

Kurskod: SKOM12
Termin: Vårterminen 2015
Handledare: Åsa Thelander
Examinator: Mats Heide

Varumärkets mening

Den offentliga organisationens vision och värden
ur medarbetarens perspektiv

HANNA LINDAHL & KATRIN SVENSSON

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation
Examensarbete för masterexamen



Abstract

The meaning of the brand: Vision and core values of a public organization, from the perspective of the co-worker

Although successful branding requires that co-workers comprehend and express the vision and core values of the organization, the co-worker is neglected during the brand research phase. Therefore, this study highlights the co-worker perspective in the complex work with branding within a public organization. Through qualitative interviews, the purpose is to create a more detailed understanding of how co-workers make sense of visions and core values. To form as detailed a picture as possible regarding co-workers' sensemaking in a public organization, we conducted a case study on the Swedish Tax Agency (Skatteverket). In this study, we find that co-workers use morals as their interpretive framework for giving meaning to vision and core values – both in terms of practice, as well regarding the strategy of the organization. Co-workers' sensemaking is also based on stories that dramatize and explain vision and core values from different perspectives. Our understanding is that the non-competitive, public organization would benefit from working on visions and core values that are general rather than specific, that together form a whole.

Keywords: branding, co-worker, public organizations, vision(s), core values, sensemaking

Characters (with spaces): 118 808

Sammanfattning

Varumärkets mening: Den offentliga organisationens vision och värden ur medarbetarens perspektiv

Ett framgångsrikt varumärkesarbete förutsätter att medarbetaren förstår och uttrycker organisationens vision och värden, samtidigt är medarbetaren åsidosatt inom forskningsfältet varumärkeskommunikation. Den här studien lyfter därför fram medarbetarens perspektiv i den komplexa offentliga organisationens varumärkesarbete. Syftet är att genom kvalitativa intervjuer skapa en djupare förståelse för medarbetarens meningsskapande kring vision och värden. För att få en så detaljrik bild som möjligt av medarbetarens meningsskapande i den offentliga organisationen har vi gjort en fallstudie av Skatteverket. Vi ser i studien att medarbetaren använder moral som tolkningsram för att skapa mening kring vision och värden i såväl det praktiska arbetet som i organisationens strategi. Medarbetarna skapar även mening utifrån berättelser som från olika perspektiv dramatiserar och förklarar vision och värden. Vår uppfattning är att den icke-konkurrensutsatta offentliga organisationen kan gynnas av att arbeta med visioner och värden som är generella snarare än unika och som tillsammans bildar en helhet.

Nyckelord: varumärke, medarbetare, offentliga organisationer, vision, värden, meningsskapande

Antal tecken inklusive mellanslag: 118 808

Innehållsförteckning

Förord	1
Det offentliga varumärket.....	2
Syfte och frågeställningar	3
Disposition	4
Fallorganisationen Skatteverket.....	5
Viljan att göra rätt som ett bra resultat	5
Skatteverket – ett varumärke?.....	6
Tidigare forskning	8
Varumärken på gott och ont.....	8
Vision och värden – meningsfulla eller meningslösa?	10
Medarbetaren och varumärket	12
Syntes.....	13
Teoretiskt ramverk.....	15
Medarbetaren och meningsskapandet	15
Mening skapas i handlingar	16
Mening skapas i sociala sammanhang	16
Mening skapas vid avbrott.....	16
Mening skapas i efterhand	17
Mening skapas genom berättelser.....	17
Identiteter som tolkningsramar	18
Organisationsidentitet – ett komplicerat begrepp	18
Social identitet och självidentitet.....	19
Medarbetarens roll som tolkningsram	19
Avslutande reflektion.....	21
Metodologi och empiriskt material	22
Vår undersökningsstrategi	22
Val av intervjupersoner.....	24
Access till fallorganisationen Skatteverket.....	25
Utfall i intervjuerna.....	26
Genomförande av intervjuer	26
Analysmetod	27
Tre teman	28

Medarbetarens meningsskapande.....	30
Visionen som moralisk ledstjärna.....	30
Visionen som truism.....	33
Två identiteter blir en.....	34
Ett bra bemötande - nyckeln till viljan att göra rätt.....	35
Avslutande reflektion.....	37
Från fina ord till betydelsefulla handlingar.....	37
Värden som truismer.....	39
Värden som initierar dialog.....	40
Avslutande reflektion.....	42
Skatteverket en hjälte – medarbetaren en vapendragare.....	42
Berättelsen om vart vi vill.....	43
Berättelsen om hur vi kommer dit vi vill.....	44
Berättelsen om varför det vi gör är viktigt.....	46
Berättelsen om vem vi inte vill vara.....	47
Avslutande reflektion.....	49
Marionetter och medskapare: en kritisk reflektion.....	49
Slutdiskussion.....	51
Studiens bidrag till forskningsfältet.....	51
Studiens implikationer till praktiken.....	53
Skatteverkets förutsättningar och vägval.....	54
Att lära från fallet.....	55
Förslag på framtida forskning.....	56
En avslutande reflektion.....	56
Referenser.....	57
Bilaga.....	64
Intervjuguide.....	64

Förord

Vi vill tacka vår handledare Åsa Thelander som med sin skarpa och konstruktiva kritik motiverat oss till att förbättra och fördjupa detta examensarbete. Vi är även tacksamma för all den hjälp och information vi har fått från Anders Stridh, Gina Anders och Magnus Forsheden på Skatteverket.

Till sist vill vi rikta ett varmt tack till de 16 medarbetare som vi har intervjuat på Skatteverket. Utan deras öppenhet och vänlighet hade den här studien aldrig kunnat genomföras.

Båda författarna har gemensamt bidragit till hela examensarbetet.

Det offentliga varumärket

Offentliga organisationer försöker i dag efterlikna företagsvärlden i strävan efter legitimitet och förtroende (Cheney, Christensen, Zorn & Ganesh 2011; Gromark & Melin, 2013). I jakten på ett högre förtroende hos medborgarna har kontroll och myndighetsutövning fått lämna plats åt kundernas behov (Wæraas, 2010). Därför kommunicerar offentliga organisationer i dag mer än någonsin tidigare om vilka de är för att nå kunderna (Wæraas, 2010). Den här typen av kommunikation benämner offentliga organisationer inte alltid som varumärkeskommunikation, men det finns tydliga tecken på att dessa organisationer blivit medvetna om vikten av att strategiskt kommunicera bilden av sig själva (Wæraas, 2010). Trots att varumärkeskommunikation är en vanlig företeelse inom offentliga organisationer finns det i dag lite forskning inom området (Dahlqvist & Melin, 2010; Fredriksson & Pallas, 2013; Gromark & Melin, 2013; Wæraas, 2008). Vi betraktar det därför som angeläget att studera fenomenet varumärkeskommunikation i offentliga organisationer.

De få forskare som faktiskt studerar offentliga organisationers varumärkeskommunikation ser utmaningar med att använda varumärkesstrategier inom dessa organisationer (Fredriksson & Pallas, 2013; Gromark & Melin, 2013; Wæraas, 2008, 2010, 2014). Exempelvis har offentliga organisationer ofta mer splittrade uppdrag och intressegrupper än vad privata organisationer har (Wæraas, 2008). Denna komplexitet ser vi som ytterligare en relevant anledning till att studera den offentliga organisationens varumärkesarbete.

Vision och *värden* är en viktig del i organisationers varumärkesarbete (Dahlqvist & Melin, 2010; Gromark & Melin, 2013; Harris & de Chernatony, 2001; Ind, 2003). Därför har vi i denna studie valt att avgränsa oss till att studera vision och värden. Vision är organisationens målbild för verksamheten medan värden symboliserar organisationens egenskaper (Dahlqvist & Melin, 2010). Vision och värden kan enligt Harris och de Chernatony (2001) särskilt användas som en guide för medarbetaren till att förstå och agera utifrån organisationens varumärke.

Många av oss har hört talas om vision och värden, kanske utan att förstå vad de ska vara bra till i det egna arbetet. Alvesson (2013, 2015) menar att ledare ser vision och värden som fina ord att arbeta med men att medarbetarens upplevelse av dessa ignoreras. Detta ointresse för medarbetaren avspeglas i tidigare forskning som domineras av ett ledningsorienterat perspektiv där vision och värden är verktyg för att informera anställda (Heide & Simonsson, 2011). Från det perspektivet förväntas medarbetaren okritiskt reproducera organisationens vision och värden (Harris & de Chernatony 2001; Heide & Simonsson, 2011).

Vi vet i dag mycket om vad ledare bör förvänta sig av medarbetaren inom varumärkeskommunikation, men mindre om hur medarbetaren faktiskt förstår och skapar mening kring varumärket. Vi ser att offentliga organisationer spenderar tid och skattemedel på att formulera vision och värden, samtidigt som det saknas kvalitativ empirisk forskning kring medarbetarens upplevelse av dessa. Därför är vår ambition att utifrån medarbetarens perspektiv förena meningsskapande och forskningsfältet varumärkeskommunikation i offentliga organisationer. En meningsskapande syn på kommunikation innebär att människor i sin interaktion med varandra konstruerar den sociala verkligheten genom att förhandla om vad saker och situationer betyder (Burr, 1995; Falkheimer & Heide; 2014, Weick, 1995).

Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att skapa en djupare förståelse för medarbetarens perspektiv inom varumärkeskommunikation i den offentliga organisationen. Vi vill undersöka och analysera vilka tolkningsramar som har betydelse för medarbetarens uppfattning och uttryck av vision och värden i den offentliga organisationen. Utifrån detta är vår ambition även att problematisera och skapa kunskap om hur medarbetaren använder dessa tolkningsramar för att skapa mening kring vision och värden. För att uppnå syftet med studien guidas vi av två frågeställningar:

Hur skapar medarbetaren mening kring den offentliga organisationens vision och värden?

Hur menar medarbetaren i den offentliga organisationen att vision och värden kommer till uttryck i arbetet?

För att besvara våra frågeställningar har vi valt att göra en fallstudie av Skatteverket. Det empiriska materialet består av kvalitativa intervjuer med medarbetare på myndigheten. Skatteverket är en lämplig fallorganisation av främst två anledningar. Myndigheten har de senaste tjugo åren medvetet arbetat med bilden av sig själv (A. Stridh, personlig kommunikation, 27 mars, 2015) och kommunikationsbranschen anser att Skatteverket är bra på varumärkeskommunikation (Hammer & Hanborg, 2013; Nordebo, 19 sep, 2014; Sveriges Kommunikatörer, 2014). Berättelsen om Skatteverkets varumärkesarbete beskrivs som lyckad men i den beskrivningen saknas medarbetarens viktiga röst. För att ge en fullständig bild av ett varumärkesarbete behöver medarbetaren belysas, vilket vi genom denna studie bidrar till. Vi presenterar Skatteverket och dess kommunikationsarbete i nästa avsnitt, *Fallorganisationen Skatteverket* och problematiserar Skatteverket som fallorganisation i avsnittet *Metodologi och empiriskt material*.

Disposition

Inledningsvis presenterar vi fallorganisationen Skatteverket och dess kommunikationsarbete. Därefter redovisar vi den tidigare forskning som är relevant i förhållande till den här studien. I detta avsnitt fokuserar vi särskilt på offentliga organisationer. Sedan presenterar vi vårt teoretiska ramverk kring meningsskapande, identitet och roll. Det teoretiska ramverket följs av metod, där vi redovisar vår strategi för studien. Därefter presenterar vi uppsatsens viktigaste del: analys. Vår analys har en tematisk disposition som baseras på tre övergripande teman. Dessa tre teman relaterar till det teoretiska ramverket och tidigare forskning. Avslutningsvis diskuterar vi studiens bidrag, relaterar dessa till tidigare forskning och ger förslag på framtida forskning. Vi har haft ett *abduktivt* förhållningssätt i studien (Alvesson & Skoldberg, 2000). Det innebär att vi har haft en viss teoretisk förståelse samtidigt som vi har strävat efter en öppen inställning till det empiriska materialet genom ett *induktivt* förhållningssätt i kodningen av intervjumaterialet.

Fallorganisationen Skatteverket

Regeringens (2014) uppdrag till Skatteverket är att myndigheten ska säkerställa skatte- och avgiftsintäkter och att det ska vara enkelt för medborgare och företag att förstå vilka skatter och avgifter de ska betala. Skatteverket ska också bekämpa brottslighet inom området och arbeta för att medborgare och företagare ska ha förtroende för verksamheten.

Anders Stridh, verksamhetsutvecklare på Skatteverket, berättar att myndigheten de senaste tjugo åren strategiskt arbetat med bilden av sig själv (personlig kommunikation, 27 januari 2015). En del av denna strategi har bestått i att arbeta med vision och värden (A. Stridh, personlig kommunikation, 27 januari, 2015). Myndigheten arbetar efter visionen *Ett samhälle där alla vill göra rätt för sig* (Skatteverket, 2014). Dessutom har myndigheten värdena: *offensiva, pålitliga* och *hjälpssamma* (Skatteverket, 2014). Skatteverket (u.å) förklarar visionen så här:

Med visionen uttrycker vi samhällsnyttan av vårt arbete. Det centrala i visionen är viljan att göra rätt för sig vilket innebär ett stort ansvar för Skatteverket. Vi har ett ansvar att tillsammans med andra skapa ett bättre samhälle.

Skatteverket (u.å) beskriver värdena som:

Vi är till för medborgarna, vi utgår från att alla vill göra rätt för sig och betraktar varje möte som en möjlighet att skapa förtroende för vår verksamhet. Alla som har med oss att göra ska uppfatta oss som Offensiva, Pålitliga och Hjälpssamma.

Viljan att göra rätt som ett bra resultat

För tio år sedan kom Skatteverket med en rapport vars syfte var att hitta nya strategier för att minska skattefusket (Skatteverket, 2005b). En viktig slutsats i rapporten var att moral är en grundläggande aspekt i att medborgarna ska vilja göra rätt för sig och att samarbete med medborgaren är den viktigaste strategin för att uppnå detta. I samband med denna rapport genomförde Skatteverket även en atti-

tydundersökning bland medborgare och företagare (Skatteverket, 2005a). Undersökningen visade att de svarande vill att Skatteverkets medarbetare ska lyssna, visa hur problem kan lösas och att de ska utgå ifrån att allmänheten vill göra rätt. Anders Stridh berättar att myndigheten numera utgår från dessa önskemål i sina möten med medborgare och företagare (personlig kommunikation, 27 januari, 2015).

Myndigheten betraktar i dag ett bra resultat som att så många medborgare som möjligt gör rätt från början, till exempel i sina deklarationer eller flyttanmälningar (A. Stridh, personlig kommunikation, 27 januari, 2015). För att nå ett bra resultat har Skatteverket arbetat med att förenkla och förklara för medborgaren varför det är viktigt att göra rätt och följa lagar och bestämmelser. Skatteverkets medarbetare har involverats i detta strategiska arbete genom diskussion och dialog (A. Stridh, personlig kommunikation, 27 januari, 2015). Anders Stridh uppger att Skatteverket prioriterat det interna kommunikationsarbetet och inte fokuserat på att marknadsföra myndighetens ansikte utåt.

I dag har Skatteverket ett högt förtroende hos allmänheten; 58 procent av befolkningen har ett stort förtroende för myndigheten, vilket kan jämföras med att 11 procent har ett stort förtroende för Arbetsförmedlingen (Medieakademin, 2015).

Skatteverket – ett varumärke?

Kommunikationsbranschen anser att Skatteverket är en framgångssaga när det gäller varumärkeskommunikation inom offentlig verksamhet (Hammer & Hanborg, 2013; Nordebo, 19 sep, 2014; Sveriges Kommunikatörer, 2014). Myndigheten har exempelvis vunnit pris för *bästa kommunikation* år 2013 (Hammer & Hanborg, 2013). Kommunikationsbranschen använder benämningen *varumärke* om Skatteverket (Hammer & Hanborg, 2013; Nordebo, 19 sep, 2014; Sveriges Kommunikatörer, 2014). Enligt Magnus Forsheden, extern kommunikationschef på Skatteverket, vill inte myndigheten tala om sitt varumärke, utan talar hellre om *bilden av Skatteverket* (personlig kommunikation, 7 januari, 2015).

Vi bedömer att Skatteverkets arbete med att förändra bilden av myndigheten är varumärkeskommunikation. Vi menar att det finns en risk att offentliga organisationer undkommer en kritisk granskning av kommunikation som baseras på va-

varumärkesstrategier från privata organisationer om dessa arbeten samtidigt definieras med begrepp från den offentliga världen. När offentliga organisationer använder egenformulerade benämningar på vad de arbetar med kan svaret på frågan, “ska ni som offentlig organisation över huvud taget arbeta med ert varumärke?” alltid bli, “vi har inget varumärke”. Med denna bedömning av Skatteverkets kommunikationsarbete menar vi inte att offentliga organisationer okritiskt ska anamma begrepp som har sitt ursprung i privata organisationer. Men vi är som Dahlqvist och Melin (2010) förvånade över den många gånger skeptiska inställningen till varumärkesarbete inom offentliga organisationer eftersom många organisationer i själva verket redan arbetar med just detta.

I nästa avsnitt presenterar vi en genomgång av forskningsområdet varumärkeskommunikation där vi bland annat diskuterar olika synsätt på varumärkesarbete i offentliga organisationer.

