur kulturstyrning, där ledningen försöker implementera positivt associerade värdeord genom kommunikation blir problematisk eftersom den inte bara bygger på utan också krockar med underliggande maktmekanismer som konstant reproduceras i de verkligheter som konstituerar kulturen. Detta fynd kan ses användas och förstås genom metaforen ”kulturstyrning som täckmantel”. Vidare diskuteras även resultatet ur en emancipatorisk synvinkel, där förslag för hur organisationer aktivt bör ifrågasätta invanda tankemönster och skapa förutsättningar för mer pluralistiska byggstenar inom deras kultur ges.

*Nyckelord:* Organisationskultur, kulturstyrning, normativ kontroll, makt, internal branding, culture management, kritiskt perspektiv, strategisk kommunikation, misstankens hermeneutik, täckmantel

*Antal tecken inklusive blanksteg:* 97446

# Innehållsförteckning

---

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Inledning och problemformulering .....	1
1.2 Syfte och frågeställning .....	2
1.3 Avgränsningar .....	3
1.4 Studiens upplägg .....	3
<b>2. Forskningsöversikt och teori</b> .....	<b>5</b>
2.1 Organisationskultur .....	5
2.2 Organisationskultur som en kommunikativ konstruktion .....	6
2.3 Kulturstyrning ur ett traditionellt perspektiv.....	7
<i>Culture Management</i> .....	7
<i>Internal Branding</i> .....	8
2.4 Kulturstyrning ur ett kritiskt perspektiv .....	10
<i>Frankfurtskolan</i> .....	11
<i>Tidigare kritisk forskning på kulturstyrning</i> .....	12
<i>Ett emancipatoriskt kunskapsintresse</i> .....	13
<i>Kultur som en begränsning</i> .....	14
<i>Misstankens hermeneutik</i> .....	15
<b>3. Metod</b> .....	<b>16</b>
3.1 Undersökningsdesign .....	16
3.2 Insamling av material.....	17
<i>Urval</i> .....	17
3.3 Genomförande.....	19
<i>Bearbetandet av materialet</i> .....	21
<i>Etiska dilemman</i> .....	22
<b>4. Analys</b> .....	<b>23</b>
4.1 Fallbeskrivning.....	23
4.2 Analys av kulturstyrning.....	24
<i>Varumärket &gt; medarbetarna</i> .....	24
<i>Täckmanteln Tillsammans</i> .....	27
<i>Chefen vet bäst</i> .....	30
<i>Ingen autonomi är harmoni</i> .....	35
<i>Normativ exkludering</i> .....	37

<i>Drömmen om en gemensam eld</i> .....	40
<b>5. Diskussion och slutsats</b> .....	<b>42</b>
5.1 Begränsningar och förslag till vidare forskning .....	44
<b>Referenser</b> .....	<b>45</b>
<b>Bilagor</b> .....	<b>49</b>
Bilaga 1: Intervjuguide .....	49

# 1. Inledning

---

## 1.1 Inledning och problemformulering

I dag gör många organisationer stora ansträngningar för att styra medarbetares identiteter och värderingar att överensstämma med organisationens med syftet att skapa en stark organisationskultur (Alvesson, 2015). Ansträngningar för att styra kulturen kallas kulturstyrning och är ett kommunikativt koncept som används genom att kommunicera exempelvis gemensamma värdeord, metaforer eller storytelling (Percy, Pervan & Rosenbaum-Elliott, 2018). Starka organisationskulturer förknippas ofta med företag som IKEA, vilka genom framgångsrik kulturstyrning kommunicerat en bild av en stark organisationskultur som en central del av deras varumärke (Müller, 2017). Samma typ av strategier anammas även i offentliga organisationer, exempelvis svenska Försvarmakten, som kommunicerar bland annat “den starka organisationskulturen” i sina värningskampanjer (Kehl & Strandh, 2018). Organisationers kommunikativt konstruerade gemensamma och delade värderingar ses som det som utgör en stark organisationskultur vilket ger vinster både internt och externt (Alvesson, 2015).

Kulturstyrning betraktas som ett samtida väletablerat managementkoncept med underliggande tanke sätt i strategisk kontroll, där ledningen konstruerar riktningen kulturen ska styras åt och implementerar dem hos organisationsmedlemmarna. Denna föreställning kritiseras inom det kritiska forskningsfältet (Alvesson, 2015; Willmott, 1993; Müller, 2018). Det kritiska perspektivet problematiserar användandet av organisationskulturer som en resurs genom att hävda att det är en typ av normativ kontroll (Willmott, 1993). En kritisk approach på kulturstyrning angriper dess bakomliggande dominerande tanke sätt med argumentet att det uteslutande stödjer dominanta managerialistiska intressen vilka då uteslutande styr de värderingar som passar organisationen bäst (Deetz & McLellan, 2011). Ett kritiskt perspektiv på kulturstyrning har inom forskningen exempelvis visat hur ledningen genom kommunikation aktivt förtrycker medarbetarna genom att styra eller kontrollera dem att identifiera sig med kulturen eller varumärket (Willmott, 1993; Müller, 2017).

Alvesson (2015) nämner att kulturstyrning existerar i högsta grad inom offentliga organisationer. Emellertid är en kritisk förståelse för hur organisationskulturer upplevs, inrättas och kommuniceras i denna kontext en bristvara inom forskningen. Detta kan dels

förklaras med att kritisk forskning nästan uteslutande fokuserat på stora privata företag i studerandet av organisationskulturer där det förstås som en management-resurser och en mekanism för normativ kontroll. Dock märks att allt fler offentliga organisationer börjat ta efter kulturstyrning men att forskningen i denna kontext inte är ikapp (Kehl & Strandh, 2018).

Enligt Falkheimer och Heide (2018) är problematiseringen och utmaningen av dominerande tankesätt en central del av forskningsfältet strategisk kommunikation. Dessutom efterfrågas fler kritiska studier (Falkheimer, Heide, Simonsson & von Platen, 2018). Dock stannar ofta kritisk forskning vid att avtäckta maktsystem eller kritisera dominanta perspektiv på en konceptuell nivå. Som en del av det kritiska perspektivet är de emancipatoriska kunskapsmålen minst lika viktiga. Därför efterfrågas mer forskning som visar hur det kritiska perspektivet, utöver maktavtäckningen, kan poängtera hur mer pluralistiska kommunikationsformer kan ge mer demokratiska förutsättningar för organisationskulturer än tankesättet om strategisk kontroll som dominerar synen på kultur (Deetz & McClellan, 2011). Det kritiska perspektivet på kulturstyrning handlar enligt Alvesson (2015) vidare om betraktelsen av kultur som en begränsning i bemärkelsen att den tenderar att utesluta andra värden än de maktbundna värden som ledningen styr ska representera kulturen.

Mot bakgrund av bristen på empiri från offentliga organisationer kommer denna fallstudie göras på en offentlig organisation vilket kan ge förståelse för hur kulturstyrning arbetas med och upplevs i en ännu relativt ostuderad kontext. Det kritiska perspektivet på fenomenet bidrar till att synliggöra både implicita och explicita makt- och kontrollaspekter och på så sätt öppna upp för fler nyanserade sätt att betrakta kommunikation och bli ett viktigt bidrag till forskningen (Falkheimer et. al., 2018). Fallstudien tar därför utöver identifiering av maktasymmetrier också fasta på Deetz & McClellans (2011) forskningsförslag om det emancipatoriska kunskapsmålet, för att bidra med kunskap om hur mer deltagande demokratiska principer kan främjas och inkluderas inom strategisk kommunikation.

## **1.2 Syfte och frågeställning**

Det primära syftet med studien är att bidra med kunskap om hur organisationsmedlemmar i en offentlig organisation arbetar med och upplever kulturstyrning. Syftet uppnås genom en kvalitativ fallstudie i form av intervjuer där djupgående förståelse för fenomenet utvinns i samtal med chefer och medarbetare. Det kritiska perspektivet på kulturstyrning bidrar



dessutom med att synliggöra underliggande maktmekanismer vilket möjliggör en diskussion kring hur en kritisk nyansering av konceptet kan bidra till mer demokratiska kommunikationsformer. Utifrån syftet kommer följande forskningsfrågor besvaras:

- *Hur arbetar organisationen med kulturstyrning?*
- *Hur upplevs kulturstyrningen av medarbetare?*
- *Vilka underliggande maktstrukturer kan identifieras i organisationsmedlemmarnas redogörelser?*

### **1.3 Avgränsningar**

Denna studie avgränsas först och främst kring det faktum att studien rör sig inom strategisk kommunikation och dess socialkonstruktivistiska synsätt på kommunikation som konstruktion av världen (Falkheimer & Heide, 2018). Detta innebär att fenomenet kultur och styrningen av det existerar med kommunikation. Vidare är en avgränsning att kultur ses som en kritisk variabel, att det är något som kan styras, vilket ansågs nödvändigt för att studera fenomenet kulturstyrning. Ytterligare en avgränsning är det kritiska perspektivet som ser kulturstyrning utifrån främst dess negativa aspekter, vilket även detta var essentiellt för studiens syfte men med en distans till att ett annat perspektiv troligen hade gett ett annat resultat. Studien avgränsas också till ett fall, nämligen en avdelning av många på en organisation vilket var nödvändigt för att kunna svara på syftet om att djupgående analysera upplevelser på en offentlig organisation. Slutligen sker även en avgränsning i de val av intervjupersoner som gjordes, vilket redovisas för i kapitel 3.

### **1.4 Studiens upplägg**

För att nå en ökad förståelse om fenomenet kommer tidigare forskning kring organisationskultur samt kulturstyrning ur ett traditionellt respektive kritiskt perspektiv presenteras i kapitel 2. I samma kapitel redogörs även för studiens teoretiska ramverk. I kapitel 3 om metoder beskrivs studiens tillvägagångssätt avseende: undersökningsdesign, insamlandet av material, genomförandet samt etiska dilemman. I kapitel 4 redovisas resultaten från den insamlade empirin, där materialet analyseras och tolkas med den teoretiska linsen. I kapitel 5 följer en presentation av resultatet som svar på forskningsfrågorna samt diskussion om hur resultatet kan relateras både till den tidigare kritiska forskningen och teorin, strategisk kommunikation och vilka implikationer resultatet

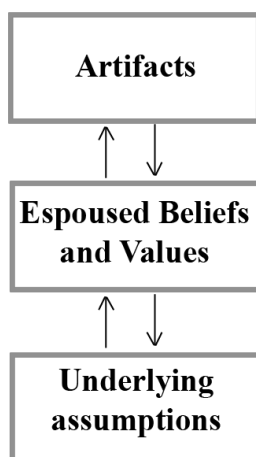
har på studiens studerade fenomen. Slutligen ges slutsatser och förslag på framtida studier inom forskningsområdet.

## 2. Forskningsöversikt och teori

---

### 2.1 Organisationskultur

Studier om organisationskultur bygger på sociologisk och antropologisk forskning och introducerades brett som koncept under 80-talet (Alvesson, 2015). Denna tidsperiod kan betraktas som ett paradigmskifte i organisationsforskningen, från funktionalism till andra ontologiska och epistemologiska ståndpunkter: socialkonstruktivism. Detta nya forskningsparadigm betraktade nu organisationers existens som beroende av människors tillskrivna mening med dem (Mumby, 2015). Stort inflytande i detta skifte har organisationsforskaren Edgar Schein (1990) som 1982 gjorde den första organisationskulturmodellen. Modellen illustrerar organisationskultur i tre olika nivåer: 1. artefakt (de fysiska ting som förknippas med organisationen), 2. värderingar (organisationens normer som medlemmarna förhåller sig till) samt 3. grundläggande antaganden (de tas-för-givet-beteenden som organisationsmedlemmarna agerar efter) (ibid.).



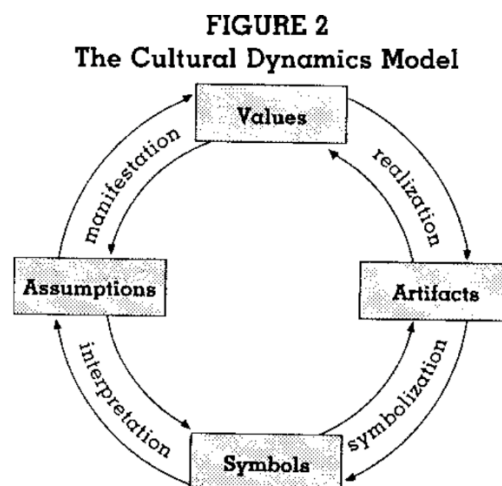
*Modell 1: "Levels of organizational culture" (Schein, 1982;1990)*

För mer samtida forskning inom organisationskultur har forskaren Mats Alvesson stort inflytande. Alvesson (2015) menar att en organisationskultur bygger på delade värderingar, normer och verklighetsuppfattningar vilka vägleder organisationsmedlemmars attityder till

och handlingar inom organisationen. Organisationskultur kan enligt Alvesson (2015) förstås som den centrala hållhaken för en organisations alla aspekter: det är en “organiserande metafor” som representerar hur människor tänker och handlar utifrån idéer som är signifikanta, det vill säga kulturella, för gruppen. Kulturen har därför en koordinerande funktion som skapar en social ordning och riktning för medlemmarna. Ofta har organisationens struktur kulturella uttryck, varpå organisationskulturer ofta omnämns som “hierarkiska” eller “platta”. En organisationskultur beskrivs även ibland “sitta i väggarna” vilket representerar då organisationskulturer existerar implicit utifrån underliggande strukturer och förgivettagna normer (ibid.).

