



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för humaniora

Kommunikation genom policys och visioner.

En fallstudie av kunskapsföretaget
Centrum för flexibelt lärande (CFL)

Johanna Bcheri

År 2013

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Medie- och kommunikationsvetenskap

Handledare: Mats Hyvonen
Examinator: Eva Ekstrand

Abstrakt

MKV C/VT 2013

Handledare: Mats Hyvonen/ Examinator/Eva Ekstrand/ Författare: Johanna Bcheri

Titel: Kommunikation genom policys och visioner. En fallstudie av kunskapsföretaget Centrum för flexibelt lärande (CFL).

Nyckelord: organisationskultur, policys, information, Alvesson, identitet

Vi lever i ett tjänstesamhälle, där organisationer och arbetsplatser har en annan karaktär än i industrisamhället. I den standardiserade industriproduktionen är själva produktionsprocessen bestämd på förhand. I tjänste- och kunskapsproducerande organisationer är produktionen i mycket högre grad kopplad till individerna och en mycket större del av deras personlighet, förmågor, kompetenser och kunskaper. Den för organisationen nödvändiga kontrollen, styrning och samordningen har med nödvändighet en annan karaktär i tjänste- och kunskapsproducerande organisationer. I dag vill man ha mer av individen, men man vill inte ha vad som helst och inte allt. Ett sätt att beskriva det är att kontrollen, styrningen och samordningen blivit mer indirekt. För att samordna handlandet formuleras ofta policys som berör hela arbetsstyrkan. En sorts identitets skapande sker då människor kopplar samman organisationens policy, symboler och värderingar till sin egna specifika sociala identitet, en sorts förtätning uppstår här menar Alvesson, hans teori konstaterar att människor som arbetar inom serviceorganisationer ofta framtonas som en produkt av varumärket. I denna C-uppsats genomförs en fallstudie på Centrum för flexibelt lärande (CFL). Syftet är att undersöka vilken information organisationen vill kommunicera via sin varumärkespolicy. Hur verksamt är dokumentet ”CFLs varumärke” för organisationens målsättning, hjälper varumärkets retoriska innehåll till att få ett arbetsteam som jobbar mot samma vision och målbild? Hur ser medarbetarna på varumärkesplattformen, stämmer ledningsgruppens vision om vad varumärket ska åstadkomma med den övriga personalen? Finns inslag av budskap i informationen i varumärkespolicyn som kan komma att påverka personalens personliga integritet.

Efter att ha analyserat dokumentet ”CFLs varumärke” och genomfört intervjuer på människor inom organisationen, så kan det konstateras att Alveasons teorier stämmer bra överens om att ledarskapsideologin och organisationskulturen inte alltid är samstämmig. Arbetstagarna läste ofta av idéer och styrdokument med olika ”glasögon”. En majoritet av de intervjuade kände

en stark koppling till organisationen och sin egen identitet, de beskrev sig själva som en ambassadör för organisationen som även trängde in i det privata livet.

Innehållsförteckning

1. Inledning	2
2. Tidigare forskning	4
3. Syfte	5
4. Problem/frågeställning	5
5. Metod och material	5
6. Teori	6
7. Inledning till begreppet organisationskultur	7
8. Organisationskultur som emotionell arena	10
9. Organisationskultur och marknadsförning	10
10. Arbetstagaren i tjänstesektorn	11
11. Organisationskultur och ledarskap	12
12. Analys av utvalda citat ur CFLs Marknadsförningsfolder	14
13. Analys av intervjuerna	16
14. Resultat	21
15. Diskussion	22
16. Förslag på fortsatt forskning	25
17. Referenser	26

1. Inledning

Organisationer samordnar mänskligt handlande och för detta krävs kommunikation. Vi lever i ett tjänstesamhälle, där organisationer och arbetsplatser har en annan karaktär än i industrisamhället. För att samordna handlandet formuleras ofta policys som berör hela arbetsstyrkan. Den för organisationen nödvändiga kontrollen, styrningen och samordningen har med nödvändighet en annan karaktär i tjänste- och kunskapsproducerande organisationer än i varuproducerande organisationer. Ett sätt att beskriva skillnaden är att kontrollen, styrningen och samordningen blivit mer indirekt. Detta betyder inte att kontrollen blivit mindre eller mjukare. I dag vill man ha mer av individen, men man vill inte ha vad som helst och inte allt. Ett sätt att illustrera skillnaden mellan vad som skiljer förväntningarna åt vad gäller arbetaren i industrisamhället och arbetaren i tjänstesamhället visas i figurerna nedan.



I den standardiserade industriproduktionen är själva produktionsprocessen bestämd på förhand. I tjänste- och kunskapsproducerande organisationer är produktionen i mycket högre grad kopplad till individerna och deras personlighet, förmågor, kompetenser och kunskaper.

I denna uppsats genomförs en fallstudie på Centrum för flexibelt lärande (CFL). Syftet är att undersöka vilken information organisationen vill kommunicera via sin interna varumärkespolicy. För att göra det, genomförs en analys av textinnehållet där särskilda formuleringar analyseras djupare. De utvalda citaten bildar utgångsläget i de intervjuer som genomförs med representanter från ledningsgruppen och arbetare i organisationen. I analysen ställs den övergripande frågan hur medarbetarna avkodar textinnehållet och på vilket sätt de använder sig av informationen i sitt dagliga arbete. Varumärkesfoldern innehåller många anspråksfulla och uppblåsta begrepp, som att alla som arbetar i organisationen, alltid, är informatörer, marknadsförare och ambassadörer för CFL. Nyckelord i varumärkesdokumentet är bland annat ”Kompetent, Flexibel, Humanist som samarbetar”.

Ett problem som kan uppstå i organisationer inom tjänstesektorn är att ledningen och medarbetarna förstår policydokument på olika sätt. En av anledningarna till detta är att vi människor tar till oss och uppfattar information på olika sätt. Mats Alvessons teoretiska begrepp om organisationskultur kommer att användas i analysdelen. Syftet är att studera hur samstämmig personal i ledningsgruppen och medarbetarna avkodar CFL:s varumärkespolicy.

CFL, Centrum för flexibelt lärande, är Söderhamns kommuns studiecenter, eller ”arena för vuxnas lärande” som de själv formulerar det. CFL är en viktig arena i Söderhamns kommun, som dragits med hög arbetslöshet på grund av att många industrier fått läggas ned. Söderhamn behövde kort sagt ställas om från industri- till kunskapssamhälle. Individer i kommunen är i behov av att höja sin utbildningsnivå för att kunna matcha den nutida arbetsmarknadens krav. År 1997 togs beslut i kommun fullmäktige att CFL skulle startas upp. Den 10 maj år 2002 invigdes CFL- huset på Södra Järnvägsgatan 7. Kommunen ville samla ihop allt som rör vuxnas lärande till ett lärosäte. Ett annat ändamål till varför CFL startades var att Söderhamns medborgare inte skulle behöva flytta till en annan kommun för att vidare utbilda sig (CFL). Studiecentret erbjuder utbildning till enskilda individer genom olika utbildningar såsom särsvux, svenska för invandrare, grundläggande vuxenutbildning, gymnasiekurser, yrkesvux, omvårdnadsutbildning, yrkesutbildningar och högskolestudier både program och enstaka kurser. De erbjuder även utbildningar, seminarier, projektmedverkan (CFL har många års erfarenhet av att bedriva olika typer av projekt med internationella partners), utvärderingar och analyser, handledning och organisationsutveckling riktat mot lärande för näringsliv och organisationer. Inom CFL finns även en etablerad forsknings- och utvecklingsstation, så kallad forskning och utveckling (FoU). Lärocentret fungerar även som en mötesplats för studenter oberoende av om de är studerande på CFL, är distansstuderande eller tillhör något annat lärosäte. Totalt arbetar det 94 personer inom organisationen.