Tidigare forskning

En genomgång av tidigare forskning visar att varumärkeskommunikation inom offentliga organisationer är outforskat, särskilt utifrån medarbetarens perspektiv. Vidare har de få forskare som finns inom fältet olika uppfattningar om vilka konsekvenser varumärkeskommunikation kan ha i den offentliga organisationen.

Vi inleder med att introducera varumärkeskommunikation och vad det innebär. I det här avsnittet presenterar vi därför en del av den omfattande varumärkesforskningen i den privata organisationen. Därefter presenterar vi forskning om varumärkeskommunikation i den offentliga organisationen eftersom den här studien genomförs i den kontexten. Vi studerar vision och värden och därför redovisar vi även mer specifikt denna del i varumärkeskommunikation. Medarbetarens perspektiv är i fokus i denna studie, således presenterar vi slutligen tidigare forskning kring medarbetarens roll inom varumärkeskommunikation. Till sist reflekterar vi över forskningen som helhet och vad denna genomgång betyder för vår studie och vårt val av teoretiskt ramverk och metod.

Varumärken på gott och ont

Forskningsfältet varumärkeskommunikation domineras av forskning från den privata organisationen (Gromark & Melin, 2013) där ledningen ofta är i centrum. Det betyder att forskningen fokuserar på att förklara hur ledningen kan bygga ett starkt varumärke och hur medarbetarna och andra intressenter kan engageras i varumärket (Aaker, 2002; Balmer, 2010; Dahlqvist & Melin, 2010; Harris & de Chernatony, 2001; Hatch & Schultz, 2001, 2003, 2009).

Det finns i dag inte särskilt mycket forskning om varumärkeskommunikation inom offentliga organisationer (Dahlqvist & Melin, 2010; Gromark & Melin, 2013; Wæraas, 2008). Men inom den aktuella forskningen finns de som applåderar (Dahlqvist & Melin, 2010; Gromark & Melin 2013), de som förhåller sig mer skeptiska (Wæraas, 2008, 2010, 2014; Wæraas & Solbakk, 2009) och de som kritiserar (Alvesson, 2013, 2015; Fredriksson & Pallas, 2013).

Fördelarna med varumärkeskommunikation inom offentliga organisationer menar Gromark och Melin (2013) är att organisationen blir väldefinierad, transparent och synlig, vilket är fördelaktigt ur en demokratisk synvinkel. Vidare menar författarna att ett tydligt varumärke kan göra det enklare för medborgarna att utvärdera, kritisera och interagera med organisationen. Gromark och Melin (2013) anser därför att varumärken inte bara är en fråga om att synas.

Andra forskare som exempelvis Wæraas (2008, 2010, 2014) och Wæraas och Solbakk (2009) förhåller sig skeptiska och ser utmaningar med att arbeta med varumärkeskommunikation i den offentliga organisationen. En anledning till Wæraas (2008) skepticism är att den offentliga organisationen ofta har mer fragmenterade uppdrag än den privata organisationen och att dess intressenter har mer varierade behov. Därför menar Wæraas (2008) att det kan formos olika identiteter i den offentliga organisationen, vilket gör det svårt att skapa ett varumärke där en gemensam identitet är viktig.

Kritikerna hävdar att det finns en risk att demokratin undermineras av arbetet med varumärkeskommunikation i offentliga organisationer. Fredriksson och Pallas (2013) visade i en studie av svenska myndigheters styrdokument för kommunikation att 85 procent av myndigheterna uppger att *synlighet* är det viktigaste målet med kommunikationsarbetet. Fredriksson och Pallas (16 maj, 2013) argumenterar för att ett fokus på synlighet är en risk eftersom det också innebär att demokratiska principer, som exempelvis offentlighetsprincipen, får lämna plats åt en strävan efter att skapa bilden av sig själva utåt. Fredriksson och Pallas (16 maj, 2013) resonemang går rakt emot Gromark och Melins (2013) åsikt om att varumärkesarbete inte endast handlar om synlighet utan snarare om en ökad transparens. Fredriksson och Pallas (16 maj, 2013) har även svårt att se hur varumärkesarbete kan bidra till en större insyn i offentliga organisationer. De menar i stället att myndigheter i strategiska varumärkesarbeten lyfter fram vissa sidor och gömmer undan andra, vilket gör det svårt att utvärdera verksamheterna.

Vi ser i denna genomgång att varumärkeskommunikation inom offentliga organisationer kan betraktas på olika sätt och att det inte finns något entydigt svar på frågan om offentliga organisationer bör syssla med att skapa varumärken. Utifrån den tidigare forskningen vill vi däremot betona att den offentliga organisationen med sina demokratiska uppdrag innebär en annan kontext än den privata organisationen. Därför kan det vara problematiskt att utan djupare analys ta in varumär-

kesstrategier från privata organisationer i det offentliga. Vi ser även att forskningen inom den offentliga organisationens varumärkeskommunikation fokuserar på kvantitativa studier och på att vara praktiska guider till hur varumärken kan byggas (jfr. Dahlqvist & Melin, 2010; Gromark & Melin 2013, Wæraas, 2008, 2010, 2014; Wæraas & Solbakk, 2009; Fredriksson & Pallas, 2013). Forskningen ger därför ingen djupare förståelse för betydelsen och konsekvensen av varumärkeskommunikation inom den offentliga organisationen. Kvalitativa studier av fenomenet är därför viktiga för att skapa förståelse för vad varumärkeskommunikation praktiskt innebär för medarbetaren i den offentliga organisationen.

Vision och värden – meningsfulla eller meningslösa?

Dahlqvist och Melin (2010) betraktar organisationens värden som ledstjärnor för medarbetarna i arbetet med att producera en enhetlig bild av varumärket. Därför är det enligt Heide, Johansson och Simonsson (2005) viktigt att vision och värden ligger nära medarbetarens reella bild av organisationen för att inte medarbetaren ska uppleva vision och värden som svårförståeliga. För att vision och värden ska ge medarbetaren mening betonar Falkheimer och Heide (2014) att medarbetaren måste få chansen att diskutera dessa med ledare och kollegor. Morsing (2006) framhåller att det är viktigt med en moralisk övertygelse kring varumärket för att medarbetaren ska känna ett djupgående engagemang. För att medarbetarna ska kunna uppleva ett sådant engagemang understryker Ind (2003) att varumärket måste förankras i kärnan av *varför* de arbetar för organisationen. Varumärket är således något som Ind (2003) anser hellre ska *upptäckas*, än *utvecklas*.

Ett sätt för organisationer att hjälpa medarbetaren att förstå och agera i linje med vision och värden kan vara genom berättelser om organisationen (Alvesson, 2013; Dahlqvist & Melin, 2010; Falkheimer & Heide 2003; Fog, Budtz, Munch & Blanchette, 2010; Gabriel, 2004). En berättelse i det här sammanhanget kan handla om hur organisationen uppstod, hur organisationen tagit sig ur en kris eller om en ledare som åstadkommit något unikt. En bra berättelse talar till våra känslor och binder samman människor (Fog et al., 2010).

Samtidigt är det inte en enkel uppgift att förankra vision och värden hos medarbetarna. Ind (2003) menar att organisationer ofta gör misstaget att tro att vision och värden automatiskt integreras i medarbetarnas arbete. Men medarbetare är

ofta fokuserade på det dagliga arbetet och hinner inte tänka på vision och värden (Ind, 2003). Enligt Mitchell (2004) är den verkliga utmaningen därför att hjälpa medarbetarna att förstå hur värden kan omvandlas till handling i deras arbete. Även värden som exempelvis *vänlig* och *hjälpssam* anser Mitchell (2004) måste översättas till vardagslivet för att betyda något för medarbetarna.

Ett varumärkes styrka menar Ind (2003) ligger i att ge medarbetarna frihet att använda sin fantasi inom ramarna för organisationens värden, vilket utifrån Wæraas (2008, 2010) synvinkel kan vara komplext i den offentliga organisationen. Enligt Wæraas (2008) kan medarbetaren uppleva en konflikt mellan vision och värden och det myndighetsutövande uppdraget, vilket kan leda till att det inom organisationen formas motsägelsefulla identiteter och värden hos medarbetarna. Wæraas (2010) är också skeptisk till offentliga organisationers användning av *mänskliga* värden, det vill säga värden som handlar om hur medarbetarna ska agera i sociala relationer. Wæraas (2010) skepticism handlar om att medarbetarna i offentliga organisationer kan ha svårt att handla efter värden som *vänlig* och *hjälpssam* eftersom de inte går ihop med rollen som myndighetsutövare. På så vis kan medborgarna få förväntningar på offentliga medarbetare som inte går att leva upp till i verkligheten.

Dahlqvist och Melin (2010) å andra sidan ser denna typ av värden – som de benämner *mjuka* värden – som något positivt eftersom de sätter individen och hans värderingar i centrum. Enligt Golden och Ran (2011) är det viktigt att den offentliga organisationen förankrar vem de är utifrån allmänhetens intresse och i en förklaring av hur organisationens handlingar är bra för samhället.

Vi ser att det finns en viss skillnad i vilka värden forskare tycker är lämpliga för den offentliga organisationen. Samtidigt finns det forskare som Alvesson (2013, 2015) som är kritiska till värden och visioner. Alvesson (2013, 2015) menar att värdegrunder tenderar att befinna sig långt bort från den verkliga verksamheten. Alvesson (2015) beskriver värdegrunder som: "...ett försök att ange några ideal som man hoppas kan vägleda verksamheten eller ge den rätta PR effekten" (s.16-17). Alvesson (2013, 2015) menar också att värdeord ofta är självklara eller intetsägande. Exempel på detta kan vara Skatteverkets värdeord *pålitliga* (Skatteverket, 2014), Polisens *tillgängliga* (Polisen, 2015) och Arbetsförmedlingens *rättssäkerhet* (Arbetsförmedlingen, 2015) eftersom det på många sätt borde vara en självklarhet att myndigheter är just *pålitliga*, *tillgängliga* och *rättssäkra*.

Hur medarbetaren skapar mening kring vision och värden är en försummad fråga. Vi finner von Platens (2006) avhandling kring meningsskapande under en tid av interna organisationsförändringar på SVT som relevant i relation till denna studie. von Platens (2006) studie behandlar fenomenet förändringskommunikation men har ett specifikt avsnitt som tar upp medarbetarens meningsskapande kring en ny vision. von Platen (2006) gjorde tolkningen att medarbetaren hade svårt att skapa mening kring den nya visionen, vilket är ett intressant resultat i förhållande till frågeställningarna i denna studie.

Medarbetaren och varumärket

Inom området varumärkeskommunikation är medarbetaren flitigt omskriven men inte utifrån medarbetarens eget perspektiv utan mer som en funktion som ledare bör engagera för att kunna bygga starka varumärken. När medarbetare studeras är det ofta servicepersonal i till exempel butiker som är i fokus (Pettinger, 2004; Punjaisri, Evanschitzky & Rudd, 2013; Sirianni, Bitner, Brown & Mandel, 2013). Enligt Hatch och Schultz (2003) är medarbetarens direktkontakt med intressenterna en viktig del av varumärkesbyggandet. På så sätt bidrar medarbetarna ständigt till att skapa mening i organisationens varumärke (Berry, 2000; Harris & de Chernatony, 2001; Hatch & Schultz, 2009). Här menar Hatch och Schultz (2003) att det krävs stor tillit till medarbetaren, eftersom denna process omöjlig kan vara under ständig bevakning av ledare och chefer. Grace och King (2009) betonar även vikten av att medarbetaren känner trygghet i sin roll för att kunna förstå varumärket fullt ut och hur varumärket kan införlivas i den professionella rollen.

Falkheimer och Heide (2014) är kritiska till att medarbetaren oftast betraktas som en funktion i organisationen och ser hellre medarbetaren som en aktör som agerar och skapar mening. Författarna anser därför att medarbetarna bör betraktas som aktiva kommunikatörer som ska involveras i diskussioner om värden, strategier och mål. Även forskare som Heide och Simonsson (2011), Mitchell (2004), Whitbred (2005) och Wæraas (2010) efterlyser ett större fokus på medarbetaren för att få en djupare förståelse för hur medarbetaren upplever varumärkesarbetet i organisationen.

När det kommer till offentliga organisationer så menar Gromark och Melin (2013) att medarbetare i icke-konkurrensutsatta verksamheter möjligen tycker att

det är svårt att förstå värdet av ett varumärke eftersom att organisationen inte är i behov av att särskilja sig från andra. Vidare hävdar Gromark och Melin (2010) att medarbetarna därför riskerar att känna att varumärkesarbete bara är en övergående trend och därför slöseri av tid och resurser. Men författarna argumenterar för att detta bekymmer kan undvikas genom att lyfta fram varumärkesarbete som en källa till en utveckling av den interna kompetensen. Genom att låta medarbetarna utvecklas kan de också känna ett större engagemang vilket inte bara har effekter på organisationen utan även för samhället i stort (Gromark och Melin, 2013).

Syntes

I vår genomgång av tidigare forskning slås vi av bristen på kvalitativa empiriska studier inom varumärkeskommunikation i den offentliga organisationen. Det här anser vi ger upphov till dels en deskriptiv bild av offentliga organisationers användning av exempelvis vision och värden, dels ett spekulativt resonemang kring medarbetarens förståelse för varumärket. Till exempel forskare som Wæraas (2010) har genom en kvantitativ studie visat på vilken typ av värden offentliga organisationer använder. Wæraas (2010) och Gromark och Melin (2013) för relevanta teoretiska resonemang kring hur medarbetaren i den offentliga organisationen möjligen kan uppleva varumärkeskommunikation. Men här tycker vi att det saknas en djupare förståelse för medarbetaren grundat i en kvalitativ empiri.

Trots att det finns mer kritiska röster inom forskningsfältet varumärkeskommunikation ser vi också att det ledningsorienterade perspektivet dominerar. Även inom den offentliga organisationen finns en stark syn på varumärkeskommunikation som något ledningen kan arbeta med för att skapa synlighet. Vision och värden betraktas som ledstjärnor som ska få medarbetaren att agera i linje med varumärket. Generellt förutsätts det allt för ofta att medarbetaren okritiskt ska anamma varumärket så länge ledningen är tillräckligt skicklig i sin kommunikation. En sådan funktionalistisk syn på medarbetarna menar vi förminskar deras betydelse och upplevelse. Därför vill vi använda oss av ett meningsskapande synsätt i analysen av vårt intervjumaterial. På så vis anser vi att vi bidrar med ett alternativt och mer reflekterande synsätt på vision och värden och medarbetarnas förståelse för dessa.

I nästa avsnitt presenterar vi vårt teoretiska ramverk där vi redovisar ett meningsskapande synsätt på kommunikation. Eftersom vi utifrån tidigare forskning

har anledning att tro att den professionella rollen kan vara betydelsefull för medarbetarens meningsskapande kring vision och värden redovisar vi *roll* som tolkningsram. *Identitet* är ett begrepp som inte går att undvika i en problematisering kring *roll*, därför presenterar vi även *identiteter* som tolkningsramar.

Teoretiskt ramverk

Det meningsskapande synsättet i den här studien för med sig en socialkonstruktivistisk ontologi, vilket innebär att vi ser verkligheten som något som ständigt konstrueras genom människors sociala samspel (Burr, 1995). Vi betraktar därför medarbetaren som en medskapare till vision och värden och inte som ett instrument som mekaniskt förmedlar dessa vidare. Eftersom vi studerar hur medarbetaren i en organisation skapar mening kring vision och värden presenterar vi meningsskapande som teoretiskt ramverk. Vidare presenterar vi två tolkningsramar för medarbetarens meningsskapande: *identitet* och *roll*. Enligt (Weick, 1995) är identiteter en viktig del av meningsskapandet eftersom de hjälper medarbetaren att förstå situationer. Som vi nämnde i föregående avsnitt vet vi utifrån tidigare forskning att *roll* kan ha betydelse för medarbetarens meningsskapande.

Medarbetaren och meningsskapandet

Meningsskapande handlar enligt Gioia (1986) om att människor konstruerar mening när de försöker förklara situationer och erfarenheter. Weick (1995) beskriver meningsskapande som den process där personer kopplar ihop nya erfarenheter med den kunskap de redan har – när kopplingen har gjorts har mening kring en fråga skapats. Meningsskapande pågår hela tiden i en cirkulär process utan början eller slut (Weick, 1995; Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). En människas meningsskapande är inte en linjär process och kan inte kartläggas som en helhet eftersom mening skapas på många olika sätt. Därför är det endast möjligt att fånga fragment av medarbetarens meningsskapande. Vi väljer att utgå från de delar av Weicks (1995) teori kring den meningsskapande processen som vi identifierar som viktiga för vår studie, men vi är medvetna om att denna process består av fler delar än de vi lyfter fram i detta delavsnitt.