## 2.2 Organisationskultur som en kommunikativ konstruktion

En stor del av kommunikationsforskningen betraktar organisationskultur som en kommunikativ konstruktion (Deetz & McClellan 2011). Inflytelserik i att introducera kommunikativa aspekter i en kultur-modell är organisationsforskaren Jo Hatch i modellen “The Cultural Dynamics Model” (1993). Hatch (1993) beskriver att organisationskulturforskningen länge hävdade att Scheins modell inte var lämpad för att fånga in ett så pass komplext fenomen som kultur, varpå forskaren valde att skapa en vidareutvecklad modell av den:



*Modell 2: “The Cultural Dynamics model” (Hatch, 1993)*

Till skillnad från Scheins modell som ser på organisationskultur som rigida aspekter, ser Hatch (1993) till organisationskulturens komplexitet genom att hävda att aspekterna

konstrueras i en dynamisk och kommunikativ process, vilka kategoriseras som manifestationer, realisationer, symbolisering och tolkning. På så sätt visar Hatchs modell ses hur organisationskulturer konstrueras genom kommunikation. Deetz & McClellan (2011) argumenterar även för att kommunikation är den principiella produkten för att förstå organisationskulturer. En organisations kulturella fundament bör förstås kommuniceras genom kulturella metaforer, värdeord, ritualer, narrativ, berättelser eller myter vilka uppkommer i ett kollektivt meningsskapande som konstrueras i organisationsmedlemmars interaktioner och meningutbyten (ibid.). Förståelsen för organisationskulturer blir därför beroende av hur de kommuniceras, varpå upplevelser av en organisationskultur förstås genom kommunikation (Hatch; 1993; Deetz & McClellan; 2011).

## **2.3 Kulturstyrning ur ett traditionellt perspektiv**

Så som kulturstyrning förstås och utövas i dag följer traditionella managementprinciper där det ses som ledningens ansträngningar för att genom styrning etablera, påverka eller förändra en kultur (Alvesson, 2015). Dessa idéer om kulturstyrning vidhåller synsättet på kultur som en positiv funktion och att styrningen av den ses ge tillfredsställande fördelar för organisationsmedlemmar i form av samhörighet och dedikation till organisationen och funktionen i den (Deetz & McClellan, 2011). Det handlar om att kommunicera konstruerade kulturella föreställningar som överensstämmer med ledningens målsättningar och på så sätt bidra till organisationens framgång. Föreställningarna implementeras då de kommuniceras aktivt genom normer, metaforer eller värdeord, som ska åstadkomma bli bärande för medlemmarnas förhållningssätt och handlande inom organisationen. Men det kan också ske implicit då ledare handlar utifrån dessa uppställda föreställningar som organisationsmedlemmar tar för givna (Alvesson, 2015). Kulturstyrning ur ett traditionellt perspektiv har typiska karaktärsdrag ur traditionell managementforskning. Detta ses i en tro på ledningen som konstruerande av organisationskulturen eftersom de står för organisationens bästa, ambitionen om att hitta "the one best way" för att styra kulturen, och ett slags rationaliserande av både marknaden och de människor som ska ingå i kulturen (Ailon & Kunda, 2006).

### ***Culture Management***

Kulturstyrning introducerades i Culture Management under 1980-talet. Culture Management synsätt på organisationskultur är att den kan förstås som de av kommunikation upprätthållna

explicita och implicita delade värderingar inom organisationen, och att den kan stärkas genom att styra organisationsmedlemmar att identifiera sig med dessa värderingar. Denna kognitiva grund av identifikation och samhörighet argumenteras ge effekter på organisationsmedlemmarnas produktivitet och bidrar på sikt till organisationens framgång (Alvesson, 2015). Pionjärer på Culture Management var Robert Waterman & Thomas Peters, som med boken "Search for Excellence" (1982) sökte efter gemensamma komponenter framgångsrika amerikanska företag emellan för att hitta vad som konstruerade "the Excellence". Resultaten visade att de framgångsrika organisationerna hade gemensamt starka organisationskulturer, varpå forskarna drog slutsatsen att kulturstyrning är receptet för framgång, och att ansträngningar för att stärka kulturen kommer att leda till finansiella framgångar (ibid.).

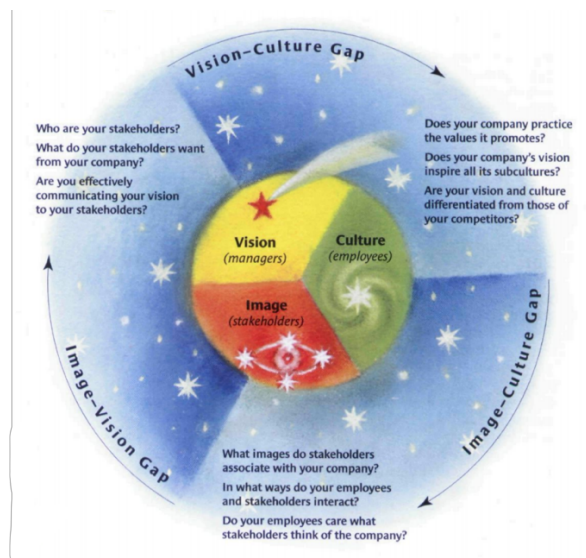
Vidare gjorde forskaren William Ouchi stort inflytande på Culture Management med boken "Theory Z How American Business Can Meet the Japanese Challenge" (Ouchi, 1981). Ouchi (1981) argumenterar för kulturstyrning som främjar delaktigt ledarskap, där ledare etablerar och uppmuntrar en samarbetande organisationskultur i stället för en byråkratisk. Ledarskapet skulle enligt Ouchi (1981) grundas på förtroende till exempel genom att ge medarbetare självständighet och inflytande i beslutsfattande. Detta anses på så sätt styra medarbetarnas kognitiva upplevelse av betydelse i organisationen, stimulera deras dedikation till arbetet och yrkesmässiga utveckling samt långsiktigt göra organisationen framgångsrik (ibid.). Intresset för Culture Management dämpades under 90-talet och forskningen blev allt mer intresserad för att betrakta kultur som viktig del av organisationens varumärke (Kunda & Ailon, 2006).

### ***Internal Branding***

Konceptet Internal Branding är en vidareutveckling på Culture Management och introducerades under sena 90-talet där man istället hävdar att organisationsmedlemmarna faktiskt *är* varumärket, vilket förklaras med att de ses som budbärare och kommunicerar varumärket både implicit och explicit (Müller, 2018). Den grundläggande idén om Branding (på svenska: varumärkning) är sprungen ur en socialkonstruktivistisk ontologi med ett centralt fokus på semiotik. Branding som managementkoncept innebär fokuset på att skapa strategier för att styra, leda och kontrollera intressenters konnotationer av ett varumärke enligt organisationens ambitioner och önskade riktning (Percy, et. al., 2018).

Forskarna Hatch & Schultz betraktas som tidiga med dessa idéer och hävdar i artikeln

“Relations between organizational culture, identity and image” (1997) att Branding är centralt eftersom man bör se att det skapats en brygga mellan en organisations interna och externa symboliska kontext. Komponenten kultur hävdas vara sammanflätad med organisationens identitet och image och vikten läggs istället vid organisationsmedlemmar som representanter av kulturen och därmed varumärket (Hatch & Schultz, 1997). I senare forskning av Hatch & Schultz, i artikeln: “Are the stars aligned for your corporate brand?” (2001), erkänns kultur i en modell som en kritisk komponent i ett framgångsrikt varumärke i modellen “The Corporate branding Toolkit”:



*Modell 3: Hatch & Schultz “The Corporate Branding Toolkit”*

Forskarnas idéer bygger på att det måste finnas en följdriktighet mellan en organisations tre kommunikativa komponenter; image, vision och kultur där kultur-delen bör vara konsekvent med organisationens image och vision och vice versa; och att denna följdriktighet anses ge bra förutsättningar för att skapa starkt varumärke (Hatch & Schultz, 2001). Inom Internal Branding räknas alltså organisationsmedlemmarna och den kultur de ingår i som kritiska komponenter för varumärket, där strategin ofta fokuseras på att stärka organisationsmedlemmarnas relation och identifiering till varumärket genom styrning. Likt external Branding ser man inom Internal Branding organisationsmedlemmarna som intressenter vilka relationen till bör skapas och återskapas för att ge ett symboliskt värde till organisationen (Müller, 2018).

Internal Branding betraktar organisationsmedlemmar som ambassadörer för varumärket (Percy, et. al., 2018). Enligt Müller (2018) handlar Internal Branding om att

integrera varumärkets värderingar och identiteter i organisationsmedlemmarna. Medlemmarna “lever varumärket” genom att representera det både i interna och externa sammanhang (ibid.). Ovanstående tankesätt inom Internal Branding går att härröra till resonemang inom strategisk kommunikation, där man resonerar att gränserna mellan den interna och externa kommunikationen har suddats ut. Dessa implikationer antyder exempelvis att den interna organisationskulturen har väsentliga effekter på hur organisationen uppfattas externt (Falkheimer & Heide, 2018). Ytterligare en drivande faktor till varför organisationskulturen är väsentlig även i externa sammanhang argumenteras numera vara användandet av sociala medier, där exempelvis organisationsmedlemmar kan representera varumärket i olika syften på digitala plattformar (Opitz, Chaudri & Wang, 2020). Idén med Internal Branding är således att organisationsmedlemmarna ska ha en så pass hög identifieringsgrad med organisationen att de adopterar dess värden som en del av deras identitet (Müller, 2018). Employer branding eller “arbetsgivarvarumärke” går även under detta paraply, vilket är en konceptuell strategi för att kommunicera en önskad bild av organisationen som arbetsgivare för att attrahera rätt kompetens (Percy, Pervan & Rosenbaum-Elliott, 2018).

## **2.4 Kulturstyrning ur ett kritiskt perspektiv**

Som tidigare redogjorts för är det traditionella perspektivet på kulturstyrning, där fokus ligger på att styra organisationsmedlemmarnas identiteter för gå i linje med organisationens värderingar för att uppnå särskilda mål, ett dominerande tankesätt (Alvesson, 2015). Det kritiska perspektivet problematiserar och kritiserar dessa dominerande tankesätt med sammantagna argumentet att det premierar en asymmetrisk maktrelation vilket medför prioriteringen av strategisk normativ kontroll framför demokratiska principer (Alvesson & Willmott, 2002). Nedan följer en summerande tabell som representerar både det traditionella och det kritiska perspektivet på kultur och dess aspekter. Detta för att ge en överblick över hur perspektiven skiljer sig åt i synen på fenomenet:



	<i>Traditionellt perspektiv</i>	<i>Kritiskt perspektiv</i>
<i>Syn på kultur</i>	Ledning etablerar och styr kulturen. Kulturen är harmoniserande resurs som ger konkurrensfördelar	Kollektivt meningsskapande för att nå konsensus om den kultur som ska råda. En demokratisk och pluralistisk kultur är en stark kultur
<i>Syn på medarbetare</i>	Medarbetare ska styras att inträtta sig efter kulturen och identifiera sig med normer och värden	Medarbetare ska ges förutsättningar för autonomi och pluralism i en kultur
<i>Syn på kultur och kontroll</i>	Strategisk och normativ kontroll för att uppnå önskad kultur	Kulturen bör ständigt problematiseras för att uppnå frigörelse från invanda tankesätt som upprätthåller makt och begränsar autonomi
<i>Hur kultur tar sig uttryck</i>	Då organisationsmedlemmar lever och handlar utefter den kultur ledningen etablerat	Ett reflexivt och kollektivt meningsskapande
<i>Kunskapsmål</i>	Framgång, "the best way"	Emancipation

*Tabell 1: Traditionellt perspektiv vs. Kritiskt perspektiv*

Denna studie ansluter sig till det kritiska perspektivet. Detta segment kommer därför löpande presentera och redogöra för de val inom det kritiska perspektivet som tillsammans bildar studiens teoretiska lins.

### ***Frankfurtskolan***

Det kritiska perspektivets grundar sig i Karl Marx och Sigmund Freud teorier om arbetarrörelsen och den efterkommande upplysningstiden; Frankfurtskolan och Theodor Adorno och Max Horkheimer; där maktkritisk analys av den kapitalistiska makten över arbetarna och målet om emancipation från detta förtryck lade grunden för den kritiska teorin (Adorno & Horkheimer, 2012). Jürgen Habermas (1984) utvecklade den kritiska teorin genom att i en modell dela in världen i två delar, systemvärlden och livsvärlden. Systemvärlden kan förstås som makten, marknaden och byråkratin och livsvärlden som människans familjer, vänskaper och föreningsliv (ibid.). Habermas (1984) resonerade att systemvärlden koloniserar vår livsvärld, då den styrs av finansiella ambitioner och makt, med syftet att övertyga människor om en världsbild. Grunden i det kritiska perspektivet är att makten koloniserat våra livsvärldar, att det vi accepterat som sanning och verklighet styrs av en makt under vilken vi är förtryckta (Craig & Muller, 2007). Frankfurtskolans avtryck på det kritiska perspektivet underbygger studiens kritiska förståelse, däremot stannar inte den teoretiska linsen enbart vid detta synsätt, utan tar vid i det kritiska perspektivet på specifikt kulturstyrning inom organisationer och det emancipatoriska kunskapsintresset vilka presenteras nedan.