Jag valde ämne för denna uppsats med utgångspunkt från Mats Alvessons teorier om organisationskultur, som fångat mitt intresse. Jag tillhör innevånarna i Söderhamns kommun och har studerat på lärosätet CFL mellan åren 2009 och 2010. Jag tillträdde som ledamot i nämnden för lärande och arbete den 1 januari år 2011. Nämnden för lärande och arbete har det politiska ansvaret för de kommunala vuxen-, företags-, uppdrags- och högskoleutbildningarna, integrations och migrationsfrågor, daglig verksamhet för personer med funktionshinder, arbetsmarknadspolitiska åtgärder och lärande verksamheter som leder till sysselsättning och arbete. Nu vill jag beskåda CFL ur ett forskningsperspektiv och studera organisationen CFL med utgångspunkt ur Alvessons teorier.

2. Tidigare forskning

Organisationskulturidéén bär med sig tankar och idéer som kan upplevas som problematiska. Ett av problemen Alvesson tar upp är att organisationers policys och visioner inte alltid är så verksamma, på grund av att människor avkodar information olika och specifikt då mellan ledningsgrupper och arbetargrupper. Ett annat problem är svårigheten att objektivt mäta hur människor identifierar sig och hur de förhåller sig till en speciell värdering gentemot ett specifikt varumärke. För att få nycklar att arbeta med kring organisationskulturbegreppet kommer Mats Alvéssons böcker– *organisationskultur och ledning*, och– *Kommunikation, makt och organisation* att användas.

Mats Alvesson – *Kommunikation, makt och organisation*: Alvéssons teori om hur makt uttrycks via kommunikativt handlande, där makt används för att påverka och fastställa individers uppfattning om sig själva och även föreställningen om sin omvärld. (Alvésson, 2002 pp. 66-73). Denna bok kommer att användas i undersökningen då den innehåller kunskaper kring den centrala förståelsen kring hur verklighets- och identitetsuppfattningar förmedlas och hur förbindelsen mellan ledarskap, organisation och makt binds samman. Nycklar ges till att kunna titta närmare på och förstå vad som ”egentligen händer” i organisationen utifrån disciplinering och kommunikativa störningar.

Mats Alvesson – *organisationskultur och ledning*: Alvésson lägger fram en teori om att organisationskultur och identitet hör ihop med varandra. (Alvésson, 2009 pp. 32-36). Alvéssons teori hur organisationskultur infiltrerar människan på djupet, där själen blir strukturerad till att anpassa sig till organisationen och dess varumärke kommer att användas i analysen av ”CFLs varumärke” (Alvésson, 2009 pp. 17-19). Alvésson lyfter även fram en teori om svårigheten kring hur människor avkodar information och att det är vanligt att ledningen och medarbetare avkodar informationen olika och att detta bottnar sig i en kulturell kontext. Boken tar även upp användandet kring metaforer i organisationskultur och kulturens innebörd och hur organisationskultur hänger samman med identitet (Alvésson, 2009 pp. 17-19). Denna bok kommer att användas i studien då det är av vikt att förstå hur organisationskulturer kan se ut och få nycklar till att förstå hur organisationskultur och identitet hänger ihop.

3. Syfte

Syftet med undersökningen är att studera hur kommunikation genom policys används för att kommunicera, samordna och kontrollera mänskligt handlande i en kunskapsorganisation. I det specifika fallet studeras hur medarbetarna och ledningen ser på organisationens så kallade varumärkesplattform och de centrala dokument som beskriver den. Avkodar ledningen och medarbetarna varumärket likartat eller skiljer sig uppfattningarna dem i mellan.

4. Problem/frågeställning

- 1) Vad säger varumärket om organisationen, medarbetarna och relationen dem emellan?
- 2) Hur ser ledningen på varumärket, vad ska den åstadkomma konkret?
- 3) Hur ser medarbetarna på varumärkesplattformen?

5. Metod och material

För att undersöka hur organisationen, medarbetarna och relationen dem emellan uppfattas och beskrivs, genomförs en analys av det ”interna” dokumentet ”CFLs varumärke”. På grund av att dokumentet är informellt, så har detta lämnats till mig med ett godkännande av högst ansvarige chefen på CFL och dokumentet följer med denna uppsats som en bilaga. Intervjuer kommer att genomföras med personalen samt med representanter för ledningen (som är formellt ansvariga för styrdokumentet och för medarbetarna och som även dem finns i den utvalda gruppen). Totalt kommer fem personer att intervjuas och dessa har valts ut med avsikten att spegla organisationen hierarkiskt. För att anonymisera de intervjuades svar, så kommer de inte att benämnas med exakta befattningar de innehar inom företaget, utan beskrivas utifrån organisationens hierarki, det vill säga om de hör till ledningen eller till medarbetarna. Tre stycken av de intervjuade är representanter för ledningsgruppen och två personer representerar medarbetarna. Detta kommer vara nödvändigt eftersom studien söker svar på om det finns skillnader mellan ledningen och medarbetarna i hur centrala dokument och begrepp uppfattas och tolkas. Alla som blir intervjuade kommer få svara på samma frågor som sedan kommer att analyseras. Varumärkesdokumentet antogs år 2005 (Se bilagan, CFLs varumärke, sid 9) och heter CFLs Varumärke, visionen om växande. Citaten som valts ut är de som kan upplevas som breda och anspråksfulla beskrivningar och begrepp som därmed kan komma att leda till olika tolkningar bland de intervjuade. Innehållet i varumärket inrymmer

även text där man jämför organisationen med en människa, de personifierande (av organisationen) citaten har plockats ut för att se om och hur de anställda relaterar till dem. De personifierande citaten var även markerade med fet skrift i dokumentet, vilket antyder att de av ledningen tillskrivs vara av särskild vikt.

Det analysen söker svar kring är: Hur användbart är dokumentet ”CFLvarumärke” för organisationens målsättning? Hjälper varumärkets retoriska innehåll till att skapa ett arbetsteam som jobbar mot samma vision och målbild? Hur ser medarbetarna på varumärkesplattformen? Stämmer ledningsgruppens vision om vad varumärket ska åstadkomma med den övriga personalen?

6. Teori

Lars Ekstrand är författare till boken *Sjärens revolt*, hans forskning handlar om det mänskliga förhållningssättet till organisationen, hur den egna integriteten och det psykologiska upproret spelar en viktig roll. Han sätter människas psykologiska aspekt i fokus kring organisationsmänniskan och organisationssamhället (Ekstrand, 1988).

Lars Ekstrand – sjärens revolt: Lars Ekstrands teori tar upp svårigheter som kan komma att uppstå då människor tvingas inta förväntade roller för att passa in och behaga organisationen eller företaget (Ekstrand, 1988 pp. 22-24). Ekstrand försöker med hjälp av psykoterapeutisk teoribildning beskriva människan i organisationen, med en fördjupning på individnivå med frågor som: vilken roll spelar ångesten, leken och framförallt livsprojektet i det organisatoriska vardagslivet. *Sjärens revolt* tar upp svårigheter som kan uppstå då människor tvingas inta förväntade roller där individen utplånar sig, där känslan av underkastelse tar över i ett slags intuitivt förnuft där vi försvarar det som är vårt eget - det vi känner att ingen får ta ifrån oss, för att kunna passa in och behaga organisationen eller företaget. Boken innehåller infallsvinklar där han beskådar människor insiktsfullt på individnivå med fokus på människans psyke. Aspekter som förmedlas är att individer bör hålla den själsliga revolten levande, vi är inte produkter eller verktyg – vi är människor och i stället för att individen ska passa in i organisationen bör organisationen istället anpassa sig till individerna. Ekstrands bok kommer enbart att användas vid diskussionsavsnittet, hans teorier kommer att vidga perspektivet på människan i organisationen och berika diskussionen. Boken kommer även att rekommenderas under avsnittet förslag på fortsatt forskning.

