



Andreas Linderyd

De varumärkeskluvna

Varumärkesarbete och värdegrundsretorik
i offentlig och ideell verksamhet



Andreas Linderyd är född 1976 och bor i Stockholm. Utöver sin forskning vid Handelshögskolan, Åbo Akademi, och Ersta Sköndal Bräcke högskola är han sedan 2017 ansvarig för mötesplatser på Ideell Arena – ett partnerskap där över ett hundra ideella organisationer samverkar för att utveckla det svenska civilsamhället.

DE VARUMÄRKESKLUVNA



ANDREAS LINDERYD

DE VARUMÄRKESKLUVNA

VARUMÄRKESARBETE OCH
VÄRDEGRUNDSRETORIK
I IDEELL OCH OFFENTLIG
VERKSAMHET



De varumärkeskluvna

Varumärkesarbete och värdegrundsretorik
i ideell och offentlig verksamhet

Andreas Linderyd

Åbo Akademis förlag | Åbo Akademi University Press
Åbo, Finland, 2020

CIP Cataloguing in Publication

Linderyd, Andreas.

De varumärkeskluvna – varumärkesarbete
och värdegrundsretorik i ideell och offentlig
verksamhet / Andreas Linderyd.

Åbo: Åbo Akademis förlag, 2020.

Diss.: Åbo Akademi. – Summary.

ISBN 978-951-765-961-1

ISBN 978-951-765-961-1
ISBN 978-951-765-962-8 (digital)
Painosalama Oy
Åbo 2020

Sammanfattning

Denna studie visar hur ideella och offentliga organisationer förhåller sig till ett allt mer varumärkesfokuserat samhälle och särskilt användningen av en värdegrundsretorik i deras strategiska varumärkesarbete. Studien har sitt fokus på organisationer inom den ideella och offentliga sektorn i Sverige, två sektorer där varumärkesarbete inte har beforskats i samma utsträckning som inom det privata näringslivet. En hermeneutisk ansats används med fallstudier som metod. Empirin inkluderar intervjuer, dokumentstudier och deltagande observation inom en kommunal utbildningsförvaltning och fyra civilsamhällesorganisationer samt en förstudie av ett börsnoterat tjänsteföretag.

Mönstret som framträder avviker delvis från tidigare forskning om varumärkesarbete, vilket en tvekan inför själva begreppet varumärke är det tydligaste exemplet på. För mycket ”prat” om varumärke tycks provocera intressenter som associerar varumärkesarbete med vinstsyftande företag. Ju mer den ideella och offentliga organisationen framhålls som ett varumärke, desto större verkar identitetskonflikterna internt bli om vad den är och säger sig vara. Å ena sidan kan varumärkesarbetet bidra till uppmärksamhet och en tydligare varumärkesidentitet. Å andra sidan kan en sådan praktik äventyra deras trovärdighet hos viktiga intressenter. I ljuset av den kluvenhet som verkar uppstå i organisationerna kan deras betonande av etik, värdegrund, hållbarhet och socialt ansvarstagande – värdegrundsretoriken i varumärkesarbetet – delvis förstås som ett sätt att bemöta den kritik som menar att pratet om varumärke leder ideella och offentliga verksamheter i en alltför kommersiell riktning.

Kluvenheten och identitetskonflikterna ger viktiga insikter om varumärkesarbetets komplexa villkor och dilemman förknippade med att kommunicera sitt varumärke med hjälp av en värdegrundsretorik. Detta ger i sin tur upphov till frågor att ytterligare beforska, framför allt vad gäller den kommunikativa professionalisering som sker inom ideell och offentlig sektor och sådana organisationers tendenser att instrumentalisera etiska värden. En betydande orsak till kluvenheten i de undersökta verksamheterna är den oklarhet och mångtydighet som är förenad med begreppen varumärke och värdegrund. Det verkar inte bara problematiskt om varumärkesarbetet och värdegrundsretoriken framstår som helt och hållet separata processer, utan också strategiskt riskabelt om de i alltför hög grad blandas samman.

Abstract

This thesis explores branding within the Swedish nonprofit and public sectors. Using an hermeneutical approach and drawing on theories of branding, stakeholder theory and new institutional theory, its focus is strategic brand management in the context of how an ethical rhetoric (*värdegrundsretorik*) is used in branding. The thesis is conducted within the field of marketing and focuses on the meso organizational level. It is theoretically limited to the nonprofit and public sector, two sectors where branding has not been developed to the same degree as in the business sector. The empirical setting consists of one municipal administration – including five schools in the public sector – four nonprofit organizations, and a pilot study of a publicly listed corporation.