## *Tidigare kritisk forskning på kulturstyrning*

Den kritiska forskningen på kulturstyrning har fokuserat främst på att synliggöra och utmana dominanta managerialistiska principer såsom bland annat Culture Management och Internal Branding, och hur detta är en typ av normativ kontrollprocess (Willmott, 1993; Müller, 2018). Nedan redogörs för två viktiga bidrag till det kritiska forskningsfältet på kulturstyrning som även ingår i den teoretiska linsen:

Willmott (1993) har stort inflytande på det kritiska forskningsfältet och gjorde med artikeln “Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations” en kritisk analys på Culture Management. Willmott (1993) menar i sin kritiska analys att dessa idéer är ytterligare ett sätt att förlänga ledningens kontroll och att det kan efterliknas med totalitarianism i avseendet av kolonisera organisationsmedlemmarnas kognitioner. Strävan efter att uppnå framgång genom Culture Management beskrivs som ett sätt att konstruera en ekonomisk och kulturell terräng för att skapa en unik identitet och få alla organisationsmedlemmar att identifiera sig med den. Denna av ledningen på förhand konstruerade identitet blir det normativa ramverket för organisationsmedlemmarnas uppfattningar, handlingar inom och förhållningssätt till organisationen. De systematiska aspekterna av det är att man skapar och stärker organisationsvärden på ett sätt som utesluter (genom uppmärksam rekrytering) och eliminerar (genom kulturbyggande) alla andra värden (ibid.). Willmott (1993) efterliknar detta traditionella synsätt med metaforer tagna från den skönlitterära, maktkritiska boken ‘1984’ av George Orwell, vilka är *reality control* (kontroll av organisationsmedlemmars verkligheter genom att manipulera dem att tro att man uppskattar deras individuella kompetens), *doublethink* (identifikation med organisationens värderingar får människor att tro att de är självstyrda), samt *autonomi* (lydnaden av organisationens värderingar). Sammantaget gör Willmotts (1993) kritiska analys anspråk på att stärkning och byggnad av kultur är en ledningsorienterad och demoraliserande ambition som upprätthålls och kontrolleras att accepteras i en asymmetrisk maktrelation.

Müller (2018) menar att även de dominerande tankesätten om Internal Branding ur ett maktperspektiv har “gått ett steg för långt” i att normalisera effekterna av att arbeta för att skapa en “ideal employee identity” baserad på organisationens varumärke. De kritiska analyser som görs på Internal Branding ifrågasätter normaliserandet av det inom traditionell management synsätt på organisationsmedlemmar som viktiga resurser för varumärket, genom att lyfta dess etiska aspekter. Man pekar exempelvis ofta på bekymret i att utöva Internal Branding på anställdas identiteter, då dessa aktiviteter då blir närvarande i allt från

rekryteringsprocessen, intern och extern kommunikation, organisatoriska fysiska artefakt så som inredning eller varumärkta uniformer till vardagliga socialiseringsprocesser (ibid.). I artikeln “Brandspeak: Metaphors and the rhetorical construction of internal brand” gör Müller (2018) en kritisk semiotisk analys på olika metaforer ur det interna varumärket, varav några exempel är “identifiering med varumärket”, “internalisering av varumärket”, “varumärkesambassadörer”, “varumärkescentrerade attityder” och “varumärke i hjärta och sinne”. Müller (2018) menar att dessa metaforer, ur ett kritiskt perspektiv, är kopplade till ett implicit värdesystem som värderar varumärken högre än anställda. Därmed blir varumärket ett centralt och avgörande inslag i relationen mellan arbetsgivaren och den anställda och porträtterar på så sätt en anspänning mellan organisationens ofta finansiella eller immateriella värdesättning av varumärken kontra anställningsvillkor (ibid.). Som en förlängning på Willmotts (1993) idéer om kolonialisering av medarbetares identiteter, hävdar Müller (2018) att varumärkesmetaforer sprungna ur ett traditionellt managementperspektiv beskriver Internal Branding som stärkande av medarbetare att vara autonoma och uppmuntrandet av dem att ta kontroll över varumärket, medan kritiska konnotationer ger bilden att medarbetare kontrolleras av varumärket.

### ***Ett emancipatoriskt kunskapsintresse***

Alvesson (2015) skiljer det traditionella perspektivet och det kritiska perspektivet sig åt enligt Jürgen Habermas (1984) modell om de tre kunskapsintressena. De dominerande traditionella perspektiven på organisationskultur har tekniska kunskapsintressen vilket innebär antagandet att kultur är relaterat till hur bra organisationen fungerar, och att en stark kultur resulterar i en stark organisation (Alvesson, 2015). Det emancipatoriska kunskapsintresset, som det kritiska perspektivet fokuserar på, framhäver istället att kunskap bör möjliggöra kritisk reflektion och därmed frigörelse. För denna studie innebär det att den kunskap som utvinns syftar till kritisk reflektion över hur kulturstyrning görs och upplevs på en organisation. Alvesson (2015) menar att det kritiska perspektivet vidare kan bidra till att motverka de föreställningar och värderingar som ses som självklara. Den kritiska forskningen som presenterades tidigare utgick allra främst från att synliggöra maktmekanismer med slutsatserna att kulturstyrning är en typ av diskret normativ kontroll som uppstår då ledningen aktivt försöker påverka kulturen (Alvesson & Willmott, 2002). En stor del av det kritiska perspektivets ändamål är dock även att belysa demokratiska principer för att motverka de kulturella och maktbundna värderingar som tas för givna (Alvesson, 2015). För det kritiska perspektivet är det alltså lika viktigt att

synliggöra upprätthållandet av makt som det är att påvisa konsekvenserna av vad som faller bort när så görs (Deetz & McClelland, 2011). Denna studie tar därför fasta på att ur ett kritiskt perspektiv både *förstå kulturstyrning och vad som blir konsekvenserna av denna*. På så sätt blir både synliggörandet av makt och hur denna makt begränsar demokratiska principer en del av den teoretiska linsen med strävan att uppnå det emancipatoriska kunskapsmålet.

### ***Kultur som en begränsning***

Som en följaktig del av den emancipatoriska kunskapsintresset tar denna studie vid att betrakta kultur som en begränsning. Detta innebär enligt Alvesson (2015) att man främst betraktar kulturens negativa aspekter. Alvesson (2015) presenterar följande tre aspekter inom detta spektrum som i studien kommer att användas som analysverktyg för att både avtäckas underliggande maktstrukturer inom kulturstyrning samt analysera konsekvenserna av dessa.

Den första aspekten är att betrakta kultur som en *motkraft mot variation och autonomi*. Kulturstyrning blir en motkraft mot dessa demokratiska principer då man tenderar att skapa en eller flera föreställningar, som inkluderar hierarkiska förbindelser, i form av regler och ramverk för hur kulturen ska vara. En kultur styrd på detta vis tenderar att leda till kulturen antingen blir allt för selektiv eller inte alls accepterar alternativa föreställningar än den som råder, vilket leder till en brist på pluralism, oberoende tänkande och nyans i verklighetsskildring (Alvesson, 2015 - ibid om det blir i samma stycke som ovan).

Den andra aspekten är att betrakta kultur som en maktutövning. Verkligheten, det vill säga kulturen, konstrueras ofta av ledningen. Ledningen i sig har en övertro på att ledningen vet organisationens bästa och har den moraliska rättigheten att agera därefter vilket leder till att möjligheterna för organisationsmedlemmar att delta i kulturskapandet blir begränsad. Makten är också komplex, det är inte bara medarbetare som blir underordnade, utan mellanchefer kan också ses som både underordnade och maktutövare. Makten skapar detta underliggande samförstånd om vem som vet bäst vilket leder till att organisationsmedlemmarna sällan är medvetna själv om att de blir kontrollerade (Alvesson, 2015).

En traditionell kulturstyrning, menar Alvesson (2015) brukar resultera i att ledningen blir för insöade i sin kulturförstärkning att den förlängda konsekvensen blir att man skapar en organisationskultur byggd på en uppsättning förkonstruerade förgivet-tagna föreställningar, som är det tredje antagandet om kultur. Även om kulturstyrningen kan tänkas vilja ge uttryck

för variation så kan ibland dessa avslöjas vara byggda på en rad underliggande eller tydliga normer och därför beroende av den kulturella begränsningen. Ledningens kontroll i att upprätthålla en viss kultur kan på så sätt begränsa möjligheterna för organisationsmedlemmars individualitet eftersom att träda utanför normerna blir förenat med rädsla (Alvesson, 2015)

### ***Misstankens hermeneutik***

Materialet analyseras genom misstankens hermeneutik, även kallat kritisk hermeneutik, där organisationsmedlemmarnas upplevelser av kulturstyrning hanteras utifrån underliggande repressiva aspekter (Westlund, 2015). Detta angreppssätt valdes med grund i en av det kritiska perspektivet anspråk om att synliggöra underliggande maktstrukturer i organisationer (Falkheimer & Heide, 2018). Misstankens hermeneutik kan på så sätt åstadkomma en avtäckning av dessa subtila kontrollmekanismer inom kulturstyrning, genom att låta den kritiska linsen vara närvarande i analysprocessen, då empirin studeras “mellan raderna” (Westlund, 2015). Vidare fyller kontexten, organisationen som helhet samt intervjupersonernas roll i den; antingen som chef eller medarbetare; en viktig funktion i att förstå hur ledningen utövar kulturstyrning och i sin tur hur medarbetare upplever den som en typ av diskret normativ kontroll. Detta redogörs för vidare i kapitel 3 som kommer härnäst.

# 3. Metod

---

## 3.1 Undersökningsdesign

En forskningsdesign, inkluderat val av metod, baseras på det studien syftar till (Perri 6 & Bellamy 2011). Denna studie syftar till att skapa en djupgående förståelse för individuella upplevelser av kulturstyrning som är ett socialkonstruktivistisk fenomen. Kunskapen som utvinns är baserad på en socialkonstruktivistisk syn på världen, vilket innebär att det inte ses som en objektiv sanning utan värdet ligger i hur olika sanningar av världen konstrueras (ibid.). För att få kunskap om ett fenomen som är så komplext och grundat i vitt skilda världsbilder som denna studie önskar att göra, krävs också synen på kunskap som en process. En av hermeneutikens grundare Gadammers (1997) starkaste grundtankar ligger i synen på sanningen, och därmed världsbilden, som något obestämt, rörligt och ständigt utvecklande som också härrör ur socialkonstruktivismen. Mot denna ontologiska bakgrund valdes en kvalitativ metod vars största värde enligt Flick (2014) ligger i tolkandet, då det kan fånga in olika meningsskapanden av ett komplext fenomen. Enligt Perri 6 & Bellamy (2011) tillhör detta en tolkande inferens, vilket innebär den slutsats studien kan dra utifrån analys av empirin. Hur dessa inferenser sedan motiveras görs med avstamp i tolkning och med hänsyn till den djupgående förståelse studien syftar till (ibid.). Vi vill alltså med studiens hjälp inte bara förstå hur kulturstyrare och medarbetare kommunicerar och upplever fenomenet, utan också kunna tolka deras upplevelser för att ta reda på vilka konsekvenser och betydelser dessa får. En tolkande process hjälper forskarna att göra metodologiska val för insamlandet och analyserandet av material, för att komma så nära en gemensam förståelsehorisont med respondenterna som möjligt (Flick, 2014). Allt detta till skillnad mot en kvantitativ ansats där man istället har målet att skapa större generaliseringar utifrån samband mellan variabler.

För att kunna argumentera för att ett fenomen återfinns i informanternas egna upplevelser, och därmed också kan tolkas i ett material, är det lämpligt att använda det Ricoeur (1988) kallar för misstankens hermeneutik som ansats i studien (Westlund, 2015). Inom misstankens hermeneutik, som också kallas den kritiskt inriktade hermeneutiken, är det textens intention som söks (ibid.). Detta gör man som forskare bland annat genom att låta textens kontext färga av sig på tolkningen.. Då studien syftar till att skapa en djupgående förståelse för individuella upplevelser av fenomenet kulturstyrning, har därför en ansats av misstankens hermeneutik valts.

## 3.2 Insamling av material

Då detta är en kvalitativ studie inom forskningsområdet strategisk kommunikation som syftar till att förstå organisationsmedlemmars upplevelse, och i det här fallet även styrandet av ett fenomen, hjälper fallstudie forskaren att studera ett fenomen i dess naturliga kontext (Heide & Simonsson, 2014). Detta går därmed väl ihop med studiens misstankens hermeneutiska perspektiv. Därför föll metodvalet på att utföra en fallstudie på en förvaltning på en kommun (en offentlig organisation). För att kunna besvara frågeställningen i denna studie krävs förståelse för två olika yrkesgruppers upplevelse av samma fenomen, nämligen medarbetarna och kulturstyrarna. Ofta väljer kvalitativa studier att endast utgå från ett perspektiv, men då denna studie syftar till att verkligen förstå ett så komplext fenomen som kulturstyrning, valdes två olika. Fallstudie som metod ger dessutom möjlighet att ringa in fenomenet, och därmed också studera det noggrant från de två synsätt vi behöver för att kunna besvara forskningsfrågorna (ibid.).

Kritik mot kvalitativ forskning i allmänhet och fallstudier i synnerhet grundar sig ofta i tolkningsutrymmet forskaren ges, samt bristen på möjlighet till generalisering en så begränsad studie resulterar i (Heide & Simonsson, 2014). Flyvberg (2001) menar däremot att detta mer kritiska sätt att se på kvalitativ forskning bland annat grundar sig i synen på konkret kunskap som mer sann än kontextbaserad. Validitet, reliabilitet och framförallt objektivitet är begrepp som ofta används i kvantitativa studier men som är svåra och ibland helt omöjliga att applicera på kvalitativa (Heide & Simonsson, 2014). Kvalitativa forskare hävdar dessutom att dessa begrepp är ytterst problematiska att tillämpa i en kvalitativ studie, då de grundar sig i en positivistisk syn på kunskap (ibid.). Då detta är en studie där synen på kunskap är en process som aldrig är bestämd, utan i ständig förändring beroende på hur den konstrueras, var därför valet att genomföra studien kvalitativt en självklarhet för att kunna besvara forskningsfrågorna. Därtill bidrar även misstankens hermeneutik, och Ricoeurs betoning på kontextens del i tolkandet av empirin för att verkligen förstå intentionen bakom, som en kvalitetsfaktor till valet av fallstudie som metod (Westlund, 2015).