7. Inledning till begreppet organisationskultur

Om man studerar organisationer från ett kulturperspektiv breddas insikten om vad som faktiskt sker i organisationen då människors känslor, tankar, värderingar och agerande vävs ihop och kopplas samman mot beslut som tas (Alvesson, 2009 p. 32). Om man vill spräcka hål på förhärskade värderingar inom organisationen så är kulturanalys ett bra redskap att använda sig av och som kan komma att leda till värdefulla insikter - Det svåra är att gjuta och forma interna subkulturer så att de synkroniserar och genomsyrar hela organisationen och få dem att samarbeta enligt ledningens målsättning (Alvesson, 2009 pp. 40-42).

Organisationskultur bör tas på allvar på grund av att den kan användas av ledare på ett meningsfullt sätt i organisationer, men den är komplex och kan vara svår att förstå. Det är människorna i organisationen som tar emot och avkodar budskap, avkodningen är ett kritiskt moment då det är här som budskapet kan tolkas ”fel” eller på olika sätt. Varför kultur är svår att förstå beror på att kulturfrågor präglas av på vilket sätt människor i ett företag tänker, känner och värderar, men även hur människan i organisationen reagerar på idéer, åsikter och föreställningar de bär med sig inom det gemensamma arbetslaget. I organisationen är det de högsta befattningshavarna som formar organisationens ramar kring vad som ska uppfattas som viktigt – i och med detta är det cheferna som formar och styr den formella kulturen (Alvesson, 2009 p. 7).

Forskare brukar beskriva organisationskultur som ledningsideologi och att det ofta finns en avsaknad av teoretiska referensramar kring kärnbegreppen – kultur, innebörd och symbolik. Organisationer som förhåller sig till dessa referensramar förstärker och underlättar för förståelsen för chefer att agera och utföra lämpliga handlingar. En av anledningarna till att kulturen bör bli uppmärksammas och få en central roll är på grund av att företagskulturen kan återspegla en bild om hur organisationens effektivitet och lönsamhet ser ut (Alvesson, 2009 p. 8).

Organisationens kultur och förmåga kopplas samman direkt med hur de anställda leds av chefer, en slogan kring detta fenomen citat: ” *kunskap är den avgörande faktorn bakom varaktiga fördelar och framgångar för företagen, och kunskapsfrågor hänger nära ihop med kulturen*”. Kulturen genomsyrar hela företaget, allt från hur strategiska förändringar ser ut, hur chefer och anställda bemöter och hanterar kundkontakter, till hur kunskap skapas, delas, vidmakthålls och används – det är av stor vikt att chefer och arbetstagare delar gemensamma

idéer och föreställningar. Att de avkodar och tolkar informationen så att de strävar åt ett gemensamt mål, där insikt och en återspeglning stimulerar folk till att agera och göra "rätt" saker inom organisationens "tagna" ideologiska ramar (Alvesson, 2009 p. 9).

Kulturen innefattar även hur organisationens informella handlingsmönster ser ut, hur man så att säga "utför saker och ting" – vilket kan kopplas ihop med arbetstagarnas sociala mönster. Kunda som bland annat skrivit boken *Corporate culture and ideologies of workplace control* benämner detta fenomen som citat: "de gemensamma regler som styr de kognitiva och känslomässiga aspekterna på medlemskapet i en organisation, och de medel varvid de formas och kommer till uttryck." (Alvesson, 2009 p. 8). Kunda vill påvisa att kulturen har en central roll när vi ska förstå sociala särdrag, beteenden och processer i organisationen (Alvesson, 2009 pp. 11-12). Skillnaden mellan kultur och sociala strukturer är att kulturen anknyts till sammanhängande system där symboler och dess innebörder uttrycks. Den avkodning som sedan görs av individer resulterar i uttryck och känslor som sedan leder till ett socialt beteende mönster, en sorts relations mönster uppstår. Organisationsforskaren Louis och författaren till boken *An investigators guide to workplace culture* beskriver att en socialisationsprocess kan beskrivas som en inlärningsprocess där människor lär sig att tänka och agera samstämmigt med det arbetsteam de kommer att tillhöra (Alvesson, 2009 p. 17). Kulturanalys är ett bra redskap att använda vid undersökningar av organisationer och företag då den breddar perspektivet och även inkluderar hur individer tänker strategiskt kring symboler och idéer och hur de reagerar och agerar på chefens handlande (Alvesson, 2009 pp. 14-15).

Organisationskulturer har en stark genomslagskraft vad beträffar arbetstagarnas syn på sig själv, en sorts identitetsskapande sker då människan har ett behov av att känna tillhörighet. Enligt Alvesson är det av betydelse för medlemmarna i organisationen att uppnå en känsla av unikheter, vad beträffar organisationens historia, inriktning och stil då det har betydelse i egenskap och i realitet till vad individen kommer att identifiera sig själv med. Människor kopplar samman organisationens policy, symboler och värderingar till sin egna specifika sociala identitet, en sorts förtätning till organisationen uppstår. Arbetstagare kan även använda sig av alternativa identitetskällor där förtätningen då till exempel uppstår i en specifik grupp, avdelning eller till ett projekt – organisationens identitet kan på så vis kopplas ihop med dess kultur (Alvesson, 2009 pp. 17-18).

I sin bok *Organizations as emotional arenas* tar Fineman (1993) upp problematiken kring organisationskultur och dess känslomässiga aspekter, han talar om organisationer som

konstruerade ”emotionella arenor” som byggs upp, där kulturen används som ett redskap till att skapa och disciplinera människan i organisationen. En metafor som skulle kunna kopplas samman med Finemans tes är metaforen *känsloregulator* som kan användas som ett analysverktyg och som innefattar citat: ”där kulturen ger riktlinjer och former för känslor och hur de bör uttryckas” (Alvesson, 2009 pp. 50,54). Alvesson föreställer sig att företagsledare är skapare eller omskapare av kulturen, den skapade kulturen formar sedan de anställdas känslor och uppfattningar (Alvesson, 2009 p. 56). Alvesson menar att om man väljer att ”se” på chefer som kulturskapare, så är det av intresse att intervjua de högsta cheferna. Varför detta kan komma att bli intressant är på grund av att ledarskapsideologin och organisationskulturen inte alltid är samstämmig, en anledning till detta kan bero på att arbetstagarna ”läser av” idéer och styrdokument med olika ”glasögon” (Alvesson, 2009 p. 62).

Ett kulturellt synsätt på strategi

Organisationer vill gärna definiera sin kärnverksamhet. Detta sker ofta genom en affärsidé. Numera talas det också ofta om varumärket. Varumärket som tagits fram bör sedan passa in med organisationsstruktur, kompetens och ledningsstyrning för att hitta en bra balans mellan organisationen, produkten och marknaden (Alvesson, 2009 pp. 96-97). Organisationers verksamhetsidé och varumärke upplevs ofta som mångtydigt – mångtydighet i en verksamhetsidé kan öppna upp för en bred kulturell tolkning. Det är vanligt förekommande att varumärket upplevs och beskrivs olika mellan chefer, underchefer och medarbetare enligt Alvessons forskning. Alvessons studie visade även på att människor i organisationer eller företag sammankopplar sin personliga självkänsla till verksamhetsiden och varumärket – varumärket blir en sorts källa till den personliga identiteten som sedan integreras. Integration och stolthet kring hur människor känner för ett specifikt varumärke och vad de faktiska arbetsuppgifterna är tenderar att ej stämma överens, men det ”blundar” många för visade det sig i forskningen (Alvesson, 2009 pp. 100-102).

Om man väljer att titta på en strategi ur ett ledningsperspektiv så får socialisationen en central betydelse, där alla i organisationen räknas som ett kollektiv, där kollektivets värderingar, känslor och föreställningsvärld innefattas. Organisationen tar hänsyn till och skapar mening och innehåll och förutsättningar för kollektivets kulturella förändringar och idéer. Vilket innebär att organisationen är öppen för individuella tolkningar vid ett förverkligande av strategier. Detta kan komma att främja ett deltagande av kollektivet som då blir medskapare och ges möjligheten till att forma och vara medskapare av organisationens identitet. Strategi

och kultur kan upplevas som synonyma begrepp, då båda begreppen innefattar hur människor bedömer, skapar, rättfärdigar, bekräftar och sanktionerar. (Alvesson, 2009 pp. 103-105).