Mening skapas i handlingar

Vårt val av meningsskapande som teori hänger samman med vår ambition att lyfta fram medarbetarens perspektiv inom fältet varumärkeskommunikation, vilket i dag domineras av ett ledningsorienterat perspektiv. Weick et al. (2005) menar att meningsskapande binder ihop ledare, som tänker ut organisationsstrategier, med medarbetarna som verkställer strategierna i sitt agerande. Tanke och handling är alltså inte två separata delar i den meningsskapande processen, i stället förutsätter dessa varandra för att människor ska kunna skapa mening (Weick, 1995; Weick et al., 2005). Efter att människor frågar sig vad som pågår i en situation, kommer frågan om hur de ska agera (Weick et al., 2005) och på så vis förstärker övertygelser och handlingar varandra i en oupphörlig cirkel (Weick, 1995). Medarbetarens meningsskapande kring vision och värden är därför inte enbart en fråga om medarbetarens uppfattning utan också en fråga om hur hen väljer att agera utifrån denna uppfattning. Genom handlingar framhåller Weick (1995) att medarbetare aktivt är med och skapar verkligheten.

Mening skapas i sociala sammanhang

Människor förhåller sig alltid till andra individer när de agerar och skapar mening, vilket gör att meningsskapande är en social aktivitet (Weick, 1995; Weick et al., 2005). Organisationen och dess sociala verklighet är således något som hela tiden skapas och hålls levande av medarbetarna genom deras kommunikation och handlingar (Gioia, 1986; Heide et al., 2005; von Platen, 2006; Weick et al., 2005). Strukturerna som skapas genom medarbetarnas dialog har i sin tur betydelse för hur medarbetaren skapar mening kring händelser och situationer (Isaacs, 2000; von Platen, 2006). I denna studie kan det betyda att medarbetarna i dialog med varandra och med medborgarna skapar gemensamma tolkningsramar som sedan har betydelse för hur de förstår och uttrycker vision och värden.

Mening skapas vid avbrott

När något inträffar i en organisation menar Weick (1995) att medarbetarna fokuserar på eller noterar vissa saker mer än andra. Enligt Weick är vårt meningsskapande selektivt (1995); människor väljer att tro på vissa saker och inte på andra. Det gör världen enklare att förstå (Weick et al., 2005). Weick (1995) menar att när

medarbetarna uppmärksammar något kan de uppfatta detta som ett avbrott i ett av deras normala, vardagliga flöden. Ett sådant avbrott framkallar ofta en känslomässig reaktion hos människor och därmed inverkar känslor, positiva eller negativa, på individers meningsskapande (von Platen, 2006; Weick, 1995). Enligt Weick (1995) signalerar avbrottet till människor att något har förändrats i deras miljö och i en organisation kan ett avbrott framkalla negativa känslor om det tolkas som att en invand uppgift blir svårare att genomföra. Om medarbetaren tolkar avbrottet negativt betonar Weick (1995) att den tolkningen kan upphöra när det sker ett avbrott som i stället tolkas som positivt. För vår studie är avbrott en intressant del i meningsskapandet eftersom medarbetaren kan stöta på situationer där vision och värden är svåra att förhålla sig till eller uttrycka.

Mening skapas i efterhand

Meningsskapandet sker retrospektivt (Weick, 1995; Weick et al., 2005). Weick (1995) förklarar det här som att människor genom tidigare erfarenheter, kunskap och händelser skapar mening kring det som händer i dag. Weick (1995) påpekar även att meningsskapande sker utifrån rimlighet, det vill säga människor vill hellre att en tolkning ska kännas sannolik och accepterad i deras sociala sammanhang än att den ska stämma exakt överens med hur något inträffat. Under intervjuerna är det därför viktigt att vi är medvetna om att medarbetarna i samtalet kan ge svar som beskriver något som för dem verkar rimligt snarare än något som exakt beskriver hur de exempelvis uttrycker vision och värden.

Mening skapas genom berättelser

Berättelser kan fungera som tolkningsramar i människors meningsskapande (Weick, 1995). Genom att till exempel förklara vad som är accepterat att tycka eller tänka (Alvesson, 2013) kan berättelser förmedla och förstärka värderingarna i en organisation (Weick, 1995). Därför är berättelser en viktig del av meningsskapandet att presentera i denna studie. Enligt Weick (1995) kan berättelser även binda samman händelser som inte nödvändigtvis hör ihop från början till något som verkar rimligt. Czarniawska (1997) och Weick (1995) betonar att berättelsen fungerar som både en verktygslåda och tolkningsram för hur människor kan hantera och agera i nästa liknande situation.

Identiteter som tolkningsramar

Weick (1995) beskriver *identiteter* som tolkningsramar som hjälper människor att skapa mening. I detta delavsnitt beskriver vi *organisationsidentitet*, *social identitet* och *självidentitet* (Alvesson, 2013; Ashforth, 2001) som är de identiteter vi bedömer vara mest relevanta för att få fördjupad kunskap kring medarbetarens meningsskapande.

Organisationsidentitet – ett komplicerat begrepp

Organisationsidentiteten beskriver vad organisationen *är* och hänger därför nära samman med varumärkeskommunikation. Organisationsidentitet är ett begrepp som kan vara svårt att förhålla sig till eftersom det finns olika definitioner och något motsägelsefulla uppfattningar kring vad organisationsidentitet är. Cheney et al. (2011) menar att genom organisationsidentiteten kan medarbetarna förstå och skapa mening i vad organisationen är i förhållande till omgivningen. Organisationsidentitet är enligt Heide et al. (2005) viktigt för att kunna knyta samman medarbetarna i en organisation. Golden och Ran (2011) understryker att det är medarbetarna som genom meningsskapande konstruerar organisationsidentiteten och organisationens egenskaper tillsammans med externa intressenter.

Balmer och Wilson (1998) menar att det ska beaktas att det inte endast finns *en* organisationsidentitet i en organisation. Organisationsidentitet är mer komplext än så och därför är det enligt Balmer och Wilson (1998) mer rimligt att tala om *identiteter*. Vi använder oss genomgående av *organisationsidentitet* i den här studien. Anledningen till detta är att vi vill förtydliga tolkningsramen, men vi är medvetna om att det kan finnas flera identiteter i en organisation. Vi har valt att utgå ifrån Alvessons (2013) definition av organisationsidentitet: “...en specifik, distinkt karaktär, är särskild från andra, har en varaktighet över tid, samt utgör ett övergripande riktmärke för orienteringen i arbetet.” (s.134).

Organisationsidentitet och organisationskultur är begrepp som kan vara svåra att skilja ifrån varandra. Men enligt Alvesson (2013) är identiteten uttalad och medveten medan organisationskulturen är omedveten och handlar om föreställningar som styr våra tankar och vårt agerande. Det här förklarar Heide et al. (2005) som att organisationsidentiteten är den synliga delen av kulturen. Vi foku-

serar på organisationsidentitet eftersom vi studerar fenomenet varumärkeskommunikation. Denna typ av kommunikation är medveten och synlig.

Social identitet och självidentitet

Alvesson (2013) hävdar att när organisationsidentiteten är stark har medarbetarna en tendens att känna gemenskap med organisationen som helhet, men mindre med den egna gruppen på arbetsplatsen. Enligt Alvesson (2013) är det också då gränserna till andra organisationer blir tydligare. När organisationsidentiteten i stället är svag blir gränserna mellan interna grupper inom organisationen starkare (Alvesson, 2013). Ifråga om interna grupper är det relevant att förklara begreppet *social identitet*. Enligt Alvesson (2013) och Ashforth (2001) handlar den sociala identiteten om vilka grupper eller sociala kategorier medarbetarna identifierar sig med inom en organisation, till exempel gruppen jurister. Ashforth (2001) förklarar att den sociala identiteten kan påverka individens självuppfattning i fråga om mål, moral, tankesätt och känslor. Både organisationsidentitet och social identitet beskriver Alvesson (2013) som kollektiva egenskaper, det vill säga det som utmärker människor som organisation eller grupp.

Förutom att medarbetare kan identifiera sig med organisationsidentiteten eller den sociala identiteten har de även individuella identiteter, eller *självidentiteter*. *Självidentitet* förklarar Alvesson (2013) och Ashforth (2001) handlar om vad som särskiljer medarbetaren från gruppen eller organisationen, det vill säga vilka medarbetarna är som individer.

Gemensamt för de tre identitetsbegreppen *organisationsidentitet*, *social identitet* och *självidentitet* är att identiteter är viktiga tolkningsramar i medarbetarnas meningsskapande (Weick, 1995) kring vision och värden.

Medarbetarens roll som tolkningsram

Inom en organisation finns olika typer av positioner och *roller*. Dessa kan ha betydelse för medarbetarens meningsskapande kring organisationens vision och värden genom att begränsa hur vision och värden kan förstås eller får komma till uttryck i arbetet. Rollen fungerar därmed som en tolkningsram för medarbetarna. Ashforth (2001) menar att när människor identifierar sig med en viss social grupp eller kategori inom en organisation kan det också betraktas som att de identifierar

sig med en viss *roll*. Det finns ofta en gemensam uppfattning om vad en roll innebär och vilka arbetsuppgifter som tillhör respektive roll, samtidigt är roller inte statiska utan något som ständigt förhandlas fram mellan medarbetarna i organisationen (Ashforth, 2001; von Platen, 2006). Enligt Ashforth (2001) innebär det att medarbetarens agerande och meningsskapande i en roll formas och begränsas av både social kontext och struktur i organisationen.

Till medarbetarnas olika roller hör vissa typer av tankesätt, normer och värderingar (Ashforth, 2001). Till roller hör även *role expectations*, det vill säga *rollförväntningar*. Dessa förväntningar kan handla om vad medarbetaren ska göra, vem medarbetaren ska vara eller vad medarbetaren ska tycka om något (Ashforth, 2001; Kahn, Wolfe, Quinn & Snoek, 1964). Det kan till exempel vara rollen *chef* vilken kan höra samman med normer som *auktoritär* och *ansvarsfull*. Medarbetarens rollförväntningar kan fungera som en hjälp i att skapa mening kring arbetet genom att beskriva hur en person ska tänka kring en situation och handla i den (Ashforth, 2001).

En medarbetare kan ha olika roller i en organisation. En person kan exempelvis vara handläggare och samtidigt fackrepresentant. Det innebär att människor i sina arbeten rör sig mellan roller. Detta kallar Ashforth (2001), Ashforth, Fugate och Kreiner (2000) och Kahn et al. (1964) för *role transitions*, det vill säga *rollförflyttningar*. Begreppet rollförflyttningar beskriver när en individ rör sig över en gräns, från en roll till en annan (Ashforth, 2001; Ashforth et al., 2000; Kahn et al., 1964). I roller som finns inom en och samma organisation eller arbetsplats, så kallade välintegrerade roller, sker rollförflyttningar oftare än mellan roller som inte är välintegrerade (Ashforth, 2001; Ashforth et al., 2000). Roller som inte är välintegrerade kan vara roller som *chef* och *förälder* eftersom de oftast förekommer i skilda kontexter och situationer. Ett exempel på en rollförflyttning mellan två välintegrerade roller är när en chef på ett möte väljer att meddela en dålig nyhet till medarbetarna som just chef, men när chefen sedan märker att medarbetarna upplever hen som kall och auktoritär väljer chefen i stället att agera som en kollega. Weick (1995) menar att människor förhandlar med sig själva om vilken identitet som är lämplig i olika situationer och beroende av vilken identitet de väljer i situationen kommer också deras bild av verkligheten förändras. Samtidigt kan också individers sätt att betrakta identiteten förändras om någonting i deras situation förändras (Weick, 1995).

Avslutande reflektion

Meningsskapande är i denna studie ett teoretiskt förhållningssätt till kommunikation och hur mening skapas. Identitet och roll betraktas som tolkningsramar som kan hjälpa medarbetaren att skapa mening. Dessa är bara två av flera möjliga tolkningsramar.

Vi betraktar detta teoretiska ramverk som en hjälp till att i vår analys kunna fördjupa våra tolkningar och belysa dessa från olika perspektiv. Men innan vi redovisar vårt empiriska material och vår analys presenterar vi i nästa avsnitt vår undersökningsstrategi för att få ny kunskap kring hur medarbetaren skapar mening kring vision och värden i den offentliga organisationen.

Metodologi och empiriskt material

I detta avsnitt presenterar vi vår strategi för hur vi ska skapa en djupare förståelse för varumärkeskommunikation i den offentliga organisationen ur medarbetarens perspektiv. Vi betraktar vår tolkning av hur medarbetaren skapar mening som en av många möjliga tolkningar och vi strävar inte efter en objektiv beskrivning av det empiriska materialet. Däremot eftersträvar vi ett reflexivt förhållningssätt (Kvale & Brinkmann, 2009; Patton, 2002) i studien genom att reflektera över vårt bidrag till kunskapsområdet och identifiera och belysa vilka ställningstaganden vi har gjort.

Patton (2002) menar att det är viktigt att redovisa forskarens föreställningar kring området i den socialkonstruktionistiska studien. I detta avsnitt redovisar vi därför vår förförståelse kring fallorganisationen. Vi redogör även för vår undersökningsstrategi och hur vi praktiskt gått tillväga med de kvalitativa intervjuerna. Till sist redogör vi för vilken metod vi använt i analysarbetet.

Vår undersökningsstrategi

Vi är intresserade av att få en djupare förståelse av ett specifikt fall i en viss kontext snarare än kunskap kring hypoteser och regler (Patton, 2002). Vi har därför gjort en fallstudie av Skatteverket för att studera hur medarbetaren skapar mening kring vision och värden i den offentliga organisationen. Flyvbjerg (2006) menar att fallstudier ger större möjlighet till lärande än studier som enbart ger kunskap baserad på regler. I stället för att få kunskap om enbart de teoretiska regler (Flyvbjerg, 2006) som styr "framgångsrik" varumärkeskommunikation bidrar vår fallstudie med en komplex bild av verkligheten där medarbetaren berättar om sina upplevelser.

Vårt mål med studien har varit att uppnå analytisk generaliserbarhet (Eksell & Thelander, 2014), vilket innebär att vår förhoppning har varit att genom högkvalitativa beskrivningar av medarbetarens meningsskapande kring vision och värden inom Skatteverket, en specifik kontext (Kvale & Brinkmann, 2009), bidra till en

ökad förståelse kring hur medarbetaren i andra offentliga organisationer skapar mening kring vision och värden. Vi återkommer till analytisk generaliserbarhet i avsnittet *Slutdiskussion* där vi diskuterar hur kunskapen som denna studie genererat skulle kunna användas även i andra organisationer.

Skatteverket har de senaste tjugo åren medvetet arbetat med *bilden av sig själv* (A. Stridh, personlig kommunikation, 27 mars, 2015). Att myndigheten under den här tidsperioden hunnit etablera sitt varumärkesarbete och förankra detta hos medarbetaren gör att vi anser att Skatteverket är vad Patton (2002) kallar ett *intensity case*, eller *intensivfall*. Ett intensivfall kännetecknas av att det har betydande mängder information kring det studerade fenomenet. Skatteverket beskrivs av kommunikationsbranschen som ett lyckat exempel på varumärkeskommunikation i offentliga organisationer (Hammer & Hanborg, 2013; Nordebo, 19 sep, 2014; Sveriges Kommunikatörer, 2014). Dessutom har Skatteverket ett högt förtroende hos den svenska befolkningen jämfört med många andra myndigheter (Medieakademien, 2015). Organisationer försöker ofta efterlikna framgångsrika organisationer för att få ett högre förtroende (Cheney et al., 2011). Vårt antagande är därför att andra offentliga organisationer använder Skatteverket som en inspirationskälla, möjligen till och med som en mall, för hur de kan arbeta med att förbättra bilden av sig själva. Den här synen på Skatteverket som framgångsrikt när det kommer till kommunikation gör att vi även ser myndigheten som ett *critical case* (Patton, 2002), det vill säga ett *kritiskt fall*. Ett sådant fall kännetecknas av att det kan ha stor betydelse för andra falls utveckling.

Den positiva beskrivningen av Skatteverkets kommunikation har givetvis påverkat även vår inställning till myndigheten. Vi har under den tid vi spenderade inom organisationen upplevt en påtaglig positiv stämning med medarbetare som är stolta över att arbeta just på Skatteverket. Den här bilden har inte endast framkommit under intervjutillfällena utan även under övriga samtal. Därför har vi medvetet under empiriinsamlingen och under analysarbetet strävat efter ett kritiskt förhållningssätt till våra upplevelser och påmint varandra om att det kan finnas alternativa perspektiv.

För att få fram en så komplex beskrivning som möjligt av hur medarbetarna skapar mening kring vision och värden har vi gjort kvalitativa intervjuer. I linje med det meningsskapande synsättet betraktar vi den kvalitativa intervjun som ett sammanhang där forskare och den intervjuade tillsammans konstruerar ny kun-

skap (Kvale & Brinkmann, 2009). På så sätt betraktar vi inte kunskap som något som kan upptäckas, utan något som kontinuerligt skapas. Därmed har vår medverkan betydelse för hur vi framställer tolkningen av medarbetarens meningsskapande kring vision och värden.

Val av intervjupersoner

Vi har totalt gjort 16 kvalitativa intervjuer där vi valt intervjupersoner utifrån kriterier, vilket kallas för ett *kriterieurval* (Patton, 2002). De tre kriterier vi tillämpat i valet av intervjupersoner är: *medarbetare utan ledningsansvar, professionell roll och anställningstid*.