### *Urval*

Studiens urval gjordes målinriktat från fallstudiens redan valda organisation, med syftet att de utvalda intervjupersonerna var relevanta för att besvara forskningsfrågorna (Bryman, 2011). Studiens forskningsfrågor berör både ett medarbetarperspektiv och ett

kulturstyrningsperspektiv, vilket resulterade i att det var medarbetare och personer med chefspositioner som tillfrågades. Inom dessa två yrkeskategorier var däremot intervjupersonerna slumpmässigt valda. Fiktiva namn har använts på både organisationsmedlemmarna och organisationen för att ge läsaren en god chans att följa med i tolkningen av empirin.

Studiens material samlades in genom intervjuer med ett urval av 11 anställda. Då studien utgår från ett kritiskt perspektiv där synen på makt och kontroll ska granskas, tillsammans med forskningsfrågor som söker svar på upplevelse av kulturstyrning, valdes intervjupersoner utifrån ett maktperspektiv på organisationen. Det enda som skiljer intervjupersonerna åt i sin beskrivning är därmed befattningen ”medarbetare” eller ”kulturstyrare”. De med makt och kontroll över kulturstyrningen, i den här fallstudien de med rollen “kulturstyrare”, valdes ut för att kunna leda till en så stor förståelse för styrandet av kulturen som möjligt. Inom det kritiska perspektivet finns både informella och formella maktstrukturer, och det är viktigt att nämna att man inte behöver ha en chefsposition för att ha makt. Däremot kommer makt med en chefsposition. De med mindre makt och kontroll över kulturen, i studien benämnda som ”medarbetare”, valdes ut för att ge förståelse för upplevelsen av chefernas styrning. En nackdel med ett målinriktat urval av intervjupersoner kan vara att man som forskare väljer intervjupersoner som förväntas fylla studiens syfte och svara på forskningsfrågorna, och därmed styr analysens resultat (Möllerström & Stenberg, 2014). I en kvalitativ studie går det inte att ignorera forskarnas roll i metodvalen även om man som forskare försöker göra val utan förförståelse. Enligt Heide & Simonsson (2014) är det däremot detta som ger kvalitet till en kvalitativ studie, att man som forskare aktivt arbetat för att så många röster, uppfattningar och perspektiv som möjligt får utrymme i studien, för att fenomenet som studeras verkligen ska få komma fram (ibid.).



Namn	Roll	Yrkesroll och avdelning
Kaj	Medarbetare	Kommunikatör, Kommunikation och IT-avdelningen
Hans	Medarbetare	HR-konsult, HR-avdelningen
Kajsa	Medarbetare	Webbstrateg, Kommunikation och IT-avdelningen
Filip	Medarbetare	Ekonom, Ekonomiavdelningen
Axel	Medarbetare	Kommunikatör, Kommunikation och IT-avdelningen
Alicia	Medarbetare	Jurist, Internstrategiska avdelningen
Ali	Medarbetare	Utvecklingssamordnare, Internstrategiska avdelningen
Mikael	Kulturstyrare	HR-specialist, HR-avdelningen
Oscar	Kulturstyrare	Chef
Gustav	Kulturstyrare	Chef
Herman	Kulturstyrare	Internkommunikatör, HR-avdelningen

*Tabell 2: Intervjupersonernas fiktiva namn, roll i studien samt yrkesroll och avdelning.*

### 3.3 Genomförande

Rennstam & Wästerfors (2015) har brutit ner processen man som forskare behöver gå igenom innan en kvalitativ analys, till tre ord: Sortera, Reducera och Argumentera. I en kvalitativ analys är den stora utmaningen att lyckas orientera sig och urskilja vilka delar av materialet som är betydelsefulla för studien, och med hjälp av dessa delar sedan se betydelsefulla mönster att argumentera för (ibid.).

För studien har en abduktiv forskningsansats valts, vilket innebär sättet teori och empiri hanteras i studien (Perri 6 & Bellamy, 2011). Med en abduktiv ansats arbetar man som forskare växelvis mellan empiri och teori, vilket ger möjlighet att hela tiden vara öppen för vilka utfall som kommer ur analysen utan att i förväg låta sig styras av ett teoretiskt ramverk (ibid.). I studien används den abduktiva ansatsen först med att få en förförståelse för ämnet genom att leta teorier runt fenomenet. Med denna insamlade förförståelse blev insikten större om vad det var vi som forskare ville undersöka i studien, vilket även blev stöd i arbetet att utforma intervjuguiderna som beskrivs nedan. Fördelen med en abduktiv ansats blev också tydlig när empirin resulterade i nya mönster och samband, varpå teorin då enkelt kunde anpassas under processens gång.

När man försöker förstå makt och styrning i relation till sin kontext är det viktigt att

ha förmågan att problematisera texten och se mellan raderna (Westlund, 2015). Att tolka det transkriberade materialet utifrån ett kritiskt perspektiv med fokus på textens egentliga intention, bidrog därför till en nyanserad förståelse för fenomenet. Framförallt då Ricoeur i sin misstankens hermeneutik i huvudsak ägnar sig åt att avslöja relationer av makt och dominans i texten, precis som studien också syftar till (Prasad, 2017).

En analys genom misstankens hermeneutik kan genomföras på många olika sätt då den grundar sig i den som tolkar, och på så sätt alltid är unik (Westlund, 2015). Ett sätt att sammanfatta samtliga analysmetoder är att se det som en tolkningsprocess, där man dels söker nya delar och förklaringar under studiens gång, men också gräver djupare i de delar och förklaringar man som forskare redan har tillgång till (ibid.). Gadamer (1997) talar om en ny gemensam förståelsehorisont. För att nå denna nya gemensamma förståelsehorisont krävs dialog, och därför föll det sig självklart att i denna studie använda intervju som metod (Westlund, 2015).

Intervjuguiden är det som definierar gränserna runt fenomenet, vad vi är intresserade av att skapa förståelse kring under intervjutillfället (Kvale & Brinkmann, 2014). Studien använde sig av två olika intervjuguides, en riktad till chefer och en riktad till medarbetare (se bilaga 1). Denna studies intervjuguide är baserad på teman som, då detta är en abduktiv studie, blivit inspirerade av befintliga teorier. Det finns alltid en förförståelse hos forskarna när en intervju genomförs, vilken tillsammans med de befintliga teorierna strukturerades och delades in i teman i intervjuguiden. Anledningen till att studien valt att fokusera på teman och inte färdiga frågor i intervjuguiden, baseras på att studien som tidigare beskrivits tar ett hermeneutiskt forskningsperspektiv. Detta tar sig även uttryck i själva intervjutillfället där intervjun ses som en ständigt förändrad process, helt och hållet baserad på dialog (Gadamer, 1997). Färdiga frågor hade kunnat leda till en alltför strukturerad intervju, vilket gått emot det hermeneutiska forskningsperspektivet och då också resulterat i ett misslyckande i att nå en ny gemensam förståelsehorisont. Andra forskares förkunskaper och tolkningar hade förmodligen resulterat i ett annat sätt att se på fenomenet, vilket då även resulterat i andra teman för intervjuguiden, samt andra sätt att tolka intervjuerna på.

Intervjutillfällena i sig genomfördes inte tillsammans utan uppdelade var för sig, forskarna emellan. Detta för att sätta intervjupersonen i en så bekväm sits som möjligt samt ge det utrymme till dialog som bara är möjligt i en konversation mellan två personer (Gadamer, 1997). Samtliga intervjuer genomfördes via Teams, en digital mötesplattform där man kan se varandra under hela samtalet samt har möjlighet att spela in både ljud och bild.

Genom Rennstam & Wästerfors (2015) menar Alvesson att det är naivt att tro att

intervjuer ska kunna återspegla hur verkligheten är, och lägger till att forskningsfrågor helst ska utmana antaganden som ligger till grund för rådande teori. Silverman i sin tur hävdar att intervju är gravt överanvänd, och anser att man endast kan nå kunskap genom att kombinera intervju med observation (Eksell & Magnusson, 2014). Att komplettera studiens valda metod med observation hade förmodligen bidragit till en ännu djupare förståelse för det komplexa fenomen som kulturstyrning på en offentlig organisation är, men då den rådande pandemin hindrar både forskare och anställda från att vara på plats på kontoret var detta inte ett alternativ för studien. Även om både Alvesson (2015) och Silverman (2014) bidrar med berättigade poänger, har intervju som metod möjlighet att bidra till en förståelse som många metoder inte kan (Von Platsen & Young, 2014). Förhoppningen är att studien med sitt kritiskt formulerade syfte kan bidra till ett nytt reflexivt synsätt, och med det utmana de traditionella antaganden som återfinns i det traditionella perspektivet.

### ***Bearbetandet av materialet***

Inför bearbetningen av det insamlade materialet transkriberades alla intervjuer och i sorteringen och reduceringen av materialet användes som tidigare nämnt ett abduktivt angreppssätt. Det innebär att vi kodade och kategoriserade vårt material utifrån teman från vårt teoretiska ramverk, men också från teman upptäckta i empirin. Rennstam och Wästerfors (2015) argumenterar för att man i sorteringsskedet ska avvika från det förväntade och fokusera på det som återfinns i empirin. Då metoden appliceras genom misstankens hermeneutiska perspektiv, startades sorteringen genom att all empiri lästes igenom utan teoretiska glasögon. Westlund (2015) beskriver detta steg som en nyfikenhet och lyhördhet inför texten, för att ge empirin möjlighet att själv visa dess "viktighet" som försummas i mer styrda analyser. Efter den första genomläsningen upptäcktes tydliga teman av "viktighet" i materialet, som sedan i växelverkan med det teoretiska ramverket bildade de 10 koder som används i analysprocessen. Några av koderna var till exempel: Avsaknad av medarbetarens röst, Självständighet och Kulturkrock.

Nästa steg i analysprocessen är enligt Rennstam och Wästerfors (2015) reducering. Reducering är ett sätt att återge så mycket som möjligt av empirins kärna, genom att identifiera och välja ut utdrag som representativt argumenterar för studien (ibid.). Detta gjordes genom att allt material kodades in i Nvivo-programmet, för att lättare nå en överblick av allt insamlat material, samt enkelt kunna urskilja dess representativa segment och citat. Därefter reducerades materialet ytterligare genom både textens "viktighet" och den teoretiska linsen.

### ***Etiska dilemman***

Alla etiska överväganden i denna studie har tagits enligt proceduretiken när det kommer till kvalitativa studier (Tracy, 2013). I kommunikationen med intervjupersonerna utlovades anonymitet både för intervjupersonerna och organisationen i förväg. Samtliga intervjupersoner gav också sitt godkännande till att spela in intervjuerna med både ljud och bild. Ett etiskt dilemma forskarna ställdes inför var huruvida det var etiskt korrekt att behålla intervjupersonernas yrkesroll i deras beskrivning trots att de utlovats full anonymitet. Dilemmat ligger i att kontextbeskrivningen är en stor del av denna studies analysprocess, där yrkesrollerna ger kvalitet till forskarnas kvalitativa tolkningar. Dilemmat löstes på så sätt att avdelningarna fick namn med inspiration hämtat från andra stadsledningskontor. Likaså ändrades de yrkesroller som skulle röja anonymiteten hos intervjupersonen till liknande yrkesnamn inom samma typ av område. De med befattningen chef ändrades till enbart "chef" utan att beskriva på vilken avdelning.

# 4. Analys

---

## 4.1 Fallbeskrivning

En inledande deskriptiv del av analysen, i form av en fallbeskrivning, anses relevant för att kunna följa och förstå citaten och analysen som helhet. Detta är framförallt en viktig del av studiens hermeneutiska angreppssätt, då man inom misstankens hermeneutik behöver låta materialets kontext färga av sig på tolkningen (Westlund, 2015). Detta deskriptiva segment är baserat på vad intervjupersonerna delat med sig av i intervjuerna samt kortfattade förvaltnings- och uppdragsbeskrivningar inhämtade från den anonymiserade organisationens hemsida.

Studien gjordes på en kommunal förvaltning, i studien omnämnd “stadsledningskontoret”, på en av Sveriges större kommuner. Förvaltningens uppdrag är att stödja den folkvalda kommunstyrelsen i att leda och samordna kommunens arbete. I detta inkluderar ett helhetsansvar för kommunen, varför stadens ledningsgrupp finns inom denna förvaltning. På stadsledningskontoret finns olika avdelningar vilka i sin tur delas ner på olika enheter. De chefer och medarbetare som deltog i studien är på olika avdelningar och enheter samt har olika arbetsområden inom förvaltningen, se tabell 2 i urval för specifikation.

Studien utfördes under covid-19 pandemin, 2021. Alla som deltog i studien har arbetat hemifrån sedan cirka våren 2020, distanserade från de fysiska artefakt som kan tänkas relateras till organisationen, och både chefer och medarbetare träffades sällan eller aldrig fysiskt, vilket resulterar i att all kommunikation på organisationen sker via en digital plattform. De flesta intervjupersoner ansåg att kommunikationen via den digitala plattformen lätt blir väldigt formell, och man beskriver att man saknar de informella mötena med kollegorna och tillgängligheten med att ställa en fråga i korridoren eller ta en sällskaplig fikarast. Huruvida detta har en stor inverkan på hur kulturstyrningen upplevs och görs i stort utreddes inte. Det vidhålls därför endast relevant för som bakomliggande kontext, men inte relevant för det som studien syftar till att undersöka.