Alvesson menar att ordet strategi och strateg förknippas med viktiga personer inom organisationen - den högste chefen. Denna retorik används även om organisationen vill ”uppgradera” betydelsen av vissa tjänster som till exempel strategiskt personalarbete eller strategisk marknadsföring. Alvesson menar att ordet strategi har blivit en symbol för hur betydelsefullt något är, men i själva verket inte uppfattas så eller tas på så stort allvar av organisationens övriga medarbetare. Pompösa, svulstiga ord förekommer även i organisationers varumärken för att försäkra kunden om att de levererar god kvalitet (Alvesson, 2009 pp. 106-107).

8. Organisationskultur som emotionell arena

Organisationskultur kan betraktas som en regulator av känslor. En sorts ventil som inrymmer känslomässiga dimensioner. Väljer man att beskåda organisationen som en emotionell arena så kan man hitta kopplingar och tendenser som pekar på att kulturen kan användas som ett redskap, där ledning och varumärke används som ett disciplinerande redskap för att kontrollera organisationsmedlemmarnas känslor. Detta fenomen belyser Van Maanen som skrivit boken *Real feelings: Emotional expression and organizational culture*. Inom serviceorganisationer är fenomenet vanligt då människor inom detta område ofta framtonas som en produkt av varumärket. Personal ”fostras in” genom en socialisationsprocess där individen begränsas i sin känslomässiga natur (Alvesson, 2009 pp. 50-51). Alvessons diskussioner kring detta ämne är likartat då han ser på och beskriver företagsledningen som omformare och skapare av kulturen och att kulturen formar människors uppfattningar och känslor (Alvesson, 2009 p. 56).

9. Organisationskultur och marknadsförning

I boken *The effect of a market orientation on business profitability. Journal of Marketing*, beskriver och diskuterar Naver och Slater begreppet ”marknadsorienterad kultur”. Författarna säger sig se ett mönster i hur företag och organisationer använder sig av tre ord: ”kvalitetsorienterad” / ”marknadsstyd” / ”kundens behov”. Naver och Slater anser att dessa ords betydelse saknar slagkraft och används endast som ytliga slogans. De menar att anställda inom företag inte jobbar efter dessa tre ord, då det visat sig att den anställde tar sig friheten att

väga in "eget tyckande" om vad som är bäst för klienten. De ställer frågan: "Betyder 'kundorientering' att kundernas uttryckta önskemål uppfattas ordagrant, eller att den anställde överväger vad som kan visa sig bli bäst för kunden i ett längre perspektiv?" (Alvesson, 2009 p. 108). Marknadsföringsavdelningen blir en medelpunkt som signalerar uppåt till ledningen som i sin tur beordrar vad som gäller och vad medarbetarna ska jobba med. Varför detta kan bli en försvagad länk är på grund av hur marknadsföringsenheter jobbar, skriver Alvesson kritiskt. Utgångspunkten som de jobbar efter är att de har en förutbestämd bild av hur kunden/kunderna är. När arbetet presenteras ges en konstruerad bild av vilken typ av kunder som organisationens anställda kommer att möta och på det sättet är de vägvisare till en specifik arbetskultur. Ord som används för att bestyrka legitimitet som rör marknadsfrågor är "kundorientering" och "högkvalitativt". Dessa retoriska ord används ofta i marknadsundersöknings beskrivningar, men Alvessons forskning visar tendenser till att de är just bara ord som inte täcker deras egentliga innebörd. (Alvesson, 2009 pp. 107-110).

10. Arbetstagaren i tjänstesektorn

Människor som jobbar inom tjänstesektorn blir en sorts försäljare av sig själva, arbetet går ofta ut på tjänster vars centrala kärnpunkt ligger i ett samspel säljare emellan. Samspel och handlingar får en betydande roll då personligt förtroende mellan säljaren och köparen blir nödvändig på grund av att varan som köps ej kan kännas eller tas på. I tjänsteföretag blir den interna marknadsföringen ur ett kulturellt synsätt viktigt, då säljarna av en tjänst inom detta område blir som en sorts fysiska produkter. Enligt Alvesson är det en förutsättning att den interna marknadsföringen är i god balans för att den externa marknadsföringen ska fungera inom tjänstesektorn. Hur organisationskultur ser ut inom det företag de anställda representerar är av betydande vikt. Då de anställda är försäljare av företagets tjänster, men fungerar även som ett ansikte utåt som en levande reklampelare. På grund av detta är det av stor vikt att chefer och ledare är bekanta med kulturbegreppet och dess innebörder. Man skulle kunna säga att organisationskultur är ett sots uttryck för intern marknadsföring. Men man skulle också kunna säga att kulturen är med och skapar marknadsföringen på så vis att det är kulturella antaganden och idéer, värderingar och föreställningar som ligger till grund för hur marknadsföringen utformas. Samtalet mellan medarbetare konstruerar och formar en specifik uppfattning om vilka organisationens kunder är – man reproducerar en uppfattning av kunden. Om man vill bredda sin kunskap om sina kunder som mer visar en realistisk syn på vilka de

kan vara så menar Alvesson att marknadsföringsfrågor bör ta hänsyn till kulturella aspekter (Alvesson, 2009 pp. 114-116).

11. Organisationskultur och ledarskap

Ledare i organisationer är skapare och medskapare av arbetskulturen menar Alvesson. En ledare har underställda som ej handlar som mekaniska maskiner när de får information. En avkodning av chefens budskap tas emot olika och individer avkodar innebörden individuellt, men även begreppet ledarskap kan betyda olika för individer och värderas därefter även olika. Den sociala processens innebörd är komplex och processen där informationen överförs sker på ojämlika villkor där chefen har ett övertag vad gäller inflytande över sina arbetstagare. Alvesson anser att orden ledarskap och kultur betyder i princip samma sak, han menar även att man kan göra likadant med orden ledarskap och strategi. Han ser ett samband mellan orden ledarskap, organisationskultur och social identitet där han menar att alla dessa ord betyder samma sak - de flätas samman. Något som ofta förekommer i sektorer som på skolor och universitet är att ledarskap ses som en lösning på organisationsproblem, där ledordet blir ju mer ledarskap desto bättre. På så vis uppgraderas ordets betydelse till en överdimensionerad nivå varpå det symboliska värdet av ledarskap även övervärderas (Alvesson, 2009 pp. 126-128).

Enligt forskningen Alvesson gjort på ledarskapsområdet, så visar det sig att det finns en avsaknad av kontroversiella diskussioner vid möten och att detta kan vara en av anledningarna till att ledningsgrupp och anställda jobbar mot olika mål. På grund av att grundiden ej var förankrad inom gruppen så ledde det till att gruppen ej synkroniserade och strävade åt samma håll. För att få bukt med detta problem behövs kunskap och insikter om människans känslomässiga anpassningssystem. Ett ofta förekommande problem som utspelar sig i organisationer är att ords betydelser inte stämmer överens mellan ledningsgrupp och arbetstagare. För att minimera oliktankande kring ledarens idéer krävs en fortlöpande avstämning mellan ledare och medarbetare. På så vis kan chefen hitta ”underliggande” misstolkningar. Ledarens jobb är att få individer att tänka och sträva åt samma håll (Alvesson, 2009 pp. 133-136).