Vi har valt att intervjua medarbetare som inte har ledningsansvar eftersom vi har ett medarbetarperspektiv i studien. Professionell roll har vi utifrån tidigare forskning och teori (Ashforth, 2001; Weick, 1995; Wæraas, 2010) anledning att ta i beaktande eftersom medarbetarens roll i organisationen kan ha betydelse för upplevelsen av vision och värden. Anställningstid i organisationen anser vi kan ha betydelse för medarbetarens meningsskapande eftersom Skatteverket successivt arbetat med att förändra bilden av myndigheten. Vi menar att medarbetare som arbetat länge inom organisationen och medarbetare som nyligen påbörjat sina anställningar kan ha skilda upplevelser av vision och värden. Därför vill vi ha intervjupersoner med varierande anställningstid. Vårt reflexiva synsätt (Kvale & Brinkmann, 2009; Patton, 2002) genom studien har präglat hur vi betraktar intervjupersonerna. Precis som att vi själva haft en förförståelse kring Skatteverkets arbete har också medarbetarna tidigare kunskaper om vision och värden. Här ska nämnas att en del av intervjupersonerna kände till på förhand att intervjuens ämne var vision och värden. Eventuellt kan detta ha haft betydelse för dessa intervjupersoners förståelse för vision och värden i intervjusituationen. Men det ska också påpekas att medarbetarna inte fått tillgång till intervjufrågor innan intervjutillfällena.

Skatteverket erbjöd oss att intervjua medarbetare med de professionella rollerna *servicehandläggare* och *folkbokföringshandläggare* och som alla arbetat olika länge inom organisationen. En bidragande anledning till att dessa två grupper blev aktuella för intervjuer var att tidpunkten för intervjuerna sammanföll med deklara-

tionstider. Därför var en anseelig del av myndighetens medarbetare upptagna och inte tillgängliga för intervjuer.

De åtta servicehandläggarna arbetar på ett av Skatteverkets servicekontor i Stockholm som representerar tre myndigheter: Skatteverket, Försäkringskassan och Pensionsmyndigheten. Kontoret har Skatteverket som huvudman vilket innebär att servicehandläggarna är anställda av Skatteverket. Servicehandläggarnas roll är att vara generalister och svara på frågor kring myndighetsärenden. Servicehandläggarna har dagligen ett stort antal personliga möten med medborgare.

De åtta folkbokföringshandläggarna arbetar på Skatteverkets huvudkontor i Solna. Folkbokföringshandläggarnas uppdrag är att fatta beslut i enskilda ärenden och ge medborgarna information kring dessa. Folkbokföringshandläggarna har nästan inga möten med medborgare utan har mestadels kontakt via telefon, brev eller e-post. Fortsatt i studien kommer vi benämna folkbokföringshandläggare som *medarbetare som arbetar med myndighetsutövning* och servicehandläggare som *medarbetare som arbetar med service*.

Access till fallorganisationen Skatteverket

För att få tillgång till intervjupersoner och organisationen Skatteverket har vi haft två kontaktpersoner, Anders Stridh, verksamhetsutvecklare på huvudkontoret i Solna, och Gina Anders, servicehandläggare. Anders Stridh har främst hjälpt oss med att få information om Skatteverket. Båda kontaktpersonerna har hjälpt oss att navigera rätt i organisationen och att hitta relevanta medarbetare att intervjua. Fördelarna med kontaktpersoner inom organisationen är, som Heide och Simonsson (2014) beskriver, att vi får möjlighet att stämma av information om organisationen med kontaktpersonerna och att komma i kontakt med medarbetare. Vi är medvetna om att det finns en risk att våra kontaktpersoner har undanhållit information om verksamheten eller möjligen styrt oss till vissa delar av organisationen framför andra, vilket kan ha lett till att mer kritiska medarbetare inte blivit aktuella för intervju. Vi anser trots detta att vi genom vår kontakt med Gina Anders som själv arbetar som servicehandläggare fått tillgång till olika typer av medarbetare inom organisationen. Risken med att enbart använda en kontaktperson på ledningsnivå skulle kunna vara att den personen har ett större incitament att vilja visa

upp en positiv bild av Skatteverket. Vi menar även att våra urvalskriterier har minskat möjligheterna för ett vinklat urval från fallorganisationens sida.

Utfall i intervjuerna

Efter att vi genomfört intervjuerna visade det sig att vi hade intervjuat åtta servicehandläggare, sex folkbokföringshandläggare och två processförare. Processförare arbetar med att driva Skatteverkets talan i situationer där kunder har överklagat sina beslut om folkbokföring till domstol. Dessa intervjupersoner benämns i likhet med de sex folkbokföringshandläggarna som *medarbetare som arbetar med myndighetsutövning*.

Genomförande av intervjuer

För att få så detaljrika beskrivningar som möjligt av hur medarbetaren skapar mening kring vision och värden har vi tagit hjälp av Kvale och Brinkmanns (2009) process för att *forska med slutrapporten i åtanke* där vi började med en tematisering när vi konstruerade vår intervjuguide (se bilaga 1). Utifrån tidigare forskning och det teoretiska ramverket fokuserade vi på frågor kring två teman: *roll och identitet* och *vision och värden*. Inledningsvis ställde vi frågor om medarbetarens roll och identitet i organisationen. Därefter ställde vi frågor kring hur medarbetaren uppfattar vision och värden och på vilket sätt dessa är närvarande i medarbetarens arbete. Vi ställde även frågor kring det som Skatteverket benämner *samhälleligt bidrag* eftersom detta hänger nära samman med organisationens vision och värden. Avslutningsvis tog vi upp Skatteverkets höga förtroende och myndighetens kommunikation. Intervjuerna var *semistrukturerade* och *explorativa* (Kvale & Brinkmann, 2009). Det innebär att vi har strävat efter ett öppet förhållningssätt och att vi varit lyhörda för alternativa infallsvinklar i samtalen (Kvale & Brinkmann, 2009).

Sammanlagt har 16 intervjuer genomförts under totalt två veckor. De första åtta intervjuerna gjordes med medarbetare som arbetar med service och de övriga åtta med medarbetare som arbetar med myndighetsutövning. Intervjuerna varade 20-50 minuter och hölls i två av Skatteverkets lokaler i Stockholm. Intervjuerna har spelats in och transkriberats.

Intervjusituationen kan innebära personliga konsekvenser för medarbetaren, exempelvis att personen upplever stress (Kvale & Brinkmann 2009) eller att intervjun förändrar individens syn på organisationen eller på sig själv (Patton, 2002). Vi har genom tydlighet och lyhördhet strävat efter att intervjupersonerna ska känna sig trygga med oss och hur vi hanterar deras berättelser. Innan intervjuerna informerades vi intervjupersonerna om att de är anonyma i uppsatsen och att vi ville spela in intervjun. Samtliga intervjupersoner samtyckte till detta. Vi informerades också om *konfidentialitet*, det vill säga att enbart vi kommer att lyssna på inspelningarna och att intervjutranskriberingarna är avidentifierade. Vi förklarade också att det inte fanns några korrekta eller felaktiga svar på frågorna eftersom vi ville att intervjupersonerna skulle berätta utifrån sig själva och inte utifrån vad de trodde att vi vill höra. Vi informerades även intervjupersonerna om att de får läsa uppsatsen när den är färdigställd.

Analysmetod

Vi har haft ett induktivt förhållningssätt i vår läsning och kodning av det empiriska materialet. Enligt Patton (2002) innebär detta att vi har hittat mönster och teman i materialet genom våra tolkningar och att vi inte använt oss av en teoretisk ram i dessa tolkningar. Vi valde detta förhållningssätt för att vi ville vara så öppna och reflexiva som möjligt i våra tolkningar av medarbetarnas berättelser. Vi har analyserat materialet med hjälp av Spiggles (1994) verktyg för kvalitativ analys.

Vi läste båda två samtliga transkriberingar två gånger och märkte var och en för sig ut intressanta kategorier, detta kallar Spiggle (1994) för *categorization*. Därefter diskuterades vi tillsammans de kategorier som uppkommit. Vi såg då ett antal kategorier som vi markerat i intervjuerna. Citaten som representerade dessa kategorier markerades vi med varsin färg och nyckelord. Utifrån dessa konkreta kategorier skapades vi tre, övergripande teman, vilket Spiggle (1994) kallar för *abstraction*. I det steget tog vi ut allt material från varje färg (kategorierna) och satte i egna dokument som bildade varje övergripande tema. Därefter läste vi samtliga teman var för sig och jämförde dessa med varandra för att hitta likheter och skillnader mellan dem, något Spiggle (1994) benämner som *comparision*. Det innebär att vi har jämfört citaten i respektive tema med varandra och också med intervju-materialet som helhet för att hjälpa våra teman att utvecklas och fördjupas. Ge-

nom att röra oss fram och tillbaka i teman har vi kunnat definiera respektive tema och dess egenskaper, så kallad *dimensionalization* (Spiggle, 1994). Vi har även arbetat med *integration* (Spiggle, 1994), det vill säga att försöka identifiera hur de tre teman vi identifierat relaterar till varandra. Detta har vi gjort genom att vi båda läst respektive tema och relaterat teman till varandra för att sedan diskutera hur de förhåller sig till varandra. Vi har även tagit ut det material som inte styrker våra teman och reflekterat kring detta, vilket Spiggle (1994) kallar *refusation*. Vår analys har skett i de steg vi beskrivit, men vi har ibland behövt gå från att exempelvis jämföra tillbaka till att kategorisera. När våra teman var klart definierade var vår analysmetod genomförd.

Utifrån ett socialkonstruktionistiskt och meningsskapande synsätt är vi medvetna om att vi lagt märke till vissa saker och inte andra i det empiriska materialet. Weick (1995) menar att, "in matters of sensemaking, believing is seeing. To believe is to notice selectively" (s.133).

Tre teman

Vår analys har gett tre teman: *Visionen som moralisk ledstjärna*, *Från fina ord till betydelsefulla handlingar* och *Skatteverket en hjälte – medarbetaren en vapendragare*. Vi identifierade det första temat, *Visionen som moralisk ledstjärna* genom att vi såg att medarbetarna återkommande berättade om synen på den enskilda människan och samhället i förhållande till visionen och hur visionen var närvarande i deras arbete. Medarbetarna använde dessa moraliska ställningstaganden om människan och samhället som en tolkningsram för att kunna skapa mening om i huvudsak visionen i sitt arbete. Detta tema hör därför samman med vår första frågeställning om hur medarbetare skapar mening kring vision och värden. Den moraliska tolkningen av visionen hjälper också medarbetarna att handla i situationer, vilket hör till vår andra frågeställning om hur medarbetarna menar att de uttrycker vision och värden.

Även det andra temat, *Från fina ord till betydelsefulla handlingar*, relaterar till den andra frågeställningen. Vi såg att medarbetarna återkommande berättade om praktiska handlingar i deras arbeten när vi ställde frågor om värden.

Det sista temat *Skatteverket en hjälte – medarbetaren en vapendragare* identifierade vi genom att ett flertal berättelser återkom i intervjuerna när medarbetarna

berättade om vision och värden. Vi såg att dessa berättelser skapade mening kring både vision och värden för medarbetaren och hjälpte medarbetaren att förstå hur värden och vision kan uttryckas.

Presentationen av vår analys har inspirerats av en av Nyléns (2005) framställningsstrategier för empiriskt kvalitativt material: *Den sammanhållna fallbeskrivningen*. Det innebär att vi genom citat presenterar en tydlig beskrivning av och kunskap om den verklighet som medarbetarna konstruerar. Samtidigt har vi en tydlig personlig röst där vi utifrån citaten analyserar och diskuterar våra tolkningar. När det gäller citaten har vi behållit originalformatet men ibland gjort en lätt redigering av talspråk, ofullständiga meningar och upprepningar för att göra citaten läsvänliga.

Medarbetarens meningsskapande

Vi inleder detta avsnitt med temat *Visionen som moralisk ledstjärna*. Vår tolkning är att medarbetarna har en gemensam tro (Weick, 1995) på den goda människan och det rättvisa samhället. Denna tro, eller övertygelse, ger medarbetarna mening kring visionen *Ett samhälle där alla vill göra rätt för sig*. Visionen uttrycker medarbetarna även i sina *handlingar*, vilket vi presenterar i detta första tema.

Det andra temat kallar vi *Från fina ord till betydelsefulla handlingar*. Genom ett gott bemötande, alltså en *handling* (Weick, 1995), uttrycker medarbetarna värdena *offensiva*, *pålitliga* och *hjälpssamma*. Dessa handlingar betraktar medarbetarna som bidragande till det höga förtroendet för myndigheten. Här finns också ett antal berättelser och symboler som hjälper medarbetarna att förstå hur de ska och inte ska handla. Berättelserna fungerar som en tolkningsram i meningsskapandet kring vision och värden.

Dessa berättelser diskuterar vi i det tredje och sista temat: *Skatteverket en hjälte - medarbetaren en vapendragare*. En av berättelserna sätter Skatteverkets höga förtroende i relation till en myndighet med lägre förtroende, vilket förstärker medarbetarnas gemensamma övertygelse om vad som är Skatteverkets organisationsidentitet. Skatteverkets förtroende menar vi underlättar medarbetarnas meningsskapande kring vision och värden. Vi anser också att Skatteverkets förtroende från medborgarna rättfärdigar medarbetarnas övertygelse om den goda människan och det rättvisa samhället.

Visionen som moralisk ledstjärna

I intervjuerna är det påtagligt att medarbetarna återkommer till en gemensam syn på människan och samhället när vi frågar medarbetarna om hur de uppfattar och bidrar till visionen *Ett samhälle där alla vill göra rätt för sig*. Detta ser vi som det mest grundläggande i medarbetarnas meningsskapande kring visionen. Denna människo- och samhällssyn baseras i ett flertal vedertagna moraliska uppfattningar. Även om medarbetarna betonar skilda saker tolkar vi det som att medarbetarna

skapar mening utifrån vad Weick (1995) benämner som *tro*. Tron i detta fall är dels på den goda människan och dels på det rättvisa samhället. I beskrivningarna av både den enskilde medborgaren och till samhället i stort relaterar medarbetarna visionen till västerländska moraliska uttryck, som exempelvis *behandla andra så som du själv vill bli behandlad, alla är oskyldiga tills att de bevisats skyldiga och var och en efter sin förmåga* (British Library, u.å; NE, u.å; Pennington, 2003). Med västerländska menar vi att dessa uttryck förekommer i fallorganisationens samhällskontext. Men med det inte sagt att dessa normer inte förekommer även i andra kulturer och kontexter.

En medarbetare som arbetar med service gentemot medborgarna beskriver visionen så här:

Jag tycker den är fantastiskt mänsklig. I stället för att döma människor, så tror man på människor, tills de bevisar motsatsen. Jag tycker det där är hundra procent fint alltså.

Samtidigt resonerar en myndighetsutövande medarbetare så här kring visionen:

För mig är det mer att man betalar skatt och sedan att man bidrar till att hjälpa, med sitt jobb och med sitt agerande, att man bidrar till samhällets bästa.

Enligt Weicks (1995) resonemang kan meningsskapande börja med en övertygelse eller tro på något. Både medarbetare som arbetar med service och de som arbetar med myndighetsutövning beskriver en moralisk övertygelse om det rättvisa samhället och den goda människan. Men de som arbetar med service uttrycker särskilt saker som handlar om medborgarna som individer i relation till visionen: “det finns nästan alltid något sätt som man kan hjälpa människor vidare fast de har klantat till det”, “min tolkning är att vi inte ska döma ut människor”, “vi ska kunna se människan och hans och hennes situation”. Bland myndighetsutövarna kopplas visionen i synnerhet till samhällssynen: “att det ska bli rätt i våra register och det ska bli rätt ute i samhället”, “vill man leva i ett samhälle, vill man vara med så måste man ändå vara med och bidra genom att betala skatt”, “det är viktigt att vi ska upplysa om [...] varför det är viktigt att man folkbokför sig där man faktiskt bor då, det är ju så att det ligger till grund för när skattepengar ska fördelas sen”.

Vi tolkar det som att medarbetare som arbetar med service särskilt skapar mening i kommunikationen med den enskilde medborgaren eftersom de möter medborgarna dagligen. Myndighetsutövare skapar mening genom att relatera visionen till samhället och hur de som medarbetare bidrar till ett rättvist och välfungerande samhälle. Vi menar att anledningen till detta kan vara att deras uppdrag till stor del består i att garantera rättssäkerhet i samhället. Trots att medarbetare med olika roll betonar skilda saker kan vi se att det gemensamma är att den moraliska uppfattningen är av betydelse för meningsskapandet kring visionen för medarbetarna.

Morsing (2006) argumenterar för att just en sådan djupgående, moralisk övertygelse är viktig för att medarbetarna ska kunna engagera sig i organisationen och känna sig som en del av varumärket. På så vis menar Morsing (2006) även att medarbetarnas personliga moraliska uppfattningar kopplas ihop med organisationens, och tvärtom. Utifrån intervjupersonernas berättelser går det inte att hävda att det är organisationen som har plockat upp medarbetarnas moral och inte tvärtom. Men eftersom Skatteverkets vision bottnar i vad vi betraktar som vedertagna, moraliska uppfattningar menar vi att det snarare kan vara så att Skatteverket har formulerat sin vision efter medarbetarnas och medborgarnas syn på människan och samhället, än att medarbetarna har formats efter organisationens medvetna vision. På så vis tolkar vi också det som att Skatteverket snarare har *upptäckt* sitt varumärke, än *utvecklat* det (Ind, 2003), vilket kan vara en bidragande anledning till varför medarbetarna tagit till sig visionen och skapat mening kring den. Att Skatteverket har upptäckt sitt varumärke skulle kunna förklara varför det finns en likriktning i medarbetarnas tolkningar av visionen. Vi tolkar det som att Skatteverket format sin vision efter medborgarna och medarbetarna och att myndigheten har plockat upp de moraliska föreställningar som finns i den kontext som medarbetarnas meningsskapande sker i. Enligt Weick (1995) sker meningsskapande alltid i en specifik kontext som har betydelse för vad människor lägger märke till och hur de tolkar det som sker. I dessa olika kontexter finns även olika normer och förväntningar som har betydelse för människors tolkningar (Weick, 1995). Vi menar att Skatteverket snarare har upptäckt dessa normer och förväntningar, än skapat sina egna.