Förvaltningen genomgick 2018 en omorganisering som syftade till en förnyad inriktning i stadsledningenskontorets uppdrag, alltså till den som råder nu. Den innebar att stadsdirektören och ledningsgruppen, som är både staden och förvaltningens högsta chef respektive högsta ledning, byttes ut. Vidare tillsattes fler och nya avdelningschefer och enhetschefer, avdelningar och funktioner strukturerades om och nya roller skapades och

tillsattes. Detta är relevant för fallet, inte bara för att den nämndes av samtliga intervjupersoner utan för att den också beskrivs som en pågående process och relateras till som en central kontext för kulturstyrningen. Det finns ett då, ett nu och ett sen vilket präglar hur kulturstyrningen både görs och upplevs. Det som var då relateras av medarbetare och chefer som en hierarkisk organisationskultur, det som är nu beskrivs som en process mot det som ska komma sen - en plattare organisationskultur.

Omorganiseringen inkluderade också en omstyrning av kulturen, vars gemensamma förhållningssätt är tänkt att kanaliseras i ordet "tillsammans". Värdeordet är, beskrivet av intervjupersonerna, tänkt att associeras med förändringen av stadsledningskontoret och dess uppdrag, den nya högsta chefen, samt ett gemensamt förhållningssätt till arbetet: det ska ske tillsammans. Värdeordet knyts även samman med ambitionerna om att vara "ett sammanhållet stadsledningskontor". Exempelvis har man strukturerat avdelningarna på ett sätt som medvetet gör det "lite vagt i kanterna", enheterna ska överlappa varandra i form av uppdrag, för att skapa möjligheter för medarbetarna att arbeta tillsammans med kollegor i andra enheter. Värt att nämna är också att förvaltningen nyligen anställt sin första internkommunikatör, Herman, vars roll enligt honom själv kommer handla mycket om att arbeta för att realisera ambitionen om tillsammans i en mer platt organisationskultur. Hans rekryterare uttryckte att hans roll kommer handla om att stödja förvaltningen i interna styrningsfrågor.

## 4.2 Analys av kulturstyrning

### *Varumärket > medarbetarna*

En del av stadsledningskontorets kulturstyrning fokuseras kring den externa kommunikationen vilket innebär att värdera varumärket högre än sina anställda. Detta tolkas ur kulturstyrarnas återkommande beskrivningar om hur man lägger stora resurser och gör verkställande insatser för att göra medarbetarna till ambassadörer för stadens externa varumärke. Kulturstyrarna menar att medarbetarna bör likställas med varumärket och insatserna innebär att integrera varumärkesassociationer i medarbetarnas identitet. Att identifiera sig högt med varumärket var återkommande hos en klar majoritet av intervjupersonerna. En av kulturstyrarna som jobbar aktivt med varumärket, den externa bilden och rekryteringen av "rätt kompetens", säger att mycket insatser görs på den fronten:

*“Våra medarbetare är ju vårt varumärke, så med tanke på att jag är ansvarig för det så lever jag ju på organisationskultur, och kommunicerar det som jag ser som positivt. Så det är ju en del av mitt jobb, och har integrerats i mig att vara en ambassadör för Alve stad. Så det är mitt jobb att prata gott om min arbetsgivare, och det gäller ju både privat och på interna möten (...) alla 27000 bör vara ambassadörer för arbetsgivarvarumärket”* - Mikael, kulturstyrare

Utifrån Mikael's beskrivningar om att kommunicera en positiv bild av organisationen externt och att detta är något han får betalt för, kan det tolkas påvisa ett underliggande och förtryckande värdesystem där varumärket prioriteras över medarbetare. Att vara en god ambassadör gäller inte bara honom utan är något som hon genom aktiv integrering kan tolkas arbeta med för att få alla medarbetare att tänka och känna - de ska vara ambassadörer för varumärket. Enligt Müller (2018) är integreringen av individers identiteter till ett varumärke en typ av normativ kontroll där medarbetare förväntas “leva varumärket” i både privata och företagsrelaterade sammanhang. Makten som synliggörs här berättar för oss att organisationen i hög grad värderar varumärkesmässiga värden över medarbetarnas värden, både genom att satsa på det ekonomiskt men också för att den har målsättningen att likställa medarbetarna med varumärket. Ambassadörskapet, som till stor del handlar om identifiering, med varumärket kan efterliknas med det Willmott (1993) säger om “doublethink” som innebär att ledningen arbetar för att skapa en så pass hög identifiering med organisationen att medarbetare själva tror att de är självstyrda. Varumärkets väsentliga del i kulturstyrning vittnar dels om hur makten koloniserar livsvärlden hos anställda på en offentlig organisation då de blir uppmuntrade att identifiera sig med det, att både tänka och agera utifrån varumärket även utanför arbetstimmarna. Den framkontrollerade höga identifieringen var ständigt återkommande hos medarbetare som identifierade sig med organisationen. Här beskriver två medarbetare vad som kan tolkas representativt för detta:

*“Jag känner nog att jag identifierar mig mycket med stadsledningskontoret men även Alve stad. Det är gött att se Alve stad skylten, man känner att ‘vi är ju överallt, vad gött ändå’”* - Ali, medarbetare

*“Jag tror att det är lite som med ens familj, att man kan störa sig på någonting men om någon snackar illa om en så gillar man inte det. Så blir det nog. Det finns väl en, att man vill*

*jobba för samhället och så, och känner att det känns meningsfullt, vilket gör att det blir något kopplat till det med som man identifierar sig med.” - Kaj, medarbetare*

Det som både Ali och Kaj, om än lite olika, beskriver om sin identifiering tolkas bekräfta poängen om organisationens värdesystem. Ali menar att det är positivt att “Alve stad är överallt” vilket inte bara går i linje med organisationens fokus på den externa kommunikationen utan också kan tolkas bli representativt för hur organisationen styr medarbetarna att appropriera varumärkesassociationer. Organisationens sätt att styra medarbetarnas identifiering beskriver Willmott (1993) som ett sätt att styra vad medarbetare tänker och känner. Medarbetarna kan tolkas vara kontrollerade av varumärket enligt ledningens ambitioner och verkställda insatser. Liknelsen med organisationen som en familj kan tolkas som att medarbetares identiteter implementerats med organisationen vilket åstadkommer familjära och trygga band med organisationen som gör att medarbetare känner sig manade att agera ambassadör när organisationen utsätts för kritik.

Som en del av den kulturstyrning som har externt fokus ligger också insatserna för att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke. Inom detta berättar flera kulturstyrare om vikten att anställa medarbetare med “rätt kompetens och profil” vilket kan ses som de personer som redan eller kan styras till att identifiera sig med varumärkets värden.

*“(…) Man kan säkert styra den kulturen betydligt mer, och skapa liksom: vad behöver vi då för att styra kulturen för att få så stor utväxling på det vi gör som möjligt? Och där är det allt från hur vi rekryterar, vad vi behöver för kompetens... jag ser det mycket som att det är kopplat till struktur. Att vi kan styra det olika mycket beroende på vad vi vill uppnå.” - Oscar, kulturstyrare*

Oscar poängterar genom sin betoning på rekrytering av kompetens att det är en essentiell förutsättning för att få “utväxling” på kulturstyrningen, vilket förstärker poängen om att de nyanställdas identiteter antingen på förhand överensstämmer med eller kan styras i linje med varumärkets värderingar. Detta argumenterar Willmott (1993) är ett sätt att utföra “uppmärksammas rekrytering” vilket i förlängningen medför ett uteslutande av de värden som inte stämmer överens med organisationens. Det organisationen gör genom att styra både befintliga och potentiella anställda till att anpassa sin identitet till organisationens kan därför tolkas vara en typ av kontroll som sätts i system. Åsidosättandet av andra värden än de som



går i linje med organisationens kan därför ses inte bara pågå nu utan i framtiden fortsätta i en eventuellt oändlig loop.

### ***Täckmanteln Tillsammans***

Organisationens interna fokus på kulturstyrning manifesteras genom kommunikationen av värdeordet "Tillsammans", se fallbeskrivning 4.1. "Tillsammans" är ledningens konstruerade föreställning om verkligheten medarbetarna kontrolleras lyda. "Tillsammans" var mycket riktigt det värdeord som återkom i många medarbetares berättelser. De nämnde att ordet ofta kommuniceras av ledningen men att de snarare förknippar det med "något ledningen gör", än med den faktiska kulturen de upplever på sin arbetsplats:

*"Det skär sig lite grann: det man säger ska vara tillsammans manifesteras inte i de beslut som görs (...) för att behålla sin position behöver man inte ha en tillsammans-kultur neråt, man behöver det bara uppåt. Då bommar man tillsammans-målet neråt, och så har vi chefer och medarbetare som söker ledning men cheferna, som inte vet hur man ska leda, behåller hellre sin position." - Alicia, medarbetare*

*"Så han pratar också mycket om tillsammans, men det är ju lite på samma sätt där - att han pratar gärna om det. Men det är samma sak där att chefen driver ju inte hårt i att det i praktiken ska bli någon skillnad liksom. Utan man ska TÄNKA att vi ska jobba tillsammans och jag menar det har väl vi alla tänkt, alltid, därför blir det lite tandlöst på det sättet. Det finns inga aktiviteter som riktigt ändrar i grunden". - Kajsa, medarbetare*

Både Alicia och Kajsas citat är representativa för vad många medarbetare återgav i sina berättelser: att det tolkas upplevas motsägelsefullt att ledningen hela tiden kommunicerar ett "tillsammans" som inte stämmer överens med vad medarbetarna faktiskt upplever. Müller (2017) lyfter att många organisationer har som mål att skapa just en "Vi"-känsla, men att det nästan alltid präglas av underliggande maktkoncentrerade managementambitioner och värden. Detta återfinns i ledningens styrning mot ett "tillsammans", som enligt medarbetarna inte stämmer överens med deras verklighetsbild utan snarare representerar chefernas gemenskap, och deras förhållningssätt uppåt i hierarkin. Ytterligare en viktig tolkning är att det kan anses som att medarbetarna om inte direkt avslöjat makten, åtminstone genomskådat den, eftersom deras berättelser kan ge uttryck för att de själva inte är manipulerade av

ledningens verklighetsbild. Det blir därmed intressant att betrakta kulturstyrarnas ambitioner som ett försök att genom kommunikation åstadkomma dominans, att få medarbetare att lyda under “tillsammans”:

*“ (...) Och detta är en uttalad inriktning från stadsdirektören att “det här är vad vi ska vara, vi ska jobba tillsammans och vara ett sammanhållet ’stadsledningskontor’ ” - Mikael, kulturstyrare*

*“Tillsammans pratar vi ju väldigt mycket om, framförallt gör ju Thomas det som är stadsdirektör, att vi ska jobba väldigt mycket tillsammans, och det vill vi ju, både på avdelningen och på ’stadsledningskontoret’ och i staden så det är ju någonting vi alltid har med oss” - Gustav, kulturstyrare*

Det Mikael och Gustav säger tolkas representera kulturstyrarnas syn på “tillsammans” och hur detta är en ledningskonstruerad verklighetsbild som genom att “jobba mycket med” ska implementeras i medarbetarnas kognitioner. Arbetet med att implementera “Tillsammans” tolkas därmed som ett sätt av ledningen att styra kulturen utifrån en föreställning av hur saker är och ska vara, där värdeordet i sig blir symbolen för detta. Detta är vad Alvesson (2015) menar är symbolismens funktion inom kulturstyrning, att genom kommunikation styra medarbetarnas värderingar att likställas med organisationens värderingar. Det kan därmed ses som att man genom ordet “Tillsammans” vill styra medarbetarnas verklighetsbild att stämma överens med ledningens verklighetsbild om hur kulturen ser ut och aktivt kommer styras mot att se ut. Intressant nog vittnar flera medarbetare om en annan verklighetsbild, som vid första anblick kan tolkas som att medarbetarna de facto inte styrs alls av det ledningen vill åstadkomma. Vid andra anblick tolkas medarbetarnas upplevelser vittna om en annan typ av underliggande kultur, nämligen en hierarkisk kultur. Här beskriver Hans och Alicia hur känslan av hierarkin ger sig i uttryck i kulturen som ett förtryck av medarbetarna:

*“Det är rätt tydligt att det inte är jag som bestämmer här. ‘Nej det här är det inte jag som bestämmer’, det har jag liksom aldrig behövt uttrycka innan” - Hans, medarbetare*

*“Jag tror att det finns en strävan att skapa stark chefskultur framför allt. För jag vet inte alls vad den organisationskulturen annars skulle vara? (..) Vi kan liksom inte ha en högsta chef som pratar om vad han har gjort, ‘jag har gjort det och jag har gjort detta’ utan då kanske*

*man ska börja med att lyfta upp några andra. Antingen så kan man lyfta sig själv genom att trycka ner andra, eller så kan man lyfta andra” - Alicia, medarbetare*

Utifrån citaten kan det tolkas som att det som konstituerar medarbetarnas verkligheter inte är organisationens aktiva kulturstyrning om ett “tillsammans”, utan den långt mer underliggande hierarkiska strukturen som leder till en förtryckande kultur där chefernas makt ständigt synliggörs. Detta menar Alvesson (2015) är typiska signalement för en kulturstyrning byggd på konstruerade verklighetsbilder anpassade för att ge medarbetare en positiv bild om organisationen och kulturen. Tolkningen av Hans och Alicias citat ger en bekräftelse på att verklighetsbilden om ett tillsammans kan vara avsiktligt konstruerad. Många kulturstyrare pratar om den hierarkiska kulturen i tempusform. Den hierarkiska kulturen beskrivs som ett *då* och associeras med uttrycken “gammaldags” och “ledningsorienterad”. Det som beskrivs som *nu* är en mer platt organisationskultur, vilket också är ambitionerna för vilken riktning kulturen ska styras åt. Att det råder olika uppfattningar om verkligheten kan förklaras med att kulturstyrarna själva är de som utför makten och därmed främmande för att utsättas för den själv. Det är intressant nog bara en av kulturstyrarna, den nyanställda Herman, som uppmärksammar att några chefer (visserligen ingen av cheferna i studien) är medvetna om att kulturen finns *nu* och att kulturstyrningen mot ett “tillsammans” ska fungera råda bot på detta. Han menar att han hört chefer uttrycka ambitioner om en platt organisationskultur och att det förutsätter att man fördelar makten till experterna ute i spetsarna (medarbetarna).