Alvesson poängterar svårighetsgraden med ledarskap, då även chefskap och ledarskap tolkas olika av organisationsledare. Men det finns en skillnad mellan orden chefskap och ledarskap. Chefskapet innebär att få jobbet gjort och ledarskapets innebörd går in på hur personalen trivs

på sitt jobb, hur arbetsmiljön ser ut kopplat till individens känslor (Alvesson, 2009 pp. 136-138). Alvesson vill betona olikheten och menar att chefsrollen och ledarskapsrollen är två helt skilda åtaganden som bör skiljas åt. Chefskapet gentemot arbetstagarna har en helt annan innebörd än vad rollen som ledarskapet för med sig. Dessa två begrepp skils även åt vid en kulturell infallsvinkel, där chefskapet anses kontrollera personal genom att inte blanda in människors känslor, tankar och uppfattning. En sådan situation kan till exempel uppstå när organisationen anser att kostnader bör minska och arbetstagarnas löner sänks eller andra sorters fördelar tas bort från personalen. Utmaningen för chefer ligger i att förmå sina underordnade att omvända ”upppoffrings” känslor till att anamma och ta till sig begreppet kostnadsmedvetenhet. Genom en sådan handling kan chefen vinna förtroende vid indragningar i stället för negativ respons från de anställda. I ett kulturteoretiskt perspektiv, vill man se på ledarskap och ledare som vägvisare i en pågående social process, där ledarna koncentrerar sig på de anställdas tankesätt och åsikter (Alvesson, 2009 pp. 139-140). Alvesson anser att om man vill bredda sin förståelse för ledarskap så bör man ha vetskap om sociala processer, på grund av att det är där kunskap om människors avkodning och reaktioner återspeglas – ledarskapet vävs ihop med innebörder, tänkande och emotioner. För att öka förståelsen kring den makt som ledare besitter i olika organisationer och företag, kan en liknelse göras mellan politiska ledare och den makt de har i vårt samhälle i förhållande till samhällsmedborgarna. Sveriges valda regering skapar lagar med stöd från samhällets medborgare, som på så vis är med och skapar kultur och normer kring vad som är rätt och fel, valda ledamöter ”skannar av” människors tankar och känslor som de sedan tar hänsyn till vid kommande beslut som ska fattas. Ledarskapet har mycket att vinna på ett demokratiperspektiv inom organisationer, företag och på arbetsplatser. Alvessons forskning visar på ett ofta förekommande fenomen inom organisationer, där den högsta chefens uppfattning om ”företagets kultur” ej synkroniserar med underchefer och de underordnade och mellancheferens föreställningar om normer och värderingar befinner sig någonstans mittemellan den högsta chefen och medarbetarnas (Alvesson, 2009 pp. 143-148). Organisationskultur visar sig alltså vara mer komplicerad än vad man tidigare trott, då man jobbade efter en modell där grundidén vilade sig på en central huvudperson ”chefen” som ansågs infiltrera hela arbetsstyrkan oberoende (Alvesson, 2009 p. 205).

12. Analys av utvalda citat ur CFLs Marknadsförningsfolder

Dokumentet ger en översiktsskild över CFL som varumärke. En presentation av varumärkesplattformen görs och en framställning kring organisationens visioner och mål lämnas. Stor utrymme ägnas åt att beskriva vilka tjänster CFL erbjuder sina kunder. När man läser "CFLs varumärkesfolder" uppstår det en del frågetecken, kring hur personal förväntas upprätthålla och genomföra förväntade åtaganden samt vad det är CFL erbjuder sina kunder. De utvalda citaten har varit särskilt intressanta på grund av att de innehåller breda och samtidigt anspråksfulla begrepp som kan tolkas olika, beroende på vem som avkodar dem. Begreppen kantas även av metaforer, vilket kan försvåra avkodningen ytterligare. Citaten kommer att användas under intervjuerna på representanterna från CFLs ledningsgrupp och medarbetare.

CITAT 1 hämtat ur varumärkesfoldern: "Det här handlar om *hur* CFL är. Man kan likna det vid vem CFL skulle vara om CFL var en människa: CFL är en kompetent, flexibel, humanist som samarbetar." (Centrum för flexibelt lärande, 2005 p. 10).

Organisationer inom kunskapsföretag som använder sig av varumärken för att locka kunder till sig, har på förhand bestämt vilken typ av människa de kommer att erbjuda sina kunder. På så vis "erbjuds" personal en färdig stöpt mall att passa in i - en specifik social identitet (Alvesson, 2009 p. 18).

Texten i det studerade citatet blir intressant i förhållande till Alvessons teori om hur organisationskultur infiltrera människan på djupet, där själen blir strukturerad till att anpassa sig till organisationen och dess varumärke. CFL erbjuder sina kunder en specifik typ av tjänst som alla inom organisationen förväntas leverera med personlig insats. I texten målas en bild upp om vad det är för "sorts" människor som jobbar i organisationen och på så vis även vilken roll arbetaren förväntas inta. Alvessons teori kring hur makt uttrycks via kommunikativt handlande, där makt används för att påverka och fastställa en "färdig" föreställningsvärld passar in i beskrivningen i denna undersökning, då CFL använder sig av styrdokumentet "CFLs varumärke" där organisationen erbjuder en specifik typ av människa till sina kunder (Alvesson, 2002 pp. 66-73).

CITAT 2 hämtat ur varumärkesfoldern: "Det är alltså allas vår uppgift att **leva efter** varumärket". (Centrum för flexibelt lärande, 2005 p. 5).

Alvessons teori som är hämtad ur boken *organisationskultur och ledning* beskriver hur människan i organisationen styrs till att dela med sig av hela sitt väsen, där människan så att säga ”fostras” till och förväntas leva efter ett specifikt åtagande (Alvesson, 2009 pp. 17-19). Informationen som kommuniceras via detta citat kan komma att tolkas som om den anställde ska leva sitt liv i enighet med organisationen. I citatet förmedlar man ordagrant att det är de anställdas uppgift att ”**leva efter**” varumärket. Man kan även finna intressanta kopplingar kring citatet och Alvessons teoribildning som berör ämnet hur organisationer använder människor i organisationen som en ”vara” en produkt som lever och andas organisationen (Alvesson, 2009 pp. 50-51). Denna filosofi blir intressant då man kan koppla samman dem med retoriken i det ovanstående citatet.

CITAT 3 hämtat ur varumärkesfoldern: ”CFLs varumärkesplattform är vår **ledstjärna i allt** vi gör, är och kommunicerar.” (Centrum för flexibelt lärande, 2005 p. 5).

Det retoriska innehållet i foldern ”CFLs varumärke” genomsyras av svällande ord, som kan bli svåra för personalen att direkt koppla samman med vad den anställde individen egentligen förväntas utföra för arbetsuppgifter (Alvesson, 2009 pp. 106-107). Alvesson menar att varumärken inte tolkas på liknade sätt eller till och med helt olika av personal inom organisationer, på grund av detta anser han att varumärkespolicys är verkningslösa verktyg för personal att jobba efter (Alvesson, 2009 pp. 100-102). På vilket sätt förväntas de anställda kommunicera varumärkesplattformen till kunden via det vardagliga arbetet. Enligt citatet så förväntas de göra det. Men frågan är om alla på CFL jobbar efter samma struktur, eftersom begreppet är så generellt beskrivet och då kan tolkningsvariationer lätt uppstå.

CITAT 4 hämtat ur varumärkesfoldern: ”Begreppet ”visionen om växande” är också vår payoff, dvs den fras som vi alltid kommunicerar.” (Centrum för flexibelt lärande, 2005 p. 9).

Återigen används svårtydiga ord och begrepp som tycks omringa hela organisationens vision i små meningsfraser. På grund av det kan det vara svårt för de anställda att riktigt förstå vad det är som eftersträvas. Retoriken försvårar tolkningen istället för att förtydliga och blandar man i kulturorganisationsperspektivet så ser man på avkodningen på ett ytterligare djupare plan, där man väver in förståelsen kring individens känslor, tankar och uppfattning som även den kan vara en bidragande faktor till förgreningar av olika tolkningar. Detta citat blir intressant om man bakar in Alvessons tankar att varumärket blir verkningslöst, då retoriken i citatet inte leder till vad organisationens målsättning var från början (Alvesson, 2009 pp. 126,128).