Visionen som truism

Jag undrar om det finns någon som kan argumentera emot de här grejerna. [...] Det är ju väldigt mänskligt egentligen alltså. Basic...det är människor. Vi ska serva medborgarna, vi jobbar med medborgare och vi måste vara mänskliga.

Den här beskrivningen av hur en av medarbetarna uppfattar visionen sammanfattar medarbetarnas tolkningar. Medarbetarna beskriver visionen som något som inte går att ifrågasätta – en *truism* – något som Alvesson (2015) skulle kalla en självklarhet och därför intetsägande. Men trots att medarbetarna talar om Skatteverkets vision *Ett samhälle där alla vill göra rätt för sig* som om det vore en truism, kopplar de också samman visionen med specifika handlingar och ställningstaganden i det dagliga arbetet. Medarbetarna talar om att visionen “genomsyrar allt”, “faller sig naturligt”, “sitter i ryggraden” och “är bra i hela livet och på varje ställe”.

I forskningen om varumärkeskommunikation betonas ofta att organisationens värden och vision ska särskilja organisationen från konkurrenter (Hatch & Schultz, 2003; Heide et al., 2005). Därför uppmanas organisationer att välja vision och värden som beskriver det unika med organisationen. Som tidigare nämnts finns det kritik mot självklara och mer generella visioner och värden eftersom de riskerar att bli intetsägande (Alvesson, 2015). Generella visioner är också intressanta i förhållande till von Platens (2006) studie kring meningsskapande under en tid av interna organisationsförändringar på SVT. von Platen lyfter fram att medarbetarna på SVT i Malmö upplever visionen som allmän, abstrakt och avlägsen och att detta gör att medarbetarna upplever visionen som meningslös. En medarbetare i studien menade att visionen skulle kunna gälla vilket tv-bolag som helst, vilket von Platen (2006) tolkar som en orsak till att medarbetarna upplever att visionen saknar mening. En av våra intervjupersoner säger följande om Skatteverkets vision: “egentligen är det här en bra vision som man skulle kunna använda lite här och där i statliga verk, Tullverket, Arbetsförmedlingen”. Här ser vi hur medarbetaren vid Skatteverket respektive medarbetaren vid SVT uttrycker nästan identiska beskrivningar av visionerna, men har samtidigt vitt skilda tolkningar. I Skatteverkets fall uppfattar vi det som att medarbetarnas positiva tolkningar grundas i det faktum att visionen har en klar koppling till en moralisk syn på samhället och människan och i stället för att bli intetsägande blir visionen meningsfull. Vi är

medvetna om att Skatteverket och SVT:s förutsättningar skiljer sig åt eftersom SVT:s en konkurrensutsatt verksamhet. Därför kan SVT, till skillnad från Skatteverket, ha ett behov av en vision som skiljer dem från konkurrenterna. Vår uppfattning är dock att detta inte är vad medarbetarna i von Platens studie lyfter fram som problemet med visionen.

Två identiteter blir en

Visionen *Ett samhälle där alla vill göra rätt för sig* berör medarbetarna på Skatteverket såväl som medborgarna i samhället. Därför berör också visionen medarbetarna som privatpersoner, när de inte är företrädare för myndigheten utan just medborgare. Vi tolkar detta som en bidragande anledning till att medarbetarna skapar mening kring visionen. Så här berättar en medarbetare om visionen:

Det är egentligen så det ska vara. Vi ska lita på att människan verkligen har den där infödda, genuina alltså känslan eller behov, att göra rätt för sig, att inte vara skurk. Utan tvärtom, att vilja vara korrekt. Det vill jag verkligen lita på och det är så jag bemöter alla dem som kommer till oss. [...] Det är det jag utgår ifrån nu för tiden, som person och inte minst som anställd på Skatteverket, och det gläder mig.

En annan medarbetare berättar om hur hen bidrar till att medborgarna gör rätt:

Det är någonting man strävar efter inte bara här på jobbet. Jag menar det är överallt tycker jag, hemma, det är i samhället, det spelar ingen roll vad det är för någonting, man vill ju att det ska vara riktigt och rätt.

Dessa två citat belyser att visionen inte bara är bra i arbetet utan även för medarbetarnas privata liv. Vi tolkar det som att *rollövergångar* (Ashforth, 2001) förenklas för medarbetarna när organisationens vision och organisationsidentiteten ligger nära den personliga moraliska övertygelsen och självidentiteten. Det gör att medarbetarna upplever starkare övertygelser kring visionen än vad de hade gjort om de hade stått i konflikt med medarbetarnas självidentiteter. Vi anser därför att en enkel rollövergång mellan privatperson och den professionella rollen kan underlätta meningsskapandet kring en organisations vision. När medarbetarna uttrycker att visionen är något som alla människor borde bära med sig jämt och ständigt, be-

traktar vi det som att medarbetarna skapar mening kring denna kontinuerligt och i relation till organisationsidentitet såväl som självidentitet (Alvesson, 2013).

I intervjuerna ser vi att medarbetarna har svårt att tala om den sociala identiteten, det vill säga i detta fall yrkesrollen och gruppidentiteten, i förhållande till visionen. Vi ser det som att Skatteverket som organisation förser medarbetaren med en typ av ideologi som symboliseras genom exempelvis visionen, något medarbetarna inte får genom sina roller. Ashforth (2001) menar att människor i sökandet efter mening också söker efter en rollbaserad ideologi. Det vill säga när medarbetaren identifierar sig med en roll så är det lika mycket ett sökande efter en ideologi att höra till och tro på; en ideologi som i detta fall ryms i *Ett samhälle där alla vill göra rätt för sig*. Medarbetarna får inte en ideologi genom sina yrkesroller. Där emot erbjuder organisationsidentiteten medarbetaren en ideologi som kollektivt delas med både kollegor och medborgare. Vi ser därför också att Skatteverket har en stark organisationsidentitet som medarbetarna beskriver likartat.

Ett bra bemötande - nyckeln till viljan att göra rätt

Medarbetarna menar att de uttrycker visionen genom sitt bemötande av medborgarna. Mer specifikt använder medarbetarna ord som "hjälpa", "upplysa", "förenkla" och "förklara" när de beskriver hur ett sådant bemötande går till. När medarbetarna exempelvis hjälper och förklarar för en medborgare upplever de samtidigt att de ger medborgarna förutsättningarna att göra rätt för sig i samhället. Medarbetarna förstår alltså sitt arbete i förhållande till visionen som att de ska hjälpa fler och fler medborgare att få kunskap som kan ligga till grund för valet mellan att göra rätt och att göra fel. Eftersom medarbetarna samtidigt har en grunduppfattning om att människan är god och vill göra rätt upplever de att deras förklaringar och upplysningar leder till att medborgarna gör rätt – i de allra flesta fall.

Vår tolkning är att rollen inte är en viktig tolkningsram för hur medarbetarna uttrycker visionen i arbetet. Den skillnad vi kan se i uttrycket och i handlingar handlar om synen på människan eller synen på samhället. Medarbetare som arbetar med myndighetsutövning relaterar visionen till att upplysa medborgaren om varför de ska göra rätt för samhällets skull. Medarbetare som arbetar med service relaterar i stället visionen till medborgarens upplevelse av mötet. Samtidigt finns

det en tydlig gemensam uppfattning om att de ska uttrycka visionen genom att hjälpa, förklara och upplysa.

Även om medarbetarna upplever att de uttrycker visionen i samtalen med medborgarna finns det också situationer där visionen är svår att ha som moralisk ledstjärna:

Ibland stöter man på någon där man tror att den här personen ljugar eller den här personen bor inte där han uppger att han bor. Då kan jag tänka så här: men vi skulle ju den här visionen *Ett samhälle där alla vill göra rätt för sig* [...] Och då kan man komma och tänka på den här *Ett samhälle där alla vill göra rätt för sig*, att han kanske inte riktigt ingår där då.

Vi menar inte att det som medarbetaren beskriver betyder att visionen ligger långt från medarbetarens bild av organisationen, långt från verksamheten eller att medarbetaren inte hinner tänka på visionen i sitt dagliga arbete (jfr. Alvesson 2015, 2013; Heide et al., 2005; Ind, 2003). I stället tolkar vi det som att medarbetaren upplever att medborgaren väljer att inte hjälpa till och förverkliga visionen trots medarbetarens försök att uttrycka den genom att erbjuda förutsättningarna till att göra rätt. På så sätt är visionen högst närvarande i arbetet genom en reflektion kring varför den kan vara svår att arbeta mot i vissa situationer. När medarbetarna möter medborgare som inte vill göra rätt för sig kan medarbetarna uppleva detta som ett avbrott i deras normala flöde (Weick, 1995) med människor som vill göra rätt för sig. I en organisation kan ett avbrott framkalla negativa känslor hos medarbetarna om avbrottet tolkas som att en uppgift blir svårare att genomföra (Weick, 1995), vilket kan vara fallet när en medborgare inte är samarbetsvillig. Om det finns utrymme och en vilja i organisationen att diskutera och reflektera kring sådana negativa känslor och dilemman som uppstår kring vision och värden menar vi att det kan förstärka medarbetarnas meningsskapande kring vision och värden. En diskussion med ledare och kollegor kan reducera risken för att visionen uppfattas som ett ouppnåeligt ideal som inte får ifrågasättas. Om ledning och kollegor fångar upp även negativa upplevelser och visar medarbetare hur de kan vända en negativ upplevelse till något konstruktivt menar vi också att det kan ge ett avbrott som i stället skapar en positiv känsla hos medarbetaren (Weick, 1995).

Avslutande reflektion

Medarbetarna förstår visionen *Ett samhälle där alla vill göra rätt för sig* som en moralisk kompass. Medarbetarna förväntas betrakta alla medborgare som unika individer som har en sak gemensamt – de vill få förutsättningarna till att kunna göra rätt för sig. Och Skatteverkets medarbetare betraktar det som sin uppgift att förse medborgarna med dessa förutsättningar genom att vara *offensiva, pålitliga* och *hjälp samma*. I nästa avsnitt analyserar vi medarbetarnas beskrivningar av hur dessa värden kommer till uttryck i handlingar.

Från fina ord till betydelsefulla handlingar

Just de här värdena återspeglar sig i hur vi bemöter människor.

Citatet ovan är en kort men talande sammanfattning av medarbetarnas svar på frågor om hur de är *offensiva, pålitliga* och *hjälp samma* i sina arbeten. Det som är slående i intervjuerna är hur omedelbart och konkret medarbetarna kan berätta om handlingar och situationer där de anser att värdena är närvarande eller kommer till uttryck i deras arbete. Vi ser att medarbetarnas tolkningar av värdena ibland skilde sig beroende på vilken roll de har. Medarbetare som arbetar med myndighetsutövning berättar om situationer där värdena är aktuella i både de externa delarna och interna delar av arbete. Medarbetarna som arbetar med service betonar att värdena kommer till uttryck i deras möten med medborgare. En medarbetare som arbetar med service reflekterar kring värdet *hjälp samma*:

Jag kan väl säga så här att om du inte är hjälpsam så hör du inte hemma på ett servicekontor [...] Det ska ligga i din natur att vilja kontakta andra människor och vilja hjälpa dem med deras ärenden, det är a och o, det är grunden för varför vi är här.

Meningsskapande är en social process (Weick, 1995) och medarbetare som arbetar med service beskriver konkreta situationer i mötet med medborgarna där de agerar i linje med myndighetens värden. Medarbetarna som arbetar med myndighetsutövning möter inte medborgarna utan beskriver i stället konkreta situationer där de tillämpar värdena i deras bemötande av kollegor, vilket för dem är en tydlig social aktivitet. På så sätt har medarbetarnas roller en betydelse för vilka situationer värdena kommer till uttryck i.

Gemensamt för medarbetarna är att värdena används som instruktioner till hur de kan bemöta medborgarna och varandra i sitt arbete. Att medarbetarna använder värdena i arbetet visar att de ligger nära medarbetarnas verklighet i organisationen, vilket Mitchell (2004) och Heide et al. (2005) menar är viktigt för att värdena ska betyda något för medarbetaren. Dahlqvist och Melin (2010) menar att värdena förutom att de ska vara förankrade internt också ska ge uttryck för organisationens strategi. Medarbetarna kopplar värdena till Skatteverkets förtroende och till visionen genom att beskriva att om jag är *offensiv*, *pålitlig* och *hjälpssam* då kommer medborgaren vilja göra rätt och få ett förtroende för myndigheten, vilket gynnar samhället. Medarbetarna kopplar således ihop värdena med Skatteverkets strategi och uppdrag. En medarbetare säger så här om värdet *hjälpssam*:

Man ska kunna bidra med den hjälp som behövs både för besökaren här på servicekontoret och för organisationen och att jag tror nog ändå att om man har den inställningen till de som behöver vår hjälp, att det kan få positiva effekter, att man upplever myndigheterna som just *hjälpssam* och att man får ett gott förtroende till myndigheter. Egentligen handlar det ju lite om samhället i stort också, man är ju någon slags representant och som statstjänsteman tycker jag ändå att det är viktigt att ge ett gott intryck och skapa ett gott förtroende. Det handlar också om hur man upplever sin delaktighet i samhället i stort också och [...] att man har en viss *hjälpssam* inställning till medborgare och företagare. Det kan ha en positiv effekt för förtroendet för myndigheter och även samhället i stort, och demokratin.

Så här beskriver en medarbetare värdet *offensiva* i förhållande till Skatteverket som organisation:

Det som jag tycker är *offensivt* som Skatteverket har gjort då, och där har de gjort det jäkligt bra, det är det här med e-deklarationer [...] sen har de världens bästa morot: om du gör det här så får du pengar innan midsommar. Det är ju kanonbra, det är ett *offensivt* sätt.

Vår tolkning är att medarbetarna skapar mening genom att relatera värdena även till organisationens strategiska val och inte endast till sitt personliga uppdrag. Vi menar att medarbetarna på så sätt använder organisationsidentiteten som tolkningsram för att skapa mening kring värdena. Medarbetarna tolkar det som att organisationen är *offensiv*. Samtidigt kopplar de ihop organisationens *offensiva* roll med sitt eget agerande och sin professionella roll genom att de till exempel upplyser medborgarna om att det finns e-tjänster vilket de anser är *offensivt*. På så sätt

präglar värdet *offensiva* både medarbetarens förståelse för sin egen roll och för organisationens strategi.

Värden som truismer

Under intervjuerna ser vi att medarbetarna kopplar värdena *hjälp samma* och *offensiva* till speciella situationer i sitt arbete, medan värdet *pålitliga* relateras till mer övergripande uppgifter i arbetet som till exempel att det är viktigt att ge rätt information eller att kunna motivera beslut. Det är svårt för intervjupersonerna att beskriva speciella situationer där *pålitlig* kommer till uttryck i arbetet.

Enligt Dahlvist och Melin (2010) riskerar värden som *kompetent* eller *engagerade* i offentliga organisationer att bli mer som hygienfaktorer eftersom de redan förutsätts utanför organisationen. Här kan vi notera en intressant skillnad mellan visionen, som anses vara en självklarhet men ändå meningsskapande, och värdet *pålitlig* som anses vara viktigt av medarbetarna men som ändå inte kopplas till speciella situationer eller anses komma till uttryck på samma sätt i arbetet som *offensiva* och *hjälp samma*. Värdet *pålitliga* är i medarbetarnas beskrivningar självklart. Självklara värden är något Alvesson (2015) riktar kritik mot. Vi tolkar dock inte värdet *pålitliga* som intetsägande för medarbetarna eftersom de trots allt gör positiva tolkningar av värdet.

Pålitliga är kanske en självklarhet för medarbetarna men samtidigt är det värdena som en helhet som kommer till uttryck och skapar mening för medarbetarna i deras arbete. En medarbetare berättar hur värdena tillsammans kommer till uttryck i en situation i arbetet:

Jag möter upp kunden så att kunden inte behöver stå och vänta. Jag går fram aktivt och tar emot. Just i det här jobbet tycker jag att det är så att jag agerar och är *offensiv* om det är något som är fel [...]. *Pålitlig* det är också att jag går sakligt fram så att de kan lita på att det jag säger är korrekt [...] och [...] *hjälp samma* det är ju också att hjälpa till att allting ska bli rätt.

Medarbetarna beskriver att värdena kan bli meningslösa eller motsägelsefulla om de separeras ifrån varandra. En medarbetare berättar om *offensiv*:

Om man separerar det värdet från de andra [...] då kan det ju vara att man blir någon slags översittare, att man ska tillrättavisa snarare än att bidra till att göra rätt från början och allt sådant, det värdet i sig kräver annat för att kunna vara bra.