*“Chefer beskriver att den här kulturen fortfarande finns kvar, samtidigt som cheferna själva säger att det här är inte det vi vill ha. ‘Vi vill inte jobba så här’ (...)” - Herman, nyanställd kulturstyrare*

Det faktum att, som Herman beskriver, chefer är medvetna om det faktum att den hierarkiska kulturen finns kvar trots att de försöker kommunicera något annat - att det är ett *då* och att idén om tillsammans är det som gäller *nu* och framåt - kan därför ytterligare bekräfta idén om “tillsammans” som en förklädnad, och än mer ett försök att genom styrning “komma runt” en icke-önskvärd organisationskultur. Inte bara ses kulturstyrningen som en typ av verklighetskontroll utan också enligt Willmott (1993) något som i förlängningen inbillar medarbetarna att tro att de har mer makt än vad de faktiskt har. Det som kanaliseras i “tillsammans” är ambitionerna om en plattare kultur och lovord om en mer upplevd demokratisk maktfördelning men som hämmas av de uttryck för den hierarkiska kulturen som

medarbetarna faktiskt upplever i sitt dagliga arbete. De blir alltså oförmögna att ta sin plats trots att de lovats något annat:

*“Och då blir det liksom, när man pratar om den typen av förändring, men inte över huvud taget gör några faktiskt steg ditåt med hur allt formellt fungerar, då blir ju det också lite.. Så pratar ledningen om att “ja men nu ska vi jobba med tillitsbaserad styrning, vilket innebär att ni som har expertis och specialistroller inom olika frågor ska kunna få mer plats” och sen så slutar det med att - fast det är ändå så att jag alltid måste gå och få ett okej från min chef. Alltså då är det bättre att inte prata om det alls.” - Kajsa, medarbetare*

Det Kajsa beskriver om hur man trots löften om en annan kultur där medarbetarnas expertis ska få större handlingsutrymme ständigt måste be om lov från sin chef kan tolkas återigen vittna återigen om tillsammans som en täckmantel. Cheferna kan tolkas ge tomma löften eftersom medarbetarnas upplevelser ger konnotationer om hur den hierarkiska kulturen fortsatt manifesteras i chefernas hierarkibundna handlingar. Enligt Alvesson (2015) är detta ett sätt att skapa en förbindelse till en hierarki och visa in medarbetare på den rätta vägen. Kulturstyrarna tar gladeligen på sig manteln för att både förvillan och ge förhoppningar till medarbetarna, men när det väl kommer till kritan är det chefen som bestämmer. Stadsledningskontorets konstruktion och kommunicerande av “tillsammans” tolkas på så sätt vara en täckmantel för organisationens underliggande maktstrukturer som medarbetarna naturligen blir oförmögna att iklä sig.

### ***Chefen vet bäst***

Både medarbetare och kulturstyrare tar förgivet att chefer vet bäst om hur kulturen ska styras vilket kan ses som ett kvitto på ett konstruerat förgivetantagande sprunget ur den hierarkiska strukturen. Detta beskrivs återkommande i en majoritet av intervjupersonernas beskrivningar av kulturstyrningen, där betoningen dels läggs på befintliga chefer och dels på nya chefer som en kritisk komponent för kulturen. Stadsdirektören Thomas beskrivs återkommande ha mest inflytande på hur kulturstyrningen utförs och upplevs. Kulturstyraren Gustav beskriver att bytet av chefer kommer leda till att kulturen kan styras till något mer positivt:

*“Det var väldigt mycket mer hierarki innan och väldigt gammeldags (...) men det är också att ja, den högsta ledningen är ju utbytt, det är egentligen bara min chef som fick vara kvar, och*

*han slutar också nu senare i sommar. Så då har de bytt ut alla direktörerna. Men sedan har ju inte alla cheferna bytts ut hela vägen ner, så det tar väl ändå tid liksom att få till en förändring.* - Gustav, kulturstyrare

Det Gustav berättar, om rekryteringen av nya chefer som en väsentlig del för förändringen mot en plattare organisationskultur och ett "tillsammans", kan tolkas som ett sätt att framhäva chefer som kritisk funktion för kulturstyrningen. Detta menar Alvesson (2015) är representativt för när kulturstyrning grundar sig i managementambitioner och chefen blir kulturens främsta drivkraft och hållhake. Organisationen tolkas ha tro på chefers överlägsenhet och funktion för kulturen, vilket kan ses gå stick i stäv med den hierarkiska kultur som tidigare identifierades. En annan kulturstyrare bekräftar idén om chefens kritiska funktion för hennes upplevelser om kultur styrningen:

*"Vi har gått ganska tydligt från en viss kultur, och det gick ganska snabbt. Det var nog i samband med omorganiseringen, i samband med att vi fick en ny högsta chef. (...). Det var JÄTTETYDLIGT. (...) Det var förlösande, det var relationer, det relationella - att hälsa, att vara intresserad, att vara nyfiken, det öppnade upp för saker som kommer skapa ringar på vattnet"* - Oscar, kulturstyrare

Det Oscar beskriver angående den nya högsta chefens "förlösande" effekter på kulturen kan naturligen även detta tolkas som att han har en övertro på chefens inflytande. Detta menar Alvesson & Willmott (2002) kan ses som en av ledningen utförd normativ kontroll där de aktivt försöker påverka kulturen. Kulturstyrarnas återkommande upplevelser av chefen kan tolkas förklaras med att man som chef i hierarkin har en naturlig närhet till ledningen och därför blivit kontrollerad till en managerialistisk förförståelse för kulturstyrningen, att ledningen är bäst på det. Detta synsätt präglar således att kulturstyrningen kan upplevas mer positiv av de som sitter nära och tillkännager makten.

En medarbetare som har samma chef som Gustav nämner också utbytet av chefer, och tolkas förklara det som att deras chef "fick vara kvar" för att han "anammade tillsammansgrejen" :

*"Vår avdelning andas mycket tillsammans, och min chef då, han är de av cheferna som varit med längst - men även han har ju anammade tillsammansgrejen trots att han då INTE är*

*anställd av Thomas och inte har så att säga fått de här sakerna till sig av Thomas i samband med att han började.” - Kajsa, medarbetare*

Det Kajsa berättar om hennes chef som den enda som fick behålla jobbet bekräftar å ena sidan bilden av chefens viktiga funktion men att man också ger vissa chefer privilegier över andra eftersom de passar in i den kulturstyrning man utför. Detta kan hänvisas tillbaka till idén om uppmärksammas rekrytering, att man aktivt försöker anställa chefsprofiler som passar in i kulturstyrningen. Organisationen tolkas alltså både byta ut chefer för att endast ha kvar eller anställa chefer som går i linje med “den nya kulturen”. Det maktmönster som identifieras här är att organisationen även när det gäller chefer väljer dem utifrån huruvida deras sociala föreställningar passar in, eller kan övertygas, med ledningens föreställning.

Ledningen kan tolkas ha koloniserat även medarbetarnas livsvärld med chefens viktiga funktion i organisationen. Återkommande i intervjupersonernas upplevelser är beroendet av chefer som återfinns i kulturen och vad gäller vem som ska ta styra den. Dessa tre citat kan tolkas visa medarbetarnas underkastelse:

*“Men å andra sidan är medarbetarna väldigt hierarkiskt inriktade - så jag skulle vilja säga att det är tvärtom. (...) jag upplever att man väldigt ofta får tillbaka ‘men det här är ju en chefsfråga ’” - Gustav, kulturstyrare*

*“(...) Om man vill förändra och ha det på ett annat sätt, ja men de STÖRRE frågorna kring hur det ska se ut, då kommer de uppifrån” - Filip, medarbetare*

*“Min uppfattning är att det finns väldigt mycket att jobba med här vad det gäller organisationskultur och jag tror att chefer och ledare skulle kunna ta ett ansvar för att informera om vilken kultur som chefen önskar” - Axel, medarbetare*

Det som Gustav säger, att medarbetarna utkräver chefens ansvar i vissa frågor på grund av att de är hierarkiskt inriktade, kan tolkas förklaras inte bara av chefens viktiga roll utan hur denna underkastelse blivit något medarbetarna tar förgivet vilket cheferna ständigt legitimerar. Likväl är Axel och Filipens ansvar på kulturen som något som ledningen ska styra och hantera representativt för hur medarbetarna upplever att saker är och bör vara. Detta hävdar Alvesson (2015) är ett sätt att bygga en kultur från underliggande normer vilket leder till att organisationsmedlemmarna tar för givet att vissa saker är på ett visst sätt.

Medarbetarna blir på så sätt kulturellt begränsade av de underliggande strukturer som finns och som ger sig tillkänna när organisationen ständigt konstruerar bilden av chefens viktiga roll i kulturen. Det som de med makt upplever som de förtrycktas sätt att förskjuta ansvar kan därför tolkas grunda sig i en underliggande kultur som makten själv producerar och reproducerar: att chefen vet bäst.

### ***Vi och Dom***

Chefernas handlingar konstruerar ett vi och dom och gör på så sätt medarbetarna till objekt för kontroll. Handlingarna, som både kan vara synliga eller osynliga för blotta ögat, ses som kommunikativa produktioner och reproduktioner och utgör det som organisationsmedlemmar uppfattar som verkligt. Medarbetarna kontrolleras att acceptera en särskild verklighet i den informella och formella kommunikationen med chefer, som ger sig tillkänna i två återkommande exempel: 1. den retoriska uppdelningen mellan chefer och medarbetare, 2. chefens konstruktion av "viktiga chefsammanhang". Nummer ett är ett mer tydligt exempel på synlig makt, där medarbetarna blir objekt för kontroll återfinns i organisationens formella kommunikation, på intranätet, där man retoriskt delar in chefer och medarbetare som två olika grupper:

*"Det (uppdelningen) är ju ett jättetydligt sätt att signalera för alla att det finns chefer och så finns det medarbetare. Ni inte berättigade samma mängd information, samma behandling eller samma någonting."* - Alicia, medarbetare

För förtydligande är det som Alicia menar att man inom interna styrdokument, nyheter och allmän information alltid adresserar medarbetare och chefer som två separata grupper. Det som Alicia beskriver är att uppdelningen leder till att en viss information bara är avsedd för chefer respektive medarbetare vilket kan tolkas som ett sätt att begränsa medarbetarnas maktinflytande. Alvesson (2015) menar att hierarkiska förbindelser, såsom var makten ligger och inte, konstrueras i kulturens kommunikativa handlingar. Uppdelningen kan tolkas som en tydlig markör för hur organisationen begränsar medarbetarnas informationsintag och på så sätt kontrollerar deras verklighetsbild att råda enligt maktförbundna principer. Vidare beskriver annan medarbetare hur maktuppdelningen blir tydlig i den informella kommunikationen:

*“Jag tycker att vi har en ganska hierarkisk organisation där ledningen ägnar sig åt att vara ledning och prata med varandra och sen så är det vi andra som gör våra grejer liksom. (...) Alltså man har på något sätt tydligt tillträde till sin egen nivå, det är öppna eller stängda dörrar beroende på vilken hierarkisk nivå du befinner dig i.” - Kajsa, medarbetare*

Vad Kajsa berättar är att ledningen är på sin egna nivå medan medarbetarna hålls på sin vilket vid första anblick kan tolkas som att uppdelningen gör att de inte har någon kontakt alls, men vid andra anblick tolkas som att ledningen drar nytta av att infinna sig på en troligtvis tillfredsställande nivå i hierarkin skiljd från medarbetarna. Detta kan liknas vid det som Alvesson (2015) menar i sin metafor “fryser verkligheten” vilket avser då kulturen är begränsande i den mån att den håller människor kvar inom en särskild verklighet. Detta säger oss att kulturer genom att “stänga dörrarna” inte bara begränsar medarbetarna, utan också alternativa verklighetsbilder än den de önskar råda och på så sätt fryser en av ledningen önskvärd verklighet för alla parter.

Exempel nummer två på hur stadsledningskontorets kultur genom kommunikation gör medarbetarna till objekt för kontroll återfinns i deras rutinmässiga chefsmöten. Detta återfinns i flera medarbetare och kulturstyrarens återgivning, där kommande två exempel illustrerar maktasymmetrier i faktumet:

*“(…) Som min chef säger ofta: “ja vi kan ha ett möte vid 9:30 för då är det precis efter chefs frukosten”. Chefsfrukost, varför då? Vad syftar det att åstadkomma? Om man inte förklarar det ja då kommer vi på egna förklaringar och de är ju sällan särskilt positiva -man vill ju tänka gott någonstans. Jag tänker att ja men det finns goda skäl till att man har ledargrupper, och där ska man bestämma vissa saker och så vidare och så vidare. Men när vi aldrig ser att det blir något resultat av det eller förstår processen kring det eller förstår varför är det viktigt att ha chefs frukost då blir det ju något mytiskt konstigt som man känner att man är exkluderad från, snarare än att det blir inkluderande tillsammans.” - Alica, medarbetare*

*“Ja och det är också ofta som medarbetarna tror att cheferna pratar om så himla spännande och hemliga saker.. men det är verkligen inte så! Men man har verkligen en mystisk bild av att ledningsgruppen har stängda hemliga möten: ‘Undrar vad de pratar om, det vill jag höra?’. Man har liksom en mystifierad bild av vad chefer har för sig om dagarna.” - Gustav, kulturstyrare*



Både Alicia och Gustavs citat visar på vad som kan tolkas vara en uppenbar menings-skiljaktighet mellan kulturstyrare och medarbetare när det kommer till “chefsmöten”, vilket kan tolkas synliggöra hur tillgång till makt präglar huruvida man känner sig delaktig eller ej. Intressant nog förenas intervjupersonerna något i de liknande orden mystiskt/mystifiering. Mystiken kring chefsmötena kan tolkas underbygga organisationens upprätthållande av ett tydligt “vi” och “dom”, som här manifesteras genom ordet “chef” framför det faktiska mötet. Denna typ av rökridå, där makten utövas bakom stängda dörrar, menar Alvesson (2015) förstärker chefskapets överlägsenhet, även om det är på en osynlig och vardaglig nivå i organisationslivets vardagliga natur. Ser man då till rutinmässiga vardagliga situationer som detta var ett exempel på kan det tolkas som en typ av maktutövning att utesluta medarbetare från antingen delar av eller deltagandet i att konstruera verkligheten - det vill säga organisationens kultur. Ser man till de olika uppfattningarna om mötenas innebörd kan man tolka det som att makt-havare betraktar denna föreställning som naturlig och i linje med det som uppfattas som normalt medan de som förtrycks lämnas med känslan av uteslutande och att något döljs för dem.