13. Analys av intervjuerna

Nedan följer analysen av svaren som gavs i intervjuerna som gjordes med representanter från ledningsgruppen och medarbetarna. Totalt intervjuades fem personer och dessa har valts ut med avsikten att spegla organisationen hierarkiskt. För att anonymisera de intervjuades svar så kommer de inte att benämnas med de exakta positioner de innehar inom företaget, utan beskrivas utifrån ett hierarkiskt perspektiv (det vill säga om de hör till ledningen eller till medarbetarna). Tre stycken av de intervjuade är representanter för ledningsgruppen och två personer representerar arbetarna. Varför representanter valts ut som både tillhör ledningen och medarbetare är på grund av att studien söker svar på om det finns skillnader på hur dessa grupperingar avkodar varumärket.

Citat 1 hämtat från varumärkesfoldern: ”Det här handlar om *hur* CFL är. Man kan likna det vid vem CFL skulle vara om CFL var en människa: CFL är en kompetent, flexibel, humanist som samarbetar.” (Centrum för flexibelt lärande, 2005 p. 10).

Fråga: Vad betyder detta i dit dagliga arbete?

Eventuell följdfråga: Men mer konkret, vad betyder kompetent, flexibel, humanist i det dagliga arbetet?

Analys: En representant från ledningsgruppen tolkade texten som ”Jag tänker inte spontant att detta endast är ord för marknadsföring av CFL, jag tänker att de elever som kommer till oss upplever oss så, en känsla man bär med sig”. En annan representant från ledningsgruppen svarade med en beskrivning att ”Texten skulle vara vägledande för personalen, och att de hade en *viss* tolkningsfrihet”. Ett annat uttal som representerade medarbetarna var att ”Min vision utifrån de mål vi satt upp för CFL tolkar jag på mitt sätt och alla organisationer vill väl växa”.

Ordet humanist var det begrepp som de intervjuade, oavsett hierarkisk position i organisationen tolkade mest samstämmigt. Att vara humanist är, enligt samtliga intervjuade, att se människors lika värde. De beskrev att de anstränger sig för att bemöta kunder med respekt och för att *se* den personliga kunskapen och kapaciteten hos varje individ. Kring begreppet humanist kunde alla uttrycka sig lätt, även om hur exakt de konkret jobbade kring begreppet i sitt vardagsarbete. En representant ur ledningsgruppen beskrev begreppet humanist så här ”Alla som jobbar här måste dela samma syn på människors lika värde, men organisationen ser också på de anställda med en humanistisk syn, där till exempel vi som

anställda tillåts att göra misstag”. En annan representant ur ledningsgruppen uttryckte sig med orden Citat: ”Jag försöker att hela tiden behandla människor så och genom mitt uppförande hoppas jag vara en god förebild”. En representant från medarbetarna svarade ”Att vara humanist är att se människans lika värde i alla avseenden, jag bär med mig det tankesättet när jag bemöter mina elever och tar fram olika lösningar för individerna, beroende på vilket behov de har.”

Synen på begreppet flexibilitet förklarades olika, speciellt om man jämför uttalanden ur en hierarkisk synvinkel. Vilket tydligt kan ses om man jämför dessa två uttalandena. Det första uttalandet kommer från ledningsgruppen ”Organisationen jobbar kring begreppet flexibelt där till exempel entreprenörskapet kan kopplas samman med kommunens mål med skärgården”. Förklaringen från en representant från medarbetargruppen var ”Jag skulle vilja säga att ordet flexibelt används mer som ett ”reklamord”, på grund av att vi inte har så många som läser på distans.” Innebörden av ordet flexibel var mer osammanhängande och mixades också många gånger mellan vad organisationen erbjöd som var flexibelt och vad arbetstagarna erbjöd kunden som var flexibelt. Ju högre upp i hierarkin dem befann sig ju mer tenderade de att tala om vad organisationen kunde erbjuda som var flexibelt.

Detta analysresultat stämmer överens med Alvessons forskning, att synkroniseringen mellan chefens, underchefens och medarbetarnas tolkning och uppfattning ej är samstämmigt (Alvesson, 2009 pp. 143,148).

En stark ”vi” uppfattning uttrycktes ofta kring beskrivningar när dem intervjuade talade om betydelser och förklaringar av orden i citatet och om organisationen. Organisationens knöts till dem personligen, dem beskrev sig själva genom citatets retorik och en sorts uttrycklig framställning av hederskänslor kring att tillhöra organisationen förmedlades. En sorts ”jag är organisationen” fenomen, men inte riktigt och inte fullt ut alla gånger, ”jag är organisationen känslan” var utbred bland de intervjuade men var starkare ju högre upp i hierarkin de arbetade. Alvessons teori beskriver att en sorts förtätning till organisationen ofta uppstår, där människor kopplar samman organisationens policy, symboler och värderingar till sin egna specifika sociala identitet (Alvesson, 2009 pp. 17-18).

Citat 2 hämtat från varumärkesfoldern: ”Det är alltså allas vår uppgift att **leva efter** varumärket.” (Centrum för flexibelt lärande, 2005 p. 5)

Fråga: Vad innebär det att, som det står att ”leva efter ett varumärke”?

Analys: Formuleringen i citatet är intressant i relation till Alvessons teori om att policys inkräktar på den personliga integriteten (Alvesson, 2009 pp. 17-18). Här kopplar CFLs policy samman med den personliga integriteten, då man förväntas att som det står uttryckligen i citatet ” Det är alltså allas vår uppgift att **leva efter** varumärket”. Ordet ”leva efter” är dessutom markerad med fet typsnitt. Alvessons teori blir intressant vid denna del av analysen, då den både passar in i citatet som är hämtat ur CFLs varumärkesfolder, men även på svaren från de intervjuade. Att vara en representant för CFL även vid privata tillställningar var en självklarhet för representanterna ur ledningsgruppen, en uttryckte sig med orden ”Jag är alltid en representant och ambassadör av CFL, det är inget jag störs av tvärt om, jag är stolt av att vara anställd på CFL, jag känner mig inte begränsad jag är mig själv. En representant från arbetargruppen sade att ”Jag är *alltid* en representant av mitt yrke, även på min fritid, det är endast i mitt hem som jag är en privat människa”. En övergripande majoritet av de intervjuade ansåg sig vara starkt bundna till varumärket även på sin fritid. Personalen upplevde det ”ständiga” representantskapet både positivt och negativt. De intervjuade ansåg att representantskapet skedde på ett naturligt och odramatiskt sätt. Det var bara en som inte ansåg sig behöva ”leva efter” organisationens krav, den representanten kom från medarbetargruppen och denne uttryckte sig så här ”Man kan sätta upp regler för hur jag ska agera på arbetsplatsen, men sen så har man den personliga integriteten och den bestämmer jag över själv, när jag slutar för dagen så är jag den privata individen, alltså då representerar jag ej CFL”. Alvessons teori som påvisar att människor inom serviceorganisationer ofta framställs som om de vore en produkt eller ett varumärke stämmer in på beskrivningen om vad som förekommer på CFL. Då det tydligt syns att en majoritet av dem som jobbar i organisationen även är representanter av den i sin privata sfär. Alvesson menar även att en konsekvens av detta är att det finns en risk att organisationen försöker socialisera individen på ett sätt som kränker individens integritet eller privata sfär (Alvesson, 2009 pp. 50-51).

Citat 3 hämtat från varumärkesfoldern: I varumärkesfoldern beskrivs varumärkets plattform. I den står det CITAT: ”CFLs varumärkesplattform är vår **ledstjärna i allt** vi gör, är och kommunicerar.” (Centrum för flexibelt lärande, 2005 p. 5).

Fråga: Hur ser du på varumärkesplattformen i förhållande till det dagliga arbetet?