The thesis shows that brand talk – and answering too affirmatively to the logics of branding – might appear provocative to key stakeholders of organizations in the nonprofit and public sector. Senior employees therefore appear ambivalent when referring to an explicit brand strategy, even when using the word brand (*varumärke*). Too much brand talk is believed to present a commercial image, hence something expected to be provocative for those stakeholders who associate branding activities with the for profit corporate world. Thus, the more the nonprofit and the public sector organizations are discussed as a brand, the level of internal identity conflicts seems to intensify regarding what the organizations are and claim to be. Emphasizing ethics and sustainability (*värdegrundsretorik*) in the context of branding might on the other hand reduce such criticism among key stakeholders, i.e. fears that the organizations are becoming too commercialized.

The ambivalence towards branding might also be viewed in the light of the expanded professionalism in the nonprofit and public sectors. The final chapter discusses this trend with regard to the nonprofit sector in particular, and argues that the more professionalized nonprofit organizations become, the more likely civic participation is to decline – which in turn raises questions not only about what the nonprofit sector is and claims to be, but even about the status of our democracy. In that context, something greater than their image seems to be at stake when nonprofits are trying to legitimize a more professional approach to branding.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	i
Abstract	iii
1 Det varumärkesfokuserade samhället	11
1.1 Konkurrensutsättning på en marknad.....	11
1.2 Varumärken och varumärkesarbeten	13
1.3 Mötet mellan olika samhällssektorer	18
2 Avhandlingens syfte och upplägg.....	21
2.1 Syfte och frågeställningar	21
2.2 Material	21
2.3 Metod.....	26
2.4 Disposition	31
3 Teoretiska och metodologiska utgångspunkter.....	33
3.1 Organisationers värdegrundsretorik	33
3.1.1 Värdegrundsbegreppets framväxt	33
3.1.2 Intressentmodellen	34
3.1.3 Strävan efter en etisk framtoning.....	37
3.2 Institutionella logiker i organisationers verksamhet	39
3.2.1 Isomorfism	39
3.2.2 Isärkoppling	41
3.2.3 Hybridisering och tvåspråkighet.....	42
3.3 En hermeneutisk ansats	47
4 Förstudie: Värdegrundsretorik i ett börsnoterat företag.....	51
4.1 Bakgrund: ISS Facility Services	51
4.2 Från städbolag till världens främsta serviceföretag?	52
4.3 Osynliga – men ändå överallt.....	54
4.4 Varumärkesarbetet möter värdegrundsretoriken	59
4.5 En vidare syn på företagets ansvar	68

5 Strategiskt varumärkesarbete i offentlig verksamhet.....	71
5.1 Skola på en marknad	71
5.2 Stockholms stad: Eleverna blev kunder, skolorna varumärken	77
5.3 Staden som varumärke	80
5.4 Varumärkesbyggande på en värdegrund.....	86
5.5 Ambivalens och målkonflikter – och samtidigt en överlevnadsfråga	91
6 Strategiskt varumärkesarbete i ideell verksamhet	95
6.1 Diakoni på en marknad	97
6.1.1 Ny strategi, nytt varumärkesarbete.....	97
6.1.2 På välfärdsmarknaden förändrades villkoren	99
6.1.3 En anpassad värdegrundsretorik	102
6.1.4 ”Vi arbetar med människor, inte varumärken”	105
6.2 Cancerforskningens förtroende och kommunikativa dilemman	108
6.2.1 Ett varumärke utan humor	108
6.2.2 En av tre får cancer – alla drabbas	109
6.2.3 Etiska avvägningar	114
6.3 Idrottsrörelsens gemensamma varumärkesarbete	115
6.3.1 Tidigare diskussioner omprövas	116
6.3.2 Varumärket Svensk idrott	123
6.3.3 Idrottsrörelsen 2025	127
6.4 Varumärkesarbetets motstånd och ifrågasättanden	128
7 De varumärkeskluvna	131
7.1 Det strategiska varumärkesarbetets motiv och villkor	131
7.2 Värdegrundsretorik i varumärkesarbete: konflikter och dilemman	137
7.3 Är etikens instrumentalisering oundviklig?.....	140
7.4 Ytterligare frågor framträder	142
7.5 Professionaliseringens möjligheter och risker	144
Tack!	150
Bilaga 1	152
Bilaga 2	153
Källor	155
English Summary.....	189

1 Det varumärkesfokuserade samhället

Tidskriften *The Economist* utsåg året 1988 till *the year of the brand*, varumärkets år.¹ Vid denna tid hade företag som Coca-Cola och Nike sedan länge fångat konsumenters intresse och lojalitet genom att bygga upp starka varumärken. Samtidigt utsattes under denna tid flera av de globala företagen för negativ publicitet – bland annat till följd av leverantörernas arbetsförhållanden – vilket bidrog till ett ökat intresse för frågor om företags etik och ansvar i samhället. Så kom även makten över varumärken att förskjutas och externa intressenter att få tydligare inflytande över vad de symboliserade.

Några år senare, runt millennieskiftet, skulle författaren och samhällsdebattören Naomi Klein komma att granska det varumärkessamhälle hon sett växa fram. Av hennes ifrågasättande av globala företag som varumärken, och en till