### ***Ingen autonomi är harmoni***

Organisationen motverkar autonomi och lyckas därmed behålla den ledningskonstruerade verklighetsbild som den enda, sanna vilka medarbetarna kontrolleras lyda. Detta synliggörs i återkommande berättelser om ifrågasättande, vars tillfällen antingen är förutbestämda, inte alls ges, eller bemöts med repressivitet. En av kulturstyrarna nämner, apropå autonomi, vad som kan tolkas vara av honom konstruerade tillfällen för det:

*“Sen finns det ju en tid och en plats för det. Det är väl min uppgift att vara öppen för allt, fast inte där och där eller då. Ibland är ifrågasättande, det beror på hur man gör det, det kan finnas tillfällen där man kan ha svårt att ta till sig det”* - Oscar, kulturstyrare

Oscars sätt att beskriva ifrågasättandet som “att det finns en tid och en plats” för det, kan tolkas menas ur ett maktperspektiv att medarbetarnas röst därför bara ges förutsättningar när hon som chef skapar dem. Medarbetarnas autonomi är styrd, både tids- och platsberoende, enligt chefens makt. Att ledningen ofta blir inriktade på kulturstyrning på ett sätt som gör att det skapar en selektivitet i de sociala verkligheterna, menar Alvesson (2015) ofta återfinns i organisationer som har en traditionell syn på makt. Kulturstyrningen på

stadsledningskontroret kan därför tolkas ge mycket lite utrymme till andra sociala verkligheter än den ledningen försöker kommunicera. Detta systematiska sätt att hindra autonomi blir i förlängningen en styrning av medarbetarna att lyda en ledningskonstruerad verklighet. Denna bild förstärks i många av medarbetarnas berättelser, där de beskriver att cheferna möter ifrågasättande med repressivitet. Framförallt Kajsas berättelse stack ut, när hon redogjorde för vad som hände när hon gjorde just det - sa ifrån - på ett stormöte:

*“Jag råkar vara en sån som i nästan alla sammanhang säger vad jag tycker. Även om det kan verka risky business om du förstår vad jag menar.. generellt skulle jag säga att cheferna inte är jättebra på att ta emot den typen av input eller ifrågasättande. Vi säger att vi ska ha högt i tak, men om man är lite ängslig eller inte vågar säga vad man tycker, för att då kan det helt plötsligt bli en liten smäll på fingrarna, nej då föder ju inte det kulturen. Det är verkligen en organisationskulturfråga som inte är på plats. (...) Jag säger ju vad jag tycker även om de (cheferna) biter ifrån så att säga, jag ser det liksom inte riktigt som ett problem för mig som individ. Men vi hade, just för min egen del, hade vi ett konkret exempel på det här i samband med den här omorganiseringen på min avdelning och där jag ifrågasatte och fick, vad mina kollegor upplevde det, en uppläxning. Jag kan hålla med om att det inte var speciellt bra uttryckt av chefen men det var inte så att jag satt hela den helgen och kände mig olycklig och undrade om jag vågade gå till jobbet på måndag. Medans jag fick meddelande från rätt många kollegor som skickade meddelande som “Mår du bra?”, “Är allt okej?”, “Känns det okej?”. Det var väldigt tydligt att andra upplevde det som ett jättestort problem, att det här var fan inte okej.” - Kajsa, medarbetare*

Det som Kajsa gör här kan tolkas vara ett uttryck för hennes individuella åsikter, skild från de upprätthållna sociala normerna om vem som bestämmer, vilket resulterade i en uppläxning och ett instämmande av kollegor att gensvaret inte upplevdes rimligt. Kajsas berättelse om upplevelserna av ifrågasättandet kan tolkas förklaras som en typ av maktförtryck där autonomi lyser med sin frånvaro och reaktionen på medarbetarnas försök till frigörelse från ledningens konstruerade sociala verklighet blir närmast repressiva. Detta kan knytas an till vad Alvesson (2015) menar om kulturer byggda på sociala föreställningar som inrättar normer alla organisationsmedlemmar förväntas följa och därmed tenderar att begränsa individualism. Repressiviteten ligger inte bara chefens reaktion mot ifrågasättande, utan också i det som Kajsa beskriver vara hennes kollegors reaktioner och bekräftelser om saken

som “ett jättestort problem”. Visserligen var detta en enskild berättelse, men en annan medarbetare vittnar om hur möjligheterna för ifrågasättande avsiktligt inte ges:

*“För mig finns det en så stor dissonans mellan vad som påstås och den tonen som finns. Till exempel känns det som att cheferna tänker “ja men hur presenterar vi saker så att vi inte får frågor?” istället för att “ja men hur presenterar vi saker på ett sätt som gör att vi får in bra idéer från våra fantastiska medarbetare som vi har anställt för att de är duktiga på det de gör?”. Det är ju en viss skillnad där - man kan leda genom att bestämma, men då får man en klunga som bara lyder, eller så kan man vilja leda genom att ta in massa saker och fråga: “hur ska vi göra det här?” och samtidigt skapa ett engagemang till exempel. Och jag ser väl att man närmast är rädd för alternativ 2.” - Alicia, medarbetare*

Utifrån vad Alicia upplever om hur cheferna i den formella kommunikationen hindrar medarbetarna att delta i beslutsfattande i den kan det tolkas som att ledningen genom samförståndskontroll försöker konstruera en bild av vem det är som bestämmer. Alvesson (2015) menar att kultur ofta blir maktutövning, där ledningen tenderar att avsäga medarbetarnas frihet att delta i konstruktionen av den verklighetsbild, det vill säga kultur, som ska råda i organisationen. Det som kan tolkas utifrån detta citat är att cheferna skraddarsyr verkligheten genom att kommunicera den på ett sätt som förhindrar autonomi.

### ***Normativ exkludering***

Stadsledningskontorets maktcentrerade kultur exkluderar medarbetarna. Detta återges i flera resonemang av medarbetare som dels upplever att de inte förstår syftet med sina uppdrag, känner sig ensam istället för att känna en samhörighet och heller inte identifierar sig med stadsledningskontoret. Detta står i rak kontrast till det som kulturstyrare påstår redan finns och ska fortsättas etableras genom styrning. Hade detta varit en studie ur ett traditionellt perspektiv hade intresset legat i att undersöka varför organisationens kulturstyrningsmetoder inte fungerat. Nu är detta en studie ur ett kritiskt perspektiv, som ser makt som den främsta mekanismen för upplevelserna av kulturen. Kring känslan av ensamhet var intressant nog uttrycket “ensamma öar” mycket återkommande i medarbetarnas upplevelser av kulturen, vilket kan ses som ett kulturellt uttryck för den struktur och arbetsfördelning som makten konstruerat i organisationen och som exkluderar medarbetarna från kulturen.

*“Ja men väldigt... väldigt ensamma öar (...). Det blir väldigt oklart för att vi har så olika uppdrag på förvaltningen så det känns lite... diffus kultur.”* - Axel, medarbetare

*“Ja, ensamma öar ja... På stadsledningskontoret har vi liksom inga naturliga kopplingar till varandra mer än att vi är organiserade tillsammans.”* - Kajsa, medarbetare

Medarbetarna beskriver att ensamheten beror på är att de är ensamma i sina uppdrag vilket kan tolkas förklaras med hur ledningen implicit producerat en sanning som medarbetarna tvingats acceptera. Omorganiseringen, som inkluderade en omstrukturering av roller, kan ses som det som implicit lade grunden för uttrycket “ensamma öar” och det kan därför tolkas varit något som oavsett avsikt blivit en naturlig effekt av ledningens makt. Enligt Alvesson (2015) tenderar begränsande kulturer fördöma individualism och premierar de som inrättar sig efter normerna. Om ensamhet är en norm i strukturen och den ensamma kulturen reproduceras i kommunikationen, hur ska då medarbetare känna sig fria att samarbeta? Alvesson (2015) menar att intresset för makt inte bara handlar om vilken aktör som har makt utan vad makt uppmärksammar oss på. Detta gör att tolkningen kan ta ett steg från avsikten bakom att utöva makt och istället ha makt i som glasögon för det som ses, vilket är att medarbetarna har kontrollerats att känna ensamhet framför samhörighet och exkluderas därför från den organisationskultur ledningen vill att de ska ingå i. Det visar sig dock att en del av omstruktureringen, såsom den att göra det “löst i kanterna (se 4.1), har syftet att uppmuntra samarbete - men återkommande är den ensamma och exkluderande kulturen där försöken mot något annat känns osanna.

*“Just nu har det blivit mer att man tvingats ta kontakt med folk på andra sätt, i och med att vi också gjort en omorganisation, men vi är inte där att vi har det samarbetet.”* - Hans, medarbetare

Hans beskriver att han känner sig tvingad till samarbete trots att han inte känner att det finns vilket kan tolkas bekräfta idén om att ensamheten snarare är en etablerad sanning än den om samarbete. Detta menar Willmott (1993) är ett sätt att få medarbetare att identifiera sig med en konstruerad verklighetsbild. Ironiskt nog verkar inte denna verklighetsbild inte vara representativ för hur medarbetare faktiskt upplever saker? Detta kastar istället tillbaka ljuset på ledningens egna förväntan på makt och chefs funktion. Det kan tolkas som att organisationen verkar tycka att det räcker göra lite mindre förändringar i strukturen, att

informera om vilken kultur organisationen ska ha och och eftersom alla vet att var makten ligger och att chefen vet bäst, så kommer alla medarbetare kontrolleras att följa normen. Apropå att informera om kultur och brist på inkludering berättar flera medarbetare om vikten av kommunikation och kommunikatörer i synnerhet:

*“Men där har vi en roll som kommunikatörer, hur ska vi prata om det här på ett vettigt sätt där det inte bara är någon sådan här top-down-grej som ju inte lär leda till så mycket mer än frustration och man tvingar medarbetare prata om något de inte tycker känns värdefullt” - Kaj, medarbetare*

Det Kaj tolkas mena med sin “top-down-grej” är att kulturstyrning som informationsöverföring där den maktcentrerade ledningen förväntar sig att alla medarbetare är passiva mottagare, kan mellan raderna utläsas som att antingen han själv tycker, eller har blivit uppmärksam på att andra medarbetare tycker, inte är värdefull. Enligt Deetz & McClellan (2011) är en mer demokratisk organisationskultur den som getts förutsättningar för pluralism och där de delade värderingar bygger på kollektiva meningsskapanden. Empirin kan ses ge sken av den rituella synen på kommunikation som konstruktion av kulturer: att den ska ske utifrån dialog där intresset ligger i att finna konsensus i olika verklighetsbilder istället för att tvinga en verklighetsbild på en annan.

Återkommande i flera medarbetares berättelser är ett utanförskap som inte bara beskrivs som en ensam ö, utan också som en utebliven samhörighet många medarbetare associerar med stadsledningskontorets syfte. De uttrycker gång på gång att ett syfte saknas, vilket tolkas signalera att de vill ha en samhörighet i och med organisationen - att det är viktigt för dem. Detta är ett syfte som beskrivs främst finnas i styrdokument vilket därmed kan ses representativt för hur kulturen exkluderar medarbetarna:

*“Vad skulle hända om jag inte gör mitt jobb en dag då? Ja inte fan vet jag alltså. Man missar att förklara syftet liksom: Varför är det viktigt att vi gör saker? Varför är det viktigt att vi som kollegor samverkar med varandra? Varför det är viktigt att vi kommer med idéer? Varför är det viktigt att vi gör så här? - Alicia, medarbetare*

Alicia berättar explicit att hon saknar syftet, varför han ska göra det ledningen säger, vilket kan tolkas bekräfta idén om att ledningen ensamt konstruerar kulturen och utesluter medarbetarna från att delta. Detta menar Deetz & McClellan (2011) dessutom är

representativt för en kulturstyrning som värderar strategisk kontroll högre än det demokratiskt viktiga i att skapa förutsättningar och låta medarbetare ta plats i både kulturen som finns och hur den ska styras att förändras. Att medarbetare återkommande är så icke införstådda vid organisationens syfte kan å ena sidan ses bero på att de inte får delta i att formulera det, men å andra sidan ur en emancipationssynpunkt tolkas som att ledningen själva är så indoktrinerade i den hierarkiska kulturen och de underliggande förväntningarna på chefer som finns gör att de står blinda inför det faktum att medarbetarna ens vill delta. Det kan därför tolkas som att själva kulturen står i vägen för demokratiska principer och därmed per rutin utesluter medarbetarna.

### ***Drömmen om en gemensam eld***

En önskvärd kultur, en kultur motsatt den som som beskrivs ovan, kan återfinnas i flera medarbetares berättelser.