I vissa situationer ställs värdena i konflikt till varandra, till exempel att arbeta *offensivt* och att vara *hjälpssam* för medarbetarna. Medarbetarna som arbetar med myndighetsutövning beskriver situationer där det uppstår ett dilemma mellan att vara *hjälpssam* och att arbeta *offensivt* med att fatta beslut i ärenden. Medarbetarna som arbetar med service beskriver ett dilemma med att hjälpa så många som möjligt (att arbeta *offensivt*) och att ge god hjälp till varje person (vara *hjälpssam*). Utifrån tidigare forskning om roller och rollförväntningar (Ashforth, 2001; Kahn et al., 1964; Weick, 1995) blev vi förvånade över att det i intervjuerna inte framkommer att rollen används som tolkningsram för att hantera dilemman mellan värdena.

Värden som initierar dialog

Dialog kan betraktas som konsten att tänka tillsammans (Isaacs, 2000). Medarbetarna beskriver hur de uttrycker organisationens värden i vad vi betraktar som dialogbaserade samtal. Medarbetarna med myndighetsutövande roller berättar att de försöker initiera goda samtal genom att förklara lagar och bestämmelser som kan vara svåra att förstå och visa förståelse för medborgaren. Dialog förutsätter att människor behandlar varandra med respekt (Isaacs, 2000), vilket medarbetarna upprepar genom att tala om medborgaren som någon som strävar efter att göra rätt för sig. Enligt Isaacs (2000) är lyssnandet dialogens kärna. Medarbetare som arbetar med service försöker skapa dialog i möten med medborgarna genom att lyssna och vara lyhörda:

Framför allt så tycker jag att du ska vara en god lyssnare. [...] lyssnande är det mest viktiga för om du inte hör på vad kunden säger så får du inte information om vad kunden vill.

I relation till värdena beskriver medarbetarna att de försöker skapa dialog med medborgarna genom att berätta om organisationen (*offensiva*) eller att de försöker förklara hur medborgarna ska göra för att göra rätt (*hjälpssamma*). Medarbetarna

berättar att de försöker förmedla en känsla av tillit till medborgarna för att de ska förstå att Skatteverket finns där för dem (*pålitliga*):

Jag visar egentligen att jag finns där [...] även om jag lägger på, innan jag gör det så visar jag ändå att [...] känner du att du kommer på något annat eller vad som helst senare så kan du alltid ringa upp mig igen. Så att de känner det här det är inte så farligt att ringa upp. [...] man visar då att du stör faktiskt inte, det är lugnt.

Utifrån våra tidigare resonemang kring en gemensam moralisk syn på människan och samhället ser vi att medarbetare och medborgare genom dialog stärker ett slags moraliskt band mellan sig (Isaacs, 2000). Medarbetaren gör rätt för sig i sitt arbete genom att hjälpa och guida medborgaren och medborgaren ger något tillbaka till myndigheten genom att följa de lagar och bestämmelser som finns. Detta kan betraktas som en gemensam handling som uppstår genom samspel (Isaacs, 2000).

När medarbetarna beskriver att de inte kan leva upp till värdet *hjälpsamma* är det ofta genom att förklara svårigheter med att skapa dialog:

En del kan ju faktiskt ringa och vara jätteirriterade men oftast så slutar det med [...] att de har ju faktiskt lugnat ner sig och jag kan känna då [...] nu förstår de mig och jag förstår deras situation och vi får se vad vi kan göra och även om det skulle bli ett avslag så ser jag till att de förstår varför de har fått ett avslag.

Här kan vi se att medarbetarnas roller ibland gör att de inte kan agera i enlighet med värdena. Ibland uppstår det en konflikt mellan att vara beslutsfattare och att vara serviceorienterad för medarbetarna med myndighetsutövande roller, något Wæraas (2010) argumenterat för. Samtidigt upplever inte medarbetarna det som att det är värdet i sig som står i konflikt med deras uppdrag utan snarare som att det ibland helt enkelt är omöjligt att nå konsensus. Enligt Isaacs (2000) behöver konsensus dock inte vara ett krav för dialog. Isaacs (2000) menar exempelvis att konsensus kan nås utan en djupare förståelse för varandra och att dialog mer handlar om att klargöra underliggande antaganden och att analysera olika tanke- och handlingsmönster och förstå hur de har uppstått. I citatet ovan visar medarbetaren att det har skapats en förståelse mellan hen och medborgaren; detta kan då betraktas som dialog även om konsensus inte nåts i sakfrågan.

Enligt Heide et al. (2005) handlar inte dialog bara om att förstå de man samtalar med utan också att förstå sig själv som organisation och sina egna dominerande perspektiv och tillvägagångssätt. Skatteverket har de senaste tjugo åren arbetat med att förstå vad som präglar den egna verksamheten, genom exempelvis undersökningar om hur de uppfattades av medborgare (Skatteverket, 2005a, 2005b). I detta arbete tolkar vi det som att myndigheten avstod från sitt tolkningsföreträdande och granskade sig själva med ett kritiskt öga. Vi menar att Skatteverket skapade en grund för dialogbaserad kommunikationen i organisationen i stort som avspeglas i medarbetarnas berättelser om hur de uttrycker vision och värden. Om organisationen har varit lyhörd för omgivningens åsikter, och detta relateras till myndighetens höga förtroende, verkar det logiskt även för medarbetarna att följa detta exempel.

Avslutande reflektion

Från temat *Visionen som moralisk ledstjärna* vet vi att medarbetarna använder moral som tolkningsram för att skapa mening kring visionen i arbetet och att denna tolkningsram även hjälper medarbetarna att tolka värdena. Genom att vara *offensiva, pålitliga* och *hjälpssamma* ser vi att medarbetarna försöker bidra till *Ett samhälle där alla vill göra rätt för sig* och på så sätt agera i linje med visionen. Medarbetarna använder verb som *förklara, förenkla* och *lyssna* när de beskriver hur de uttrycker värdena i sina arbeten. I medarbetarnas beskrivningar har vi också sett hur de använder berättelser för att förstå vision och värden. Dessa berättelser ska vi nu analysera i det tredje och sista temat.

Skatteverket en hjälte – medarbetaren en vapendragare

Medarbetarna använder berättelser för att definiera vad som är Skatteverkets organisationsidentitet och hur den skiljer sig ifrån andra organisationers identiteter. I linje med tidigare forskning (Alvesson, 2013; Czarniawska, 1997; Dahlgvist & Melin, 2010; Falkheimer & Heide 2003; Fog et al., 2010; Gabriel, 2004) fungerar intervjupersonernas berättelser som ett sätt för dem att skapa mening kring vision och värden och samtidigt som en ram för hur medarbetaren kan uttrycka vision och värden i sitt arbete.

I intervjuerna upptäckte vi fyra betydelsefulla berättelser: *Resan från kontroll till service*, *Post-it-lappen*, *Från vaggan till graven* och *Att inte vara Försäkringskassan*. Berättelserna handlar om: vart organisationen vill, hur den kommer dit, varför det som organisationen gör är viktigt och vem Skatteverket inte vill vara. Innebörden eller sensmoralen i berättelserna är olika och bidrar därför till medarbetarens meningsskapande på varierande sätt. Vi har inte specifikt frågat efter berättelser utan medarbetarna har själva som svar på olika frågor berättat dessa. Berättelserna *Resan från kontroll till service* och *Post-it-lappen* kände vi till sedan tidigare genom att vi fått dem berättade för oss av vår kontaktperson på Skatteverket. Vi identifierade därför dessa berättelser redan under intervjuerna.

Berättelsen om vart vi vill

Den mest framträdande berättelsen är *Resan från kontroll till service*. Berättelsen handlar om de strategiska förändringar som Skatteverket gjort och som fortfarande pågår. *Resan* beskriver var organisationen startat och vart Skatteverket vill i framtiden. Denna berättelse kommer från strategisk nivå med syfte att åskådliggöra den förändring Skatteverket har gått igenom (A. Stridh, personlig kommunikation, 20 maj, 2015). En medarbetare berättar om *Resan* när hen får frågan om hur det kommer sig att Skatteverket har ett högt förtroende:

Vi är den populäraste myndigheten men alltså det är en [...] lång period som ligger innan man har kommit dit. [...] vi har ju fått information om hur det här började och [...] det sattes igång slutet av på 80-talet, början på 90-talet. Så det ligger många år av arbete i det här, och först och främst... [...] man har alltså skolat medarbetarna i det här arbetet. Det är inte så att även om en företagspolicy står, du kan sätta upp det på guldskrift på väggen. Men om inte de som jobbar i företaget beter sig efter den policyn så är det ingenting värt. [...] En av de första sakerna som vi fick höra från Skatteverket det var inte vad vi gjorde utan det var liksom *resan* mot en bättre myndighet [...] om man inte inser sanningshalten i det hela, det viktiga i det hela, då går det inte att hålla den nivån på myndigheten. Alla måste dra åt det hållet.

Resan blir en metafor för att beskriva de förändringar som Skatteverket arbetat med. Alvesson (2015) menar att metaforer fungerar som illustrationer av någonting som kan påverka hur vi förhåller oss till verkligheten. *Resan* illustrerar en "förflyttning" i tankesätt och attityder i organisationen för medarbeten genom att

ett vardagligt begrepp överförs till organisationen. För de medarbetare som arbetat länge i organisationen kan *Resan* bli betydelsefull för deras meningsskapande och hur de förhåller sig till verkligheten genom att berättelsen påminner medarbetarna om hur deras tankesätt ska förflyttas från kontroll till service. En medarbetare berättar om hur visionen uppfattas:

Det är den här *resan* som jag pratade om...från att ha varit en väldigt kontrollerande myndighet och det fanns nog en tanke hos de flesta som jobbade då att utgå ifrån att det fuskas, till att man har svängt om och utgår ifrån att det fuskas inte så fruktansvärt mycket.

Resan från kontroll till service blir i vår tolkning meningsskapande för medarbetarna eftersom de kan förstå var organisationen befinner sig i dag genom att förhålla sig till var den har varit tidigare. Enligt Weick (1995) blir berättelsen därmed ett verktyg för att tolka det som har inträffat. Medarbetarna sammanlänkar genom *Resan* Skatteverkets förändring, där vision och värden ingår, med organisationens förtroende från medborgarna; något som inte självklart måste hänga ihop men som genom berättelsen gör det (Weick, 1995). Meningsskapande sker ofta genom rimlighet snarare än genom exakthet (Weick 1995), något som berättelsen om *Resan* stämmer bra in på. För medarbetarna blir *Resan* länken mellan Skatteverkets förändring och Skatteverkets förtroende. På så sätt ger berättelsen mening kring varför Skatteverket har ett högt förtroende och förståelse för vad som bidragit till det. En medarbetare säger: ”där tror jag deras framgångsfaktor ligger, eller vår kanske jag ska säga” och placerar således sig även in sig själva i berättelsen. Berättelsen fungerar därmed inte bara som en hjälp för att förstå vad som har hänt utan även som ett verktyg för hur medarbetaren ska agera i framtiden (Weick, 1995) för att upprätthålla det höga förtroendet för Skatteverket. *Resan* instruerar medarbetarna till att vara *offensiva, pålitliga* och *hjälp samma* för att på så sätt i längden bidra till Skatteverkets förtroende. Berättelsen förklarar och rättfärdigar medarbetarnas strategier i bemötandet av medborgarna.

Berättelsen om hur vi kommer dit vi vill

Medarbetarna som arbetar med myndighetsutövning berättar om *Post-it-lappen*. Den här berättelsen fick vi även berättad för oss av en av våra kontaktpersoner på Skatteverket innan vi påbörjade arbetet med intervjuerna. Berättelsen är grundad

på en verklig situation som en medarbetare berättat om men berättelsen har sedan strategiskt kommunicerats från ledningshåll (A. Stridh, personlig kommunikation, 20 maj, 2015). Vi fick inte höra *Post-it-lappen* av de medarbetare som arbetar med service, vilket vi främst ser en anledning till. Medarbetare som arbetar med service skickar inte ut beslut så berättelsen blir på det sättet inte meningsskapande för dem. Men det kan naturligtvis finnas andra förklaringar, som att de aldrig fått höra berättelsen. En medarbetare berättar om *Post-it-lappen* när hen får frågan om hur Skatteverket har fått ett högt förtroende:

Jag hörde nu senast så var det någon som hade testat, de hade skickat ut något brev till medborgarna. [...] och att man då kunde höra av sig. Då testade de att sätta på en liten *post-it-lapp* på det här brevet, “har du några frågor ring mig, hälsningar Eva” och så telefonnumret och så låg det där mer formella brevet bakom. Det var ett jättebra gensvar bara att det var lite mer personligt: oj, en liten *post-it* här! Och det var enkelt på något sätt för medborgaren.

Vår tolkning av berättelsen är att den syftar till att stärka den innovativa medarbetaren som kan förbättra och förenkla handläggningen av ärenden. På så vis översätter berättelsen för medarbetarna hur de i arbetet kan förverkliga värdena *offensiv* och *hjälpssam*, vilket Mitchell (2004) anser är viktigt för att värdena ska betyda något för medarbetarna. Enligt Weick (1995) och Czarniawska (1997) kan berättelser fungera som instruktioner för hur människor ska agera utöver de rutiner som redan finns inom organisationen. *Post-it-lappen* blir ett sätt att övervaka medarbetarnas agerande kring vision och värden utöver de rutiner som redan finns på plats. Precis som Hatch och Schultz (2003) beskriver kan inte medarbetarens reproducerande av varumärket övervakas, men *Post-it-lappen* vägleder medarbetarna genom att uppmana medarbetarna att tänka innovativt inom ramen för myndigheten. Ind (2003) menar att det är här ett varumärkes styrka ligger; att ge medarbetarna frihet att använda sin fantasi inom ramarna för organisationens värden. *Handläggaren Eva* blir en symbol för den “goda medarbetaren” och berättelsen blir ett sätt för medarbetarna att förstå hur de kan handla *hjälpssamt* och *offensivt* men samtidigt följa lagar och bestämmelser och vara *pålitliga*. Detta sammanfattar Anders Stridh (personlig kommunikation, 27 januari, 2015), verksamhetsutvecklare på Skatteverket med orden: “Man kan följa lagen på olika sätt”. Berättelsen blir en brygga över det gap som Wæraas (2008) menar kan uppstå mellan det

myndighetsutövande uppdraget och serviceorienterade värden. *Handläggaren Eva* bidrar till en enklare rollövergång (Ashforth, 2001; Kahn et al., 1964) för medarbetaren mellan rollen som *pålitlig* myndighetsutövare och rollen som *hjälp* sam servicemedarbetare. När rollövergången upplevs som enkel kan även den myndighetsutövande medarbetaren förena samtliga tre värden, skapa mening kring dessa och uttrycka *offensivitet*, *pålitlighet* och *hjälp* samhet i arbetet.

Berättelsen om varför det vi gör är viktigt

Berättelsen *Från vaggan till graven* är återkommande i intervjuerna och handlar om hur Skatteverkets medarbetare står vid medborgarens sida genom livets viktigaste händelser. *Från vaggan till graven* har inget tydligt ursprung utan har troligen vuxit fram på olika nivåer i organisationen (A. Stridh, personlig kommunikation, 20 maj, 2015). Berättelsen är meningsskapande för medarbetarna genom att förklara varför det är viktigt med värden som *hjälp* sam och *pålitlig* i deras roll. När vi frågar en medarbetare vad hen är stolt över i arbetet berättar hen:

Jag är stolt att jag hjälper [...] vanligt folk, som kommer hit. Vi hjälper på riktigt inte bara så, vi ger råd eller så men ibland det är livsfrågan. Det känns jättebra att hjälpa människor i deras livssituation [...] vi hjälper alla *från födelse till död* [...] och har samma regler till alla.

I berättelsen går ett ärende från att vara endast ett ärende till att handla om en människas liv och situation. Berättelsen handlar om vad medarbetare gör och hur de kan agera i situationer, vilket enligt Czarniawska (1997) är ett vanligt tema i berättelser inom organisationer. Alvesson (2013) menar att berättelser även kan fungera som "ledtrådar" för vad medarbetaren ska tycka och tänka om sitt arbete. När vi frågar en medarbetare vad hen arbetar med får vi svaret:

Vad vi möter det är ju *från vaggan till döden*. För när människor precis har fått barn behöver de Försäkringskassan, de behöver Skatteverket, när någon har avlidit så behöver man Skatteverket, så det är allt emellan.