Analys: En av representanterna från ledningsgruppen svarade ”Varumärkesplattformen beskriver oss, vilka vi är och vilka vi är till för”. En annan representant från ledningsgruppen sa ”Det är ett stort begrepp som beskrivs, det blir svårt att leva upp till det här citatet, vår

ledstjärna i allt vi gör – ja då skulle man ju kunna ta skärgården, jag har svårt att ge dig ett svar”. En representant från medarbetargruppen sade ”Jag tror detta dokument är till för oss anställda för att få en fingervisning om hur vi ska bete oss och jobba, ett sorts mål har satts upp som vi ska sträva efter”. En annan representant ur arbetargruppen uttryckte sig så här ”Varumärkesplattformen ger inga svar och inga verktyg i det dagliga arbetet, allt man ska göra är bestämt, men varför och till viken nytta är inte lika känt”. Varumärkesplattformen användes inte som en instruktion att förhålla sig till i det vardagliga arbetet. Alla ansåg att dokumentet innehåller många övergripande saker som berörde jobbet, men att dokumentet innehåller ord som inte diskuteras. Men de upplevde att de jobbade kring orden men med andra ”egna” ord. Varumärkesplattformen användes inte som ett verktyg som personalen använder sig av i sitt dagliga arbete. Varumärkesplattformen sågs mer som en beskrivning av vad CFL erbjuder, än en avspeglig på organisationens mål, vision och syfte. Varumärket upplevdes trots detta av många att informationen beskriver vad för sorts arbete som görs i organisationen, men alltså ej deras faktiska arbetsuppgifter med tydliga riktlinjer som strävar efter CFLs vision och mål. Det första en övervägande del av dem intervjuade ville framhäva, då de hade svårt att beskriva vad varumärkesplattform var till för, var *känslan* att de var stolta över vad kunskapsföretaget CFL kunde erbjuda sina kunder. Alvessons teori om hur människor känner för ett specifikt varumärke och vad de faktiska arbetsuppgifterna är och att de ej har benägenhet att stämma överens, blir i hög grad intressant då det visar sig att det är det som sker i organisationen på CFL (Alvesson, 2009 pp. 100,102).

Citat 4 hämtat från varumärkesfoldern: Under rubriken - CFLs vision och payoff: visionen om växande. Står det CITAT: ”Begreppet ”visionen om växande” är också vår payoff, dvs den fras som vi alltid kommunicerar.” (Centrum för flexibelt lärande, 2005 p. 9).

Fråga: Kommunicerar du ”visionen om växande” alltid? Till vem? Vad betyder ”visionen om växande” egentligen?

Analys: Denna fråga visade sig vara den frågan som fick många olika svar från de intervjuade, hela representantskaran avkodade texten olika. Vilket blir synligt i dessa fem uttalanden. En som representerade ledningsgruppen svarade ”Hur man till exempel växer som människa genom att utbilda sig och då växer man ju även som individ, jag ser också att det är viktigt för kommunen söderhamn, där payoff blir vinsten i människors växande”. En annan som representerar ledningsgruppen svarade ”Visionen om växande är att beskriva vår organisation och vad vi står för”. Den sista från representanterna ur ledningsgruppen

avkodade texten som ”Vi är alltid här för kunden inte för oss själva och organisationen” En representant ur medarbetargruppen svarade ”Jag försöker jobba med pedagogik så att eleverna växer som människor”. Den siste av de två representanterna från medarbetargruppen svarade ”Payoff kommer från ekonomiska termer – visionen om växande. Jag tycker inte om formuleringen payoff och tycker inte att det passar in i miljön där man jobbar med människors växande, jag vill att individen ska växa”. Alla hade svårt att sätta ord på vad det var organisationen menade med ordet Payoff, de hade svårt att uttrycka sig och de tog tid på sig för att tänka efter innan de började svara på frågan. Ur ett hierarkiskt perspektiv så syntes ingen rangordning, eller urvattning på ordets betydelse beroende vart på skalan man befann sig inom organisationen. Alla svarade på frågan ur olika överblicksperspektiv och ordet kommunicera fick inget utrymme alls. Personalen viste uppenbart inte vad det var som menades med ordet, eller vad det var organisationen strävade efter med uttrycket, eller vilken vision som förmedlades via detta ord. Denna iakttagelse är intressant då Alvessons teori kring hur svulstiga ord ofta används i beskrivningar av varumärken och att valet av en sådan retorik kan vara svårtolkad och missvisande (Alvesson, 2009 pp. 106-107).

14. Resultat

Den utvalda litteraturen visade sig vara användbara i syfte att få svar på min frågeställning om vad varumärket säger om organisationen, medarbetarna och relationen dem emellan. Via analysen som gjordes av de fyra utvalda citat som hämtats ur ”CFLs varumärkesfolder”, så visade det sig att det retoriska innehållet bestod av överdimensionella begrepp, som alla av de intervjuade hade svårt att på ett konkret sätt förhålla sig till. Till viss del kunde de intervjuade svara på vad som förmedlades i citaten i dokumentet, men inte uppenbart och självklart. Många svar som lämnades beskrev till stor del om vad de *trodde* informationen i citaten betydde, vilket de intervjuade även påpekade själva.

Alvessons teoribegrepp påvisar problematiken kring hur svulstiga svällande ord i beskrivningar av varumärken kan ställa till med problem, vilket visade sig stämma in i denna undersökning (Alvesson, 2009 pp. 106-107). Svaren som gavs på hur ledningen ser på varumärket och vad det ska åstadkomma konkret, var att den ska ge en spegelbild av vad CFL som kommun kan erbjuda söderhamns innevånare, kopplingar mellan kommunens mål och CFLs uppdrag och mål förmedlades tydligt. Ledningen lämnade en mer övergripande beskrivning som svar på frågorna än vad medarbetarna gjorde visade det sig, om man tittar på min fråga om hur medarbetarna såg på varumärkesplattformen. Medarbetarna svarade mer konkret och detaljerat på hur de jobbade, inte jobbade och tänkte kring citaten och varumärkesplattformen, medans ledarna lämnade en mer beskrivande bild av hur de såg på varumärkesplattformen. Det intressanta var att ingen av de intervjuades avkodningar av informationen i varumärkesfoldern stämde överens med varandra, bara till viss del lämnades liknade svar. Det mest intressanta svaret med denna undersökning var att en majoritet av de intervjuade inte använde varumärkesplattformen som riktlinje eller stöd i sitt dagliga arbete. Alvessons forskning och teori inom ämnet att ledningens tolkning av varumärken inte stämmer överens med den övriga personalens avkodning har följaktligen varit användbar i denna undersökning (Alvesson, 2009 p. 62).

Informationen i varumärkesfoldern består av benämningar som binder samman organisationens varumärke med arbetarnas identitet. Retoriska metaforer återfinns i varumärket och användes ofta, med inslag av att likställa organisationen med mänsklig karaktär och tvärtom, att arbetstagarna är organisationen. Alvessons teori kring fenomenet att organisationskultur infiltrerar människan på djupet. Där själen blir strukturerad till att anpassa sig till organisationen och hur organisationer använder anställda som en sorts ”levande”

dygnet runt varumärke stämmer överens med den bild som lämnades i svaren via intervjuerna. (Alvesson, 2009 pp. 17-18). En majoritet av personalen, oavsett hierarkisk ordning sa sig leva efter att vara en ambassadör för CFL, även efter arbetsdagens slut. Det intressanta var att de flesta inte verkade ha reflekterat över att det är så, de menade att det var ett naturligt fragment som följde med arbetet.

Svaret om informationen i ”CFLs varumärke” hjälper till att få ledarna och medarbetarna att jobbar mot samma vision och målbild, var att retoriken inte verkar ha den önskade effekten, då ledningsgruppens och medarbetarnas bild på vad som förmedlas inte var så samstämmigt. Undersökningens resultat visar även att retoriken som används i dokumentet implementerar en föreställning och anspråk på att de anställda konstant är förebilder för organisationen, svaren på intervjuerna visar att de anställda även har rättat sig efter detta krav.