*“Jag tycker att det är viktigt, det här perspektivet, att kultur - att vi alla är en del av väldigt många slags kulturer hela tiden. Att det är något som är föränderligt”* - Kaj, medarbetare

Det Kaj säger kan tolkas som att han ser en alternativ verklighetsbild i fjärran, en önskan om en samarbetande kultur, likt den ledningen påstår sig utlova, men som hålls tillbaka av brutna löften. Enligt Alvesson (2015) blir ledningsorienterad kulturstyrning en begränsning, då det hindrar organisationsmedlemmar från att frigöra sig från den konstruerade verklighetsbilden. Det kan därför tolkas som att medarbetarna önskar sig en kultur som uppfyller det ledningen utlovar, men känner sig fast i den verklighetsbild organisationen premierar - en organisation inkapslad i en maktasymmetri med “tillsammans” som täckmantel. Följande citat kan tolkas beskriva hur kulturstyrningen på organisationen återkommande görs och upplevs och vittnar om den makt som finns bakom den: Varumärket > Medarbetarna, Täckmanteln Tillsammans, Chefer vet bäst, Vi och Dom och Ingen autonomi = Harmoni:

*“Det är lite som att man säger ja men vi ska sitta här kring elden tillsammans – men ingen har tänt en eld och ingen har heller sagt vad vi ska sjunga, men vi sitter här och väntar. Just nu upplever jag att vi sitter här och väntar runt eldstaden, och så har vi till en chefnågon helt annanstans som står och grillar korv med andra chefer samtidigt som de funderar på vad som ska hända. Här är vi (medarbetare) tillsammans med varandra men inte med andra som*

*vi ska vara tillsammans med när vi just ska göra det här “tillsammans” som ska bli så bra!”*

- Alicia, medarbetare

## 5. Diskussion och slutsats

---

I ljuset av tidigare kritisk forskning, som mestadels fokuserats till att kritisera och problematisera privata organisationers användande av kultur som managementresurs för att vinna ekonomisk terräng, visar denna studie hur kulturstyrning kan förstås i en ny kontext där dessa ambitioner inte är primära. Tidigare kritisk forsknings synsätt på kulturstyrning som normativ kontroll och som begränsande (Willmott, 1993; Müller, 2017; Alvesson; 2015) visade sig vara väl applicerbara på offentliga organisationer vilket inte bara visar hur kultur används som en managementresurs i en byråkratisk organisation utan också hur kulturstyrning är förbunden till underliggande maktmekanismer även när den ekonomiska aspekten uteblir. Denna studie sätts i ljuset av hur kultur kan förstås som en begränsning. Det kritiska perspektivet fyller därför sin funktion inte bara i synliggörandet av maktcentrerade synsätt på kommunikation, handlingar och tankemönster utan också i den emancipatoriska målsättningen som påvisar att detta hämmar demokratiska principer och i förlängningen organisationens kommunikativa utveckling. Studien kan i sig därför ses som ett svar på Falkheimer & Heide (2018) efterfrågan av kritisk forskning inom strategisk kommunikation och visar på så sätt hur ett kritiskt perspektiv fyller en viktig funktion för att förstå och arbeta med kommunikation.

Studiens resultat visar att organisationen och förvaltningen fallet baseras på har en kulturstyrning med först och främst stort fokus på att integrera organisationsmedlemmarna i det externa varumärket. Organisationens stora insatser på att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke och styra medlemmarna till att vara ambassadörer ger de kritiska konnotationerna att organisationsmedlemmarna kontrolleras av varumärket. Det vittnar om ett värdesystem där varumärket värderas högre än de anställda, en prioritering vilken kan ses ge implikationer på varför den interna kulturen på förvaltningen återkommande upplevdes bristande eller åsidosatt. Då denna studie avgränsas till en förvaltning centrerades empirin kring deras interna kulturstyrning vilket gav resultatet att de arbetar med kulturen med ambitionen att genom strategisk kontroll styra om den från en hierarkisk till platt kultur. Vid första anblick kan detta å ett kritiskt perspektivs vägnar vittna om en positiv riktning, men ironiskt nog visade det sig att kulturstyrningsmetoderna var väl förankrade i den maktcentrerade kultur man påstår sig vilja frångå. Det konkreta styrningsarbetet kanaliserades i ordet tillsammans, en ledningskonstruerad verklighetsbild, som genom



uteslutande envägskommunikation avsågs implementeras i medarbetarna med avsikten att skapa en stark samhörighet till förvaltningen. Enligt vad Alvesson (2015) beskriver är detta tydliga signalement för när kulturstyrning blir begränsande, att ledningen aktivt försöker skapa en verklighetsbild och kontrollera organisationsmedlemmarna att acceptera den och därmed utesluter andra verklighetsbilder än sin egna.

Resultatet visar hur en lednings försök att konstruera verklighetsbild kan visa sig vara ett sätt att förvillna medarbetarna om verkligheten. Medarbetarna upplevde sig inte leva i den verklighet ledningen avsett för dem utan vittnade istället om en hierarkisk kultur och ett tillsammans som fortsätter utebli i den befintliga kulturstyrningen. Återkommande i medarbetarnas upplevelser av hur kulturen var att den snarare förtrycker, utesluter och aktivt hindrar dem från att ifrågasätta eller delta i den. Studien visar därför hur maktcentrerad kulturstyrning, där ledningen genom kommunikation försöker inbilla medarbetarna om en mer demokratisk verklighet blir problematisk eftersom den motsatta verkligheten konstant reproduceras i organisationens kultur. Utifrån vår studie kan vi även se hur underliggande hierarkiska strukturer och managerialistiska tankesätt som upprätthåller makt; i denna studies fall en övertro på chefens inflytande, normativ exkludering i strukturen, ett "vi-och-dom-tänk" och uteslutande av autonomi; är ingrodda i organisationsmedlemmarnas meningsskapanden av den kultur som existerar och därför formar hur kulturstyrningen både görs och upplevs.

Man får ändå beundra ledningens sätt att försöka styra om kulturen till något som förhoppningsvis blir bättre för alla. Utifrån studiens resultat kan det dock dras slutsatsen att ett kritiskt perspektiv på kulturstyrning kan synliggöra hur både implicita och explicita uttryck för makt i kulturer ofta präglar både kulturstyrningens förkunskaper, upplevelser av samt hur man arbetar med den. Organisationer som ambitiöst vill förändra sin kultur bör därmed ägna sig åt att dels förändra strukturen, men också skapa förutsättningar för pluralism och kollektiva meningsskapanden för vad man vill uppnå. Vidare bör man också aktivt ifrågasätta och frigöra sig från de dominerande tankesätt, värderingar eller normer och se kulturen som ständigt reflexiv och autonom. En emancipatorisk syn på kulturstyrning kan med denna studie visa sig vara ett bättre alternativ än att iklä sig en täckmantel broderad med maktkonstruerade verkligheter. På basis av denna slutsats föreslår vi en ny metafor till forskningsfältet strategisk kommunikation: Kulturstyrning som täckmantel.

## 5.1 Begränsningar och förslag till vidare forskning

Även om denna studie bidrar till det kritiska forskningsfältet, kan den rimligen inte svara på hela den uttalade efterfrågan om kritiska studier inom strategisk kommunikation. Detta då studien gjort vissa begränsningar, dels självvalda men också påtvingade av den pågående pandemin, finns det stora utrymmen för vidare forskning kring fenomenet kulturstyrning. Denna studie utgick från intervjuer på en och samma förvaltning varför ett förslag till framtida forskning skulle kunna vara en jämförande studie av flera avdelningar alternativt att komplettera en fallstudie med även observation. Vår studie visade att maktbundna kulturer existerar även i en offentlig organisation, trots uteblivna finansiella ambitioner, så å ena sidan kan ett förslag till framtida forskning kan därför vara att göra fler kritiska studier på offentliga organisationer. Men å andra sidan vågar vi hävda att metaforen ”kulturstyrning som täckmantel” även är relevant för kunskap om kulturstyrning inom den privata sektorn, då det finns fler aspekter än primärt finansiella som är relevanta för maktbegreppet. Enligt Alvesson (2015) handlar makt inte enbart om att beskylla enskilda aktörer för deras maktutövande utan också vad makt gör oss uppmärksamma på. Makt gör oss alltså uppmärksamma på inte bara makten, utan vad som blir konsekvensen av den i organisationer och deras kommunikation.

# Referenser

---

Adorno, W. T. & Horkheimer, M. (2012) *Upplysningens dialektik*. Stockholm: Bokförlaget Diados.

Ailon-Souday, G. & Kunda G. (2006). Managers, Markets and Ideologies: Design and Devotion Revisited. *The Oxford Handbook of Work and Organization*. p. 200-218. Oxford University Press. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199299249.003.0011

Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning*. 3., [omarb.] uppl. Malmö: Liber AB

Alvesson, M. & Willmott, H. (2002). Identity Regulation As Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management studies* 39 (5). doi:10.1111/1467-6486.00305

Bryman, A (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Uppl 2:1. Malmö: Liber.

Craig, R. T., & Muller, H. L. (2007). *Theorizing communication: Readings across traditions*. Los Angeles: Sage Publications.

Cushen, J. (2009) 'Branding Employees', *Qualitative Research in Accounting and Management* 6(1-2): 102-14.

Deetz, S. & McClellan. (2011). Communication. *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. 433-453. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199595686.013.0021

Eksell, J. & Magnusson, S. (2014). *Att kombinera intervju med observation*. I J. Eksell & Å. Thelander (red.) *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*, s. 215- 226. Lund: Studentlitteratur AB

Falkheimer, J. & Heide, M. (2018) *Strategisk kommunikation: en introduktion*. Lund: Studentlitteratur AB

Falkheimer, J., Heide, M., Simonsson, C. & von Platen, S. (2018). Expanding the scope of strategic communication: Towards a holistic understanding of organizational complexity. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 452–468.

Fejes, A. & Thornberg, R. (2015). *Kvalitativ forskning och kvalitativ analys*. I Fejes, A. & Thornberg, R. (red.) *Handbok i kvalitativ analys*, s.34-38. Stockholm: Liber AB

Flick, U. (2014). *The SAGE handbook of qualitative data analysis*. London: SAGE

Flyvberg, B. (2001). *Making social science matter*. Cambridge University Press.

Gadamer, H-G. (1997). *Sanning och metod - i urval*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos AB

Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action*. Boston: Beacon Press.

Hatch, M. J. (1993) The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*. Vol. 18, No. 4 (Oct., 1993), pp. 657-693. Published By: Academy of Management

Hatch, M. J. & Schultz, M. (1997) Relations Between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal Marketing* 31(5/6):356-356. DOI: 10.1108/eb060636

Hatch, M. J. & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review* 79(2):128-34, 158

Heide, M. & Simonsson, C. (2014). *Kvalitet och kunskap i fallstudier*. I J. Eksell & Å. Thelander (red.) *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*, s. 215- 226. Lund: Studentlitteratur AB.

Kehl, K. & Strand, S. (2018). “A country to fall in love with/in”: gender and sexuality in Swedish Armed Forces’ marketing campaigns, *International Feminist Journal of Politics*.  
Länk till artikeln: <https://doi.org/10.1080/14616742.2018.1487772>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*.

Mumby, Dennis K. (2012) *Organizational communication: A critical approach*. Los Angeles: Sage publications US.

Müller, M. (2018). 'Brandspeak': *Metaphors and the rhetorical construction of internal branding*. *Organization*, 25(1), 42-68. Doi:10.1177/1350508417710831

Müller, M. (2017) 'Brand-Centred Control': A Study of Internal Branding and Normative Control. *Organization Studies*. Vol. 38(7) 895–915. Doi: 10.1177/0170840616663238

Möllerström, V. & Stenberg, J. (2014). *Diskursanalys som metod inom strategisk kommunikation*. I J. Eksell & Å. Thelander (red.) *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur AB

Ouchi, W. (1981) Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. *Business horizons*, 24 (6). 82-83. Doi: 10.1016/0007-6813(81)90031-8

Opitz, M., Chaudhri, V., & Wang, Y. (2018). Employee social-mediated crisis communication as opportunity or threat? *Corporate Communications: An International Journal*, 23(1), 66–83.

Percy, L., Pervan, S. & Rosenbaum-Elliott, R. (2011). *Strategic brand management*. (2. ed.) Oxford: Oxford University Press.

Perri, G. & Bellamy, C. (2011). *Principles of Methodology: Research Design in Social Science*. London: Sage.

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.

Prasad, P. (2017). *Crafting qualitative research: Beyond positivist tradition*. New York: Routledge.

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: Om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Tracy, S-J. (2013). *Qualitative Research Methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Oxford: Blackwell Publishing.

Von Platen, S. & Young, P. (2014). *Att intervjua chefer med kommunikationsansvar*. I J. Eksell & Å. Thelander (red.) *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*, s. 215- 226. Lund: Studentlitteratur AB.

Westlund, I. (2015). *Hermeneutik*. I Fejes, A. & Thornberg, R. (red.) *Handbok i kvalitativ analys*, s.71-88. Stockholm: Liber AB.

Willmott, H. (1993). Strength is ignorance, slavery is freedom: managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies* 30(4):515 - 55. DOI:10.1111/j.1467-6486.1993.tb00315.x

# Bilagor

---

## **Bilaga 1: Intervjuguide**

### Bakgrund:

Syftet med studien är att utforska hur en offentlig organisation realiserar och upplever kulturstyrning, genom intervjuer med både chefer (kulturstyrare) och medarbetare. Genom intervjuerna önskar vi förstå fenomenet kulturstyrning på en offentlig organisation, från två olika synsätt.

### Teman medarbetare:

Informell kommunikation

Tillhörighet/identitet

Synen på organisationskultur

Självstyre

Värdeord: Tillsammans

### Teman kulturstyrare (chefer/kommunikatörer):

Synen på organisationskultur

Styrning → Nya strategier baserade på distansbaserad arbetsplats

Kontroll

Värdeord: Tillsammans