Genom berättelsen *Från vaggan till graven* skapar medarbetarna mening kring deras roll i organisationen och även Skatteverkets roll i samhället. Berättelsen förmedlar att Skatteverket är en del av människors liv genom att medarbetarna som möter medborgarna är personliga och mänskliga. Mänskliga värden som till exem-

pel *hjälpsamma* menar Wæraas (2010) kan vara svåra att handla efter för medarbetarna eftersom de inte alltid går ihop med det myndighetsutövande uppdraget. Några av medarbetarna uttrycker att de inte alltid kan möta de förväntningar som medborgarna har eftersom de måste följa lagar och regler, men tolkar trots detta värdeordet *hjälpsamma* som något positivt. Genom berättelsen *Från vaggan till graven* blir ärenden förmänskligade eftersom medarbetarens beslut handlar om en annan människas liv. Privatpersonen i medarbetaren kan relatera till den här berättelsen själv eftersom det rör "vårt vardagsliv", som en medarbetare uttryckte det. På det sättet blir det viktigt att bemöta medborgarna så som medarbetaren själv skulle vilja bli bemött. Genom denna berättelse blir förflyttningen för medarbetaren mellan den privata rollen och den professionella rollen (Ashforth 2001; Kahn et al., 1964) enklare. Dahlqvist och Melin (2010) menar att det är just detta som är en fördel med mjuka värden eftersom de sätter individen och hans värderingar i centrum. Berättelsen *Från vaggan till graven* skapar således mening kring vision och värden för medarbetaren genom att förklara varför värden som *hjälpsamma* och *pålitliga* är viktiga i mötet med medborgarna.

Berättelsen om vem vi inte vill vara

Den sista berättelsen har inte kommunicerats från ledningsnivå (A. Stridh, personlig kommunikation, 20 maj, 2015). I stället cirkulerar den som en slags jämförelsepunkt bland medarbetarna och fungerar som en symbol för vad medarbetarna som arbetar med service tycker att Skatteverket inte ska vara. Berättelsen beskriver det goda exemplet Skatteverket i jämförelse med det dåliga exemplet Försäkringskassan. Skatteverket har ett högt förtroende bland medborgarna medan Försäkringskassan har ett betydligt lägre förtroende (Medieakademin, 2015). När vi frågar om vad det betyder för medarbetaren att vara *pålitlig* berättar hen:

Jag antar att det går åt två håll. Jag antar att min arbetsgivare måste kunna lita på mig, att jag följer det som lagar och förordningar säger och att jag kanske kan känna mig lite stolt över att jobba på Skatteverket också, till skillnad från Försäkringskassan. Den säger jag aldrig när jag är ute någonstans. För när man har gjort sådana där mätningar så ligger Skatteverket märkligt nog väldigt högt, fast de tar pengar av folk, och Försäkringskassan ger pengar till folk, men de hamnar mycket lägre ner. Så jag säger aldrig Försäkringskassan när jag är typ på en middag någonstans.

Förutom att Försäkringskassan får figurera som det dåliga exemplet i berättelsen beskriver även medarbetaren en konflikt som finns mellan Skatteverkets och Försäkringskassans uppdrag och det förtroende Skatteverket har. När vi frågar på vilket sätt visionen är närvarande berättar en annan medarbetare:

Det är viktigt med frånvaron av sådana här pekpinningar. Det uppskattas aldrig. [...] Skattemyndigheten har ju liksom lyckats med att vrida skutan rätt. Om man jämför med till exempel Försäkringskassan [...] där ger man ut pengar [...] och alla är hela tiden jätteförbannade på Försäkringskassan [...] för Försäkringskassan kan inte göra någonting rätt.

Här är Försäkringskassan igen det dåliga exemplet som “inte kan göra någonting rätt”, medan Skatteverket är det goda exemplet som lyckats. Detta kan relateras till Morsings (2006) tankar kring moral och varumärken. Morsing menar att medarbetarna i sitt val av arbetsgivare inte bara väljer mellan två olika livsstilar utan även mellan just “gott” och “ont” och att detta skapar ett starkare band till organisationen. Berättelsen kan därför stärka medarbetarnas relation till Skatteverket och blir ett sätt för medarbetarna att förhålla den egna organisationen till andra organisationer. Detta menar Alvesson (2013) ofta är ett tecken på en stark organisationsidentitet som gör att gränsen mot andra organisationer tydliggörs. *Att inte vara Försäkringskassan* fungerar som ett sätt för medarbetaren att prata om vad de *inte* är, en slags *anti-identitet* (Alvesson, 2013), och skapar då samtidigt mening kring vad Skatteverket *är*.

Vi upplever det särskilt intressant att det är medarbetarna som arbetar med service som berättar om Försäkringskassan som en anti-identitet. Som vi nämnde tidigare hjälper dessa medarbetare även medborgare i Försäkringskassans ärenden. Medarbetarna beskriver Försäkringskassan som Skatteverkets absoluta motpol och identifierar sig själva som medarbetare vid Skatteverket samtidigt som de inte nämner att de även är ansiktet utåt för Försäkringskassan. De betraktar sig själva som en viktig del i varför Skatteverket har ett högt förtroende hos allmänheten men inte sig som en del i Försäkringskassans låga förtroende. Vi relaterar detta till Weicks ord (1995, s.133) “In matters of sensemaking, believing is seeing. To believe is to notice selectively”. Medarbetarna tror på Skatteverkets organisationsidentitet och ideologi och denna övertygelse leder till att de lägger märke

till deras del i dessa, men de ser inte eller reflekterar över deras eventuella bidrag till medborgarnas uppfattning av Försäkringskassan.

Avslutande reflektion

De fyra berättelserna *Resan från kontroll till service*, *Post-it-lappen*, *Från vaggan till graven* och *Att inte vara Försäkringskassan* skapar tillsammans mening för medarbetarna kring vision, värden och Skatteverkets organisationsidentitet. Berättelserna fungerar som förklaringar till varför Skatteverket har ett högt förtroende, varför det är viktigt att vara *offensiv*, *pålitlig* och *hjälp*sam och hur medarbetare kan vara detta i sitt arbete. Vidare beskriver berättelserna också vad Skatteverket *inte* är och definierar på så vis vad Skatteverket *är*. En viktig iakttagelse i temat är att medarbetarnas roller har betydelse för vilka berättelser de berättar.

Marionetter och medskapare: en kritisk reflektion

Utifrån våra tolkningar är det lätt att stanna vid tanken om medarbetarna som aktiva och nöjda medskapare av Skatteverkets vision och värden. Ur ett mer ledningsorienterat perspektiv skulle kanske varumärkesforskare som Hatch och Schultz, Balmer och Aaker kalla dem för exemplariska varumärkesambassadörer. Vi vill därför avsluta vår analys med en påminnelse om att det är möjligt att anta ett långt mer kritiskt förhållningssätt till medarbetarnas upplevelser. Det finns en slående likriktning i det medarbetarna beskriver som består i en nästan uteslutande positiv uppfattning om Skatteverkets vision och värden. Enligt Lukes (1979) kan avsaknaden av konflikter och människors tystnad avslöja dolda maktstrukturer, och därför finns det anledning att fundera över maktförhållanden även inom Skatteverket. Alvesson (2013, 2015) menar att när vissa utvalda verklighetsbilder reproduceras inom organisationer så blir också medarbetarna begränsade i sina uppfattningar av verkligheten. Friheten att tänka kritiskt och utanför organisationens ramar kan alltså bli snävare när vissa föreställningar – som värden och visioner – dominerar i en organisation. Även Morsing (2006) ser att en fara med medarbetare som delar samma moraliska uppfattning och anpassar sig själva till organisationen kan vara att alla medarbetarna stöps i samma form och inskränker sin förmåga att tänka själva. Medarbetarna vid Skatteverket tolkar vision och värden emellanåt nästan ordagrant lika och formulerar berättelser om organisationen på samma sätt

som ledningen. Ett sådant medvetet sätt att använda berättelser kan också kritiseras och ses som ett verktyg för manipulation och kontroll (Gabriel, 2004).

Med denna påminnelse vill vi inte på något vis hävda att medarbetarna i denna studie okritiskt dansar efter ledningens pipa. Men vi är medvetna om att det finns alternativa perspektiv att studera och uppmanar därför läsaren till att utforska det kritiska perspektivet i framtida studier och diskussioner kring varumärkeskommunikation i offentliga organisationer.

Slutdiskussion

Utgångspunkten i den här studien var att skapa en djupare förståelse för hur medarbetaren i den offentliga organisationen skapar mening kring och uttrycker vision och värden. Vår tolkning är att medarbetarna skapar mening genom att tro på den goda människan och det rättvisa samhället och genom att uttrycka denna övertygelse i dialog med medborgare och kollegor. Medarbetarna skapar också mening kring vision och värden utifrån berättelser som från olika perspektiv dramatiserar och förklarar vision och värden. Dessutom förstår medarbetaren de årliga förtroendemätningar som visar att Skatteverket har ett högt förtroende bland medborgarna som ett kvitto på att ett gott bemötande spelar roll. Vi menar att detta förstärker medarbetarens positiva tolkningar av vision och värden.

I detta avsnitt reflekterar vi kring vilken förståelse studien har bidragit med i relation till tidigare forskning och studiens implikationer till praktiken. Vi diskuterar också Skatteverkets förutsättningar och vägval i relation till medarbetarens meningsskapande. Avslutningsvis redovisar vi vad andra organisationer kan lära av den här fallstudien och ger förslag till framtida forskning.

Studiens bidrag till forskningsfältet

Ur ett teoretiskt perspektiv bidrar den här studien med en meningsskapande syn på varumärkeskommunikation i den offentliga organisationen. Vi visar hur medarbetaren skapar mening med hjälp av flera tolkningsramar som flätas samman och förstärker varandra.

Utifrån tidigare forskning är den här studiens viktigaste bidrag att vi kan visa att medarbetaren använder synen på människan och samhället som en moralisk tolkningsram, vilken hjälper medarbetaren att skapa ett värde i visionen och ett värde i att agera i linje med denna. Vi ser att det kan vara meningsskapande för medarbetaren att varumärkeskommunikationen inte endast är förankrad i organisationens uppdrag och roll i samhället, utan också i en *inställning* till samhället. I rapporten som låg till grund för myndighetens förändrade syn på vad som är ett

bra resultat framkom att moral är en grundläggande aspekt i att medborgaren vill göra rätt för sig (Skatteverket, 2005b). I relation till Morsings (2006) forskning kan vi i den här studien se att en strategi grundad i moral inte bara är ett verktyg för att motivera medborgarna till att göra rätt utan även en viktig källa till meningsfullhet för medarbetaren. I visionen ryms medarbetarens och medborgarens gemensamma ansvar för det rättvisa samhället, vilket vi menar skapar en förståelse mellan dessa två parter som tar sitt uttryck i dialog.

I linje med tidigare forskning ser även vi hur medarbetaren måste veta hur vision och värden ska uttryckas i handling för att kunna tolka dessa och skapa mening kring dem. Vårt bidrag till forskningsområdet är en kvalitativ empirisk undersökning, vilket vi betraktar som nödvändigt när det handlar om individens upplevelse av ett fenomen. Medarbetarna i den här studien gav likriktade beskrivningar av hur de är *offensiva*, *pålitliga* och *hjälpssamma* genom att lyssna, förklara och förstå. Förutom att medarbetarna skapar mening genom att koppla värdena till det egna arbetet skapar de också mening kring organisationens strategiska arbete. Även berättelser bidrar till medarbetarnas meningsskapande kring vision och värden. Vår tolkning är att berättelserna hjälper medarbetarna att översätta värdena till praktiska arbetsuppgifter, överbygga dilemman och koppla ihop vision och värden med Skatteverkets höga förtroende.

Vi ser att moral är en betydelsefull tolkningsram för medarbetarna. Även roll och social identitet har betydelse för medarbetarnas meningsskapande. Medarbetarna beskriver olika typer av situationer där de uttrycker vision och värden beroende på vilken roll de har i organisationen. Men trots detta gör medarbetarna likartade tolkningar av vision och värden och beskriver dessa som positiva för organisationen i stort. Därför menar vi att organisationsidentiteten är en viktig tolkningsram för medarbetarna i meningsskapandet. När medarbetarna identifierar sig med organisationsidentiteten blir behovet att skilja ut sig från övriga grupper mindre (Alvesson, 2013), vilket vi menar kan vara en anledning till att medarbetarna tolkar vision och värden lika.

Medarbetarna upplever ibland en konflikt mellan olika värden. De beskriver också hur värden kan stå i kontrast till medborgarnas önsknings. På det viset upplever medarbetarna att mänskliga värden, som exempelvis *hjälpssamma*, kan vara svåra att förena med ett myndighetsutövande uppdrag. Men trots att medarbetarna ibland uppfattar att värden kolliderar tolkar de *hjälpssamma* som ett positivt värde

och förklarar konflikten med att det är omöjligt att alltid nå konsensus. Även när medarbetarna beskriver situationer där de får negativa associationer till vision och värden så tolkar medarbetarna vision och värden som något positivt för Skatteverket som organisation. Vår uppfattning är att en anledning till detta är att medarbetarna använder organisationsidentiteten som tolkningsram. De ser något värdefullt med vision och värden i relation till organisationen Skatteverket, vilket blir viktigare än deras egna arbetsuppgifter och dagliga dilemman. Vi anser att detta är ett viktigt bidrag med den här studien.

Studiens implikationer till praktiken

Utifrån den här studiens bidrag är vår tolkning att icke-konkurrensutsatta offentliga organisationer inte har någon större anledning att välja en vision som ska berättas vad som är unikt med verksamheten. Det unika med Skatteverket är något självklart – det är den enda myndigheten som arbetar med skatter. På så vis skiljer sig Skatteverket redan från konkurrenterna genom själva uppdraget, som också är känt hos medborgarna. Därför menar vi att offentliga organisationer utan konkurrens och där det främsta eftertraktade värdet är ett högre förtroende bland medborgarna kan arbeta med en vision som uppfattas som en självklarhet. Golden och Ran (2011) betonar att det är viktigt att offentliga organisationer förankrar sin identitet i allmänhetens intresse. Vi ser det som att Skatteverkets vision är i både medborgarnas och medarbetarnas intresse och att truismer ofta är det som ligger i den breda allmänhetens intresse.

Vår uppfattning är att det är viktigt att värden tillsammans skapar en helhet. Vi betraktar Skatteverkets värden som ett slags *ethos*, *logos* och *pathos*. *Offensiva* är utifrån medarbetarnas tolkningar *logos*; det är rimligt och förnuftigt att tänka ett steg längre. *Pålitliga* upplevs som *ethos*; myndigheter måste arbeta rättssäkert för att skapa ett långvarigt förtroende hos medborgarna. Till sist ger värdet *hjälp-samma pathos*; vänlighet och mänsklighet från myndigheten gör att medborgarna vill göra rätt. Om medarbetarna kan förena samtliga värden i en och samma arbetssituation kan värdena tillsammans skapa en logik för medarbetarna. En sådan logik kan berättelser förtydliga genom att dramatisera medarbetarnas vardagssituationer.

Avslutningsvis ser vi i denna fallstudie att vision och värden ger medarbetarna mening i arbetet. De förstärker medarbetarnas positiva inställning till både enskilda arbetsuppgifter och myndighetens strategi. Utifrån medarbetarens perspektiv har vi i det här fallet svårt att se en problematik med att arbeta med varumärkeskommunikation i en offentlig organisation utan konkurrens. Problematiken menar vi snarare ligger i *hur* den offentliga organisationen går tillväga. Men varumärkesarbete kräver också ett helhetstänk som tar hänsyn till samtliga inblandade intressenter och aktörer. Därför är det viktigt med fortsatt forskning som kan bidra med svar på frågan om offentliga organisationer ska arbeta med att strategiskt förbättra bilden av sig själva.

Skatteverkets förutsättningar och vägval

Vi har inte studerat förutsättningarna för Skatteverkets arbete med vision och värden, men vi vill gärna diskutera dem. Vi vill betona att Skatteverket till skillnad från många andra offentliga organisationer länge har arbetat medvetet med att förändra och förbättra bilden av myndigheten. Det menar vi är en generell bidragande anledning till att medarbetarna i dag kan skapa mening kring vision och värden, exempelvis genom berättelsen *Resan från kontroll till service*. Under de senaste tjugo åren har Skatteverket haft möjlighet och tid till att göra om och göra rätt. Det är troligt att berättelsen vi förmedlar i den här studien skulle få ett annat slut om vi genomfört den för tio år sedan. Vi vill därför framhålla att det i kommunikationsarbete som syftar till att förändra ett beteende långsiktigt hos medarbetaren och i samhället inte finns några snabba lösningar. I stället ska det betraktas som ett långsiktigt arbete som måste planeras utifrån de grundläggande föreställningar, förväntningar och normer som finns i organisationens och omvärldens kontext.

Under ett samtal berättade Skatteverkets externa kommunikationschef Magnus Forsheden (personlig kommunikation, 27 mars, 2015) att hans uppfattning är att Skatteverkets uppdrag är oerhört tydligt och därför ofta enkelt att kommunicera. Vi håller med om detta. Myndighetens huvuduppgift är att se till att medborgare och företagare betalar rätt skatt. Ett sådant uppdrag är lättförståeligt både för medarbetare och medborgare och har också en tydlig påverkan på samhället. Det kan till och med betraktas som själva stommen till det mesta: sjukvård, skola, infra-

struktur, med mera. Som medarbetare vid en myndighet som bidrar till detta kan det vara enklare att se sitt konkreta bidrag till samhället än exempelvis vid en myndighet som inte arbetar direkt mot medborgarnas vardag. Många offentliga organisationer, som exempelvis kommuner, har ofta mer splittrade uppdrag än myndigheter vilket ytterligare kan komplicera ett arbete med vision och värden. Vi menar därför att tydligheten i Skatteverkets uppdrag kan underlätta medarbetarens meningsskapande kring vision och värden. Samtidigt bygger det på att vision och värden är förankrade i verksamheten och huvuduppdraget.