15. Diskussion

I resultatet av denna undersökning så kunde det konstateras att personalens enighet kring citaten och dess betydelse inte stämde så bra överens. Vissa bitar fanns det mer samstämmighet kring, men i det stora hela så lämnades det många olika tolkningar om samma begrepp. Det Alvesson upptäckt i sin forskning, att ledningens tolkning av det framställda varumärket inte stämmer in på den övriga personalens avkodning och att samsynen tycks vattnas ur och blir mer obestämd ju längre ned i hierarki ordningen man kommer, stämmer in på denna fallstudie som gjordes på Söderhamns kommuns lärosäte Centrum för flexibelt lärande (CFL). (Alvesson, 2009 p. 62). Vad man kan fråga sig då är om beskrivningar av information via policys och visioner är verksamma eller inte. En annan fråga man kan diskutera är, om organisationen ökar sin förståelse kring kulturbegreppet och människans historia, skulle människorna i organisationen få en tätare samsyn då, eller är det så att kommunikation mellan människor alltid kommer att vara för komplext för att ringa in.

Om man jämför kravet på arbetarens insats mellan industrisamhället och tjänstesektorn, så kan man konstatera att tjänstesamhället kräver mer av arbetstagaren. Som industriarbetare bidrar människan med sin fysiska kropp och som anställd inom tjänstesektorn bidrar arbetaren med sitt kunskapskapital. En stor skillnad mellan dessa jobb är att om man tillhör tjänstesektorn så tycks man alltid vara en arbetare i tjänstgöring, medans industriarbetarna lämnar sitt jobb i och med att de slutat för dagen. Svulstiga, svällande ord används ofta vid beskrivningar av varumärken. Dessa ord används enligt Alvesson på ett missbrukande sätt då

sådan retorik ofta kan upplevas som missvisande. Denna retorik överförs i symboliskt syfte till organisationens anställda, som sedan förväntas leva upp till varumärket. Om orden inrymmer en stor rymd, som kan tolkas vitt och brett av individer inom organisationen, så kan resultatet av varumärket få förödande konsekvenser. Som att personalens samsyn inte synkroniserar och stämmer överens med varandras eller organisationens mål. (Alvesson, 2009 pp. 106-107).

Alvessons syn på hur organisationskulturen infiltrerar människan på djupet, där själen blir strukturerad till att anpassa sig till organisationen och hur organisationen använder anställda som en sorts ”levande” dygnet runt varumärke, visade sig passa väldigt bra vid analysen av ”CFLs varumärke”. Då det visade att en majoritet av dem bär med sig kravet på att representera organisationen även efter de slutat jobbet för dagen (Alvesson, 2009 pp. 17-18). Alvesson menar att organisationer använder människor som en ”vara” en produkt som alltid förväntas representera organisationen (Alvesson, 2009 pp. 17-18). Organisationer inom kunskapsföretag som använder sig av varumärken för att locka kunder till sig, har på förhand bestämt vilken typ av människa de kommer att erbjuda sina kunder. På så vis ”erbjuds” arbetare en färdig stöpt mall att passa in i, en specifik social identitet (Alvesson, 2009 p. 18).

Om individer ständigt förväntas inta en arbetsroll, vad gör det med människan och dess identitetsskapande. Lars Ekstrand är forskare och undervisar i ämnena organisationsteori, ledarskap och kreativitet. Han vill gärna se att organisationsteori och psykoterapeutisk teori förenas. I sin bok *Själens revolt* beskriver han en omfångsrikare komplicerad bild av människan, där han ställer frågor som citat ” Kan vi och vågar vi vara oss själva, eller tvingas vi i väsentliga avseenden utplåna oss för att vi ska kunna fungera i de existerande organisationerna och företagen”. Ekstrand menar att individens unika personlighet få stå åt sidan, då organisationer endast vill ha specifika särdrag av en människa (Ekstrand, 1988 p. 24). Ekstrand menar att vi människor är våra egna suveräner citat ” En människas livsrum är världen sådan hon själv ser den, detta livsrum är unikt för varje människa. I detta rum bor hon ensam. Där tolkar hon skuggor och dagar”. Tankar som kan komma att uppstå när man tar del av Ekstrands syn på människan i organisationen. Där han väver in den psykoterapeutiska aspekten av människan i organisationsbegreppet, är att man kan dra paralleller och koppla samman det med Alvessons organisationskulturbegrepp. Han menar att organisationskultur infiltrerar människan på djupet, där själen blir strukturerad till att anpassa sig till organisationen och dess varumärke. Alvesson menar att organisationskultur hänger ihop med identitetsskapande, via en sorts inlärningsprocess som sker, där människor lär sig att tänka

och agera enligt sitt ”uppdrag” och roll i organisationen (Alvesson, 2009 p. 75). Om det är så att människor kopplar samman den egna identiteten med organisationen som Alvesson säger och om människan i organisationen förlorar sin suveräna identitet enligt Ekstrand. Åt vilket håll är vi då på väg i utvecklingen, vart kommer detta att föra mänskligheten och samhällsutvecklingen. Via intervjuerna som gjordes med arbetstagare på CFL så visade det sig att de ansåg det naturligt att de var en företrädare och representant av sitt arbete och det även efter dem slutat arbetsdagen. Kan det vara så att organisationskulturer infiltrerar människan genom hela sitt väsen, förblindas individen i socialisationsprocessen så djupt att människor inte observerar att de lever sitt liv efter deras uppgifter och åtaganden i organisationen eller företaget. Organisationsforskaren Louis beskriver att en socialisationsprocess är en inlärningsprocess där människor lär sig att tänka och agera enligt det arbetsteam de kommer att tillhöra (Alvesson, 2009 p. 75). Kan det vara så att individens personliga suveränitet försvagas, då människan enligt nämnda forskare kopplar samman organisationens policy, symboler och värderingar till sin egna specifika sociala identitet (Alvesson, 2009 pp. 17-18). En annan fråga man kan diskutera är om det enbart är av ondo som denna utveckling går emot, eller finns det även vinster för människan att hämta. Om man lyckas få en anställning i en organisation eller företag som jobbar med ämnen där ens eget personliga intresse ligger, då kan det ju leda till att man som individ ges ett tillfälle att verkligen få bejaka sina fallenheter. Men riktigt så ser inte vårt samhälle ut, som vårt samhälle är format i dag kan det vara så att en minoritet är vinnare på tjänstesamhället och en majoritet är förlorare. Ett stort antal människor har inte möjlighet att fritt välja vad för slags jobb man vill ha och utvecklas inom. Många dilemman kommer organisationer förmodligen att stöta på under en utvecklingsperiod, om man väljer att koppla samman organisationsteori och psykoterapeutisk teori och förståelsen kring organisationskultur. Där fokus skulle ligga på den mänskliga vinsten, vilket även skulle ge en positiv påverkan på organisationers och företags utveckling. Ekstrand uttrycker sig så här citat ” De som håller i utbildnings- och utvecklingsprogram inom organisationsområdet lider ofta av en ”svaghet”: de ”kan” helt enkelt inte människan” (Ekstrand, 1988 p. 29).

16. Förslag på fortsatt forskning

Har arbetstagare i organisationen CFL anpassat sina sociala mönster efter organisationens ”identitet” och på vilket vis i så fall? Lars Ekstrands bok *Själens revolt* rekommenderas för teoribildning vid en sådan undersökning.

17. Referenser

Alvesson Mats kommunikation, makt och organisation [Book]. - Stockholm : Nordsteds Juridik AB ,
2002.

Alvesson Mats organisationskultur och ledning [Book]. - [s.l.] : Liber AB, 2009.

Centrum för flexibelt lärande CFLs varumärke –Visionen om växande // CFLs varumärke –Visionen
om växande. - Söderhamn : Söderhamns kommun, 2005 йил.

CFL [Online]. -

<http://www.cfl.se/utbildningochbarnomsorg/vuxnaslarandecfl/omcfl/historik.4.11e321491179eaa6008800024072.html>.

Ekstrand Lars själens revolt [Book]. - [s.l.] : studentlitteratur, 1988.

Bifogat

Bilaga 1 - CFLs varumärke –Visionen om växande