Här menar vi att Skatteverket valt en genomtänkt väg. I stället för att skapa en unik vision och unika värden med syfte att särskilja Skatteverket från andra myndigheter, har fokus varit på kärnan i verksamheten. Vi ser att det har funnits en strävan efter att internt betrakta uppdraget från medborgarnas synvinkel, och inte efter att externt kommunicera en förskönad bild av uppdraget. I stället för att driva in skattemedel med kontroll och auktoritet arbetar medarbetarna för att skapa förutsättningar för att vilja göra rätt i samhället. Anders Stridh (personlig kommunikation, 27 januari, 2015) berättar att Skatteverket har arbetat med medarbetarna genom diskussion och inte instruktion. Det här kan vara en möjlig anledning till att myndigheten har *upptäckt* varumärket i dialog med både medborgarna och medarbetarna. Därmed är varumärket inte omslagspapperet, utan själva presenten.

Att lära från fallet

Den förståelse och kunskap som den här studien bidragit med kan även andra organisationer dra lärdom av. Offentliga organisationer kan se att en vision som inte säger något unikt om organisationen kan tolkas positivt av medarbetare och ge dem mening i det dagliga arbetet. Vidare kan vi också säga att mänskliga, eller mjuka, värden kan tolkas positivt av medarbetare med myndighetsutövande uppdrag och ge dem mening i arbetsuppgifter. Utifrån studien kan vi visa att berättelser kan användas strategiskt för att kommunicera och översätta organisationens vision och värden samt för att överbygga dilemman för medarbetaren. Denna kunskap kan kommunikationsstrategier använda för att kommunicera kring vision och värden.

Förslag på framtida forskning

Vi motiverade denna studie delvis med avsaknaden av kvalitativa empiriska studier från medarbetarens perspektiv inom varumärkeskommunikation i den offentliga organisationen. Faktum kvarstår att medarbetarens perspektiv fortsatt behöver lyftas fram i forskning om varumärkeskommunikation.

Vi vill även uppmuntra till mer kritiska studier inom fältet. Vi anser att diskursanalytiska studier kan bidra med en förståelse för de strukturer som har en betydelse för både medarbetarens meningsskapande och ledningens mål och agerande.

Slutligen ser vi att det ur ett ledningsorienterat perspektiv saknas studier kring den offentliga organisationens förutsättningar för att arbeta med varumärkeskommunikation. Det ledningsorienterade perspektivet behövs för att studera hur strategier från privata organisationer används inom den offentliga organisationen med dess särskilda verksamhetslogik, och vad konsekvenserna kan bli av detta.

En avslutande reflektion

Genom den här studien ville vi visa betydelsen av att studera hur medarbetaren skapar mening kring den offentliga organisationens varumärkeskommunikation. Vår förhoppning är att en fördjupad kunskap kring medarbetarens perspektiv kan bidra till att fokus flyttas från synlighet utåt till engagemang inåt. När medarbetaren i den offentliga organisationen känner mening kring vision och värden och tolkar dessa som något positivt som berikar det dagliga arbetet är vår övertygelse att detta även gynnar medborgarna och samhället i stort. Då blir det också enklare att förklara varför skattemedel ska gå till att arbeta med strategisk kommunikation.

Referenser

- Aaker, D. A. (2002). *Building strong brands*. London: Pocket Books.
- Alvesson, M. (2013). *Organisation och ledning: Ett något skeptiskt perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning* (3. uppl.). Malmö: Liber.
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2000). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research* (2. uppl.). London: Sage.
- Arbetsförmedlingen (u.å.). *Arbetsförmedlingens värdegrund*. Hämtad 23 april 2015 från Arbetsförmedlingen: <http://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Jobba-hos-oss/Arbetsformedlingens-vardegrund.html>
- Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491. doi:10.5465/AMR.2000.3363315
- Balmer, J.T. (2010). Explicating corporate brands and their management: Reflections and directions from 1995. *Journal of Brand Management*, 18(3), 180-196. doi:10.1057/bm.2010.46
- Balmer, J.T., & Wilson, A. (1998). Corporate Identity: There Is More to It than Meets the Eye. *International Studies of Management & Organization*, 3, 12-31.

- Berry, L.L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128-137. doi:10.1177/0092070300281012
- British Library. (n.d). *The Communist Manifesto - Bourgeoisie and Proletariat*. Hämtad 18 maj 2015 från British Library:
<http://www.bl.uk/learning/histcitizen/21cc/utopia/methods1/bourgeoisie1/bourgeoisie.html>
- Burr, V. (1995). *An introduction to social constructionism*. London: Routledge.
- Cheney, G., Christensen, T.L., Zorn, T., & Ganesh, S. (2011). *Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practices*. Long Grove, IL: Waveland Press.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Dahlqvist, U., & Melin, F. (2010). *Varumärken i offentlig tjänst*. Malmö: Liber.
- Eksell, J., & Thelander, Å. (2014). Kvalitativ analys inom strategisk kommunikation. I J. Eksell., & Å. Thelander. (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s.197-213). Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2003). *Reflexiv kommunikation: Nya tankar för strategiska kommunikatörer*. Malmö: Liber.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2014). *Strategisk kommunikation: En introduktion (2 uppl.)*. Lund: Studentlitteratur.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245. doi:10.1177/1077800405284363
- Fog, K., Budtz, C., Munch, P., & Blanchette, S. (2010). *Storytelling: Branding in practice* (2nd ed). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

- Fredriksson, M., & Pallas, J. (2013). *Med synlighet som ledstjärna: En analys av vilka principer som styr kommunikationsarbetet i nationella förvaltningsmyndigheter* (Department of information science. No. 1). Uppsala University, Department of informatics and media.
- Fredriksson, M., & Pallas, J. (2013, maj 16). Myndigheter polerar fasaden. *Svenska Dagbladet*. Hämtad 30 mars 2015 från http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/myndigheter-polerar-fasaden_8175994.svd
- Gabriel, Y. (2004). *Myths, stories, and organizations: Premodern narratives for our times*. Oxford: Oxford University Press.
- Gioia, D. (1986). Symbols, scripts and sensemaking: Creating meaning in the organizational experience. I H.P. Jr. Sims & Gioia, D. *The thinking organization: Dynamics of organizational social cognition* (pp. 49-74). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Golden, T. J., & Ran, B. (2011). Who are we?: The social construction of organizational identity through sense-exchanging. *Administration & Society*, 43(4), 417-445. doi:10.1177/0095399711412727
- Grace, D., & King, C. (2009). Employee based brand equity: A third perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122-147. doi:10.1080/15332960802619082
- Gromark, J., & Melin, F. (2013). From market orientation to brand orientation in the public sector. *Journal of Marketing Management*, 29(9), 1099-1123. doi:10.1080/0267257X.2013.812134
- Gyllene regeln. (u.å.). I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 18 maj 2015 från NE: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/gyllene-regeln>
- Hammer & Hanborg (u.å). *Årets vinnare*. Hämtad 24 april 2015 från Hammer & Hanborg: <http://hammerhanborg.com/academy/kommunikatoren/2013/arets-vinnare/>

- Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3), 441-456.
doi:10.1108/03090560110382101
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001, februari). Are the strategic stars aligned for your corporate brand?. *Harvard Business Review*, 79(2), 128-134.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7-8), 1041-1064.
doi:10.1108/03090560310477654
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2009). Of bricks and brands: From corporate to enterprise branding. *Organizational Dynamics*, 38(2), 117-130.
doi:10.1016/j.orgdyn.2009.02.008
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2011). Putting coworkers in the limelight: New challenges for communication professionals. *International Journal of Strategic Communication*, 5(4), 201-220. doi:10.1080/1553118X.2011.605777
- Heide, M., & Simonsson, C. (2014). Kvalitet och kunskap i fallstudier. I J. Eksell., & Å. Thelander. (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s.215-232). Lund: Studentlitteratur.
- Ind, N. (2003). Inside out: How employees build value. *Journal of Brand Management*, 10(6), 393-402. doi:10.1057/palgrave.bm.2540136
- Isaacs, W. (2000). *Dialogen och konsten att tänka tillsammans*. Stockholm: Bookhouse.
- Kahn, R. L., Wolfe, D., Quinn, R., & Snoek, D. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York, NY: Wiley.

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Lukes, S. (1979). Power and Authority. In T.B. Bottomore & R. Nisbet (Ed.), *A History of sociological Analysis* (s.646-). London: Heinemann.
- Medieakademien. (2015). *Förtroendebarmeter 2015: Allmänhetens förtroende för institutioner, politiska partier, massmedier & företag*. Hämtad 15 april 2015 från Medieakademien: <http://medieakademien.se/wp-content/uploads/2014/03/Fbarometer2015.pdf>
- Mitchell, A. (2004, september 2). Getting staff to live the brand: Work in process. *Marketing Week*, 27(36), 30-31.
- Morsing, M. (2006). Corporate moral branding: Limits to aligning employees. *Corporate Communications*, 11(2), 97-108. doi:10.1108/13563280610661642
- Nordebo, P. (2014, september 19). Skatteverket starkaste varumärket. *Publikt*. Hämtad 21 mars 2014 från <http://www.publikt.se/artikel/skatteverket-starkaste-varumarket-17062-2014>
- Nylén, U. (2005). *Att presentera kvalitativa data: Framställningsstrategier för empiriredovisning*. Malmö: Liber ekonomi.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. London: SAGE.
- Pennington, K. (2003). Innocent until Proven Guilty: The Origins of a Legal Maxim. *Jurist*, (1), 106- 124. Hämtad från <http://heinonline.org.ludwig.lub.lu.se/HOL/Welcome>
- Pettinger, L. (2004). Brand Culture and Branded Workers: Service Work and Aesthetic Labour in Fashion Retail. *Consumption, Markets & Culture*, 7(2), 165-184. doi:10.1080/1025386042000246214

- Platen, S. v. (2006). *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring: En studie av Sveriges Television* (Doktorsavhandling). Örebro: Humanistiska institutet.
- Polisen (2015). *Polisens värdegrund*. Hämtad 26 april 2015 från Polisen: <https://polisen.se/Om-polisen/Uppdrag-och-mal/Polisens-vardegrund/>
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Rudd, J. (2013). Aligning employee service recovery performance with brand values: The role of brand-specific leadership. *Journal Of Marketing Management*, 29(9/10), 981-1006. doi:10.1080/0267257X.2013.803144
- Regeringen (2014). *Regleringsbrev för budgetåret 2015 avseende Skatteverket*. Hämtad 18 april 2015 från Regeringen: <http://www.esv.se/Verktyg--stod/Statsliggaren/Regleringsbrev/?RBID=16115>
- Sirianni, N., Bitner, M., Brown, S., & Mandel, N. (2013). Branded Service Encounters: Strategically Aligning Employee Behavior with the Brand Positioning. *Journal Of Marketing*, 77(6), 108-123. doi: 10.1509/jm.11.0485
- Skatteverket. (2005a). *Allmänhetens synpunkter på skatteverkets sätt att arbeta. resultat från en riksomfattande undersökning hösten 2004*. Solna: Skatteverket.
- Skatteverket. (2005b). *Rätt från början. Forskning och strategier*. Solna: Skatteverket.
- Skatteverket. (2014). *Verksamhetsmål för Skatteverket*. Solna: Skatteverket.
- Skatteverket. (u.å). *Styr- och planeringsdokument*. Hämtad 21 maj 2015 från Skatteverket: <http://www.skatteverket.se/omoss/omskatteverket/styrplaneringsdokument.4.76a43be412206334b89800052127.html?q=vision+och+v%C3%A4rden>
- Spiggle, S. (1994). Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 21(3), 491-503. doi:10.1086/209413

- Sveriges Kommunikatörer. (2014). *Från kritiserad myndighet till omtyckt varumärke*. Hämtad 15 februari 2015 från Sveriges Kommunikatörer: <http://www.sverigeskommunikatorer.se/nyheter/fran-kritiserad-myndighet-till-omtyckt-varumärke/2014>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 4, 409-421. doi:10.1287/orsc.1050.0133
- Whitbred, R. (2005, 26 maj). The sensemaking of organizational mission: A conceptual model and extension. I *Conference Papers, International Communication Association*, (pp. 1-36). New York, USA.
- Wæraas, A. (2008). Can public sector organizations be coherent corporate brands? *Marketing Theory*, 8(2), 205-221. doi:10.1177/1470593108093325
- Wæraas, A. (2010). Communicating identity: The use of core value statements in regulative institutions. *Administration & Society*, 42(5), 526-549. doi:10.1177/0095399710377435
- Wæraas, A. (2014). Beauty from within: What bureaucracies stand for. *American Review of Public Administration*, 44(6), 675-692. doi:10.1177/0275074013480843
- Wæraas, A., & Solbakk, M. N. (2009). Defining the essence of a university: Lessons from higher education branding. *Higher Education*, 57(4). doi:10.1007/s10734-008-9155-z

Bilaga

Intervjuguide

Vi skriver som sagt en uppsats inom kommunikation som handlar om hur medarbetare upplever visioner och värden.

Den här intervjun kommer ta cirka 45 minuter och vi kommer spela in intervju för att sedan transkribera den. Det kommer bara vara vi som kommer lyssna på intervjun och i uppsatsen är du helt anonym. När uppsatsen är klar får du såklart gärna läsa den om du är intresserad. Vi är under intervjun intresserade av att höra dina tankar och det finns inget rätt eller fel svar på frågorna. Är det något du undrar innan vi börjar?

Roll

- Kan du berätta lite om vad du jobbar med?
- Vad är du stolt över i att vara handläggare?
- Hur tycker du att en ideal handläggare ska vara?
- Finns det ibland något som gör att du inte kan vara en ideal handläggare?
- Vad är det då som är svårt?
- Hur tror du andra på Skatteverket skulle beskriva er handläggare?
- Håller du med om den bilden? Hur skulle du beskriva er med egna ord?
- Vilka förväntningar tror du medborgarna har på dig?
- Vilka förväntningar tror du dina kollegor har på dig?
- Vilka förväntningar tror du din chef har på dig?
- Vilka förväntningar tror du ledningen har på dig?
- Vilka av de här förväntningarna som du berättat om tycker du är enklast att leva upp till?
- Vad är det som gör att du känner så?
- Vilken av de här förväntningarna tycker du är svårast att leva upp till?
- Vad är det som gör att du känner så?

Vision

Nu tänkte vi ställa några frågor kring visionen som ni har här på Skatteverket.

“Ett samhälle där alla vill göra rätt för sig.” (Skatteverket, 2014)

- Hur uppfattar du visionen?
- Vad betyder visionen för dig som handläggare?
- På vilket sätt är visionen närvarande i ditt arbete?
- Är den här visionen bra i förhållande till vad du gör?

Värden

Vi tänkte också ställa några frågor kring de värden ni har på Skatteverket. “Offensiva, pålitliga, hjälpsamma.” (Skatteverket, 2014)

- Vad betyder offensiv för dig i ditt arbete? Är det lätt för dig att vara offensiv i ditt arbete? Är det svårt för dig att vara offensiv i ditt arbete?
- Vad betyder pålitlig för dig i ditt arbete? Är det enkelt för dig att vara pålitlig i ditt arbete? Är det svårt för dig att vara pålitlig i ditt arbete?
- Vad betyder hjälpsam för dig i ditt arbete? Är det lätt för dig att vara hjälpsam i ditt arbete? Är det svårt för dig att vara hjälpsam i ditt arbete?
- Av de här tre värdena som vi nu har pratat om, vilket är viktigast för dig?
- Vad tror du gör att du känner så?
- Förutom dessa värden, finns det något annat som är viktigt för dig?

Samhällsbidrag

Ni har något som kallas ett samhällsbidrag här på Skatteverket.

“Vi vårdar viljan att göra rätt. Vi förtjänar medborgarnas och företagens förtroende. Vi arbetar för att alla betalar rätt skatt. Vi gör det enklare och smidigare för alla.” (Skatteverket, 2014)

- Vad betyder det för dig i ditt arbete att vårda viljan att göra rätt?
Är det enkelt för dig? Är det svårt för dig?
- Vad betyder det för dig i ditt arbete att förtjäna medborgarnas och företagens förtroende? Är det enkelt för dig? Är det svårt för dig?

- Vad betyder det för dig att arbeta för att alla betalar rätt skatt?
Är det enkelt för dig? Är det svårt för dig?
- Vad betyder det för dig i ditt arbete att göra det enklare och smidigare för alla?
Är det enkelt för dig? Är det svårt för dig?
- Är det någon särskild del som är speciellt viktig för dig i ditt arbete?
- Vad tror du gör att du känner så?

Lyckat exempel

- Skatteverket är en av de myndigheter som har högst förtroende bland medborgare.
- Hur kommer det sig att det är så tror du?
- Hur tycker du att ditt arbete till det höga förtroende?
- Hur då? /Varför inte?
- Skatteverket har lyfts fram av kommunikationsbranschen som en myndighet som lyckats med sin kommunikation.
- Vad är det som gör att just Skatteverkets kommunikation anses lyckad tror du?
- Tror du att ditt arbete bidrar till den här bilden av Skatteverket?
- Hur då? / Varför inte?
- Håller du med om att Skatteverket är bra på kommunikation?
- Är det något annat du kommer att tänka på som kan vara bra för oss att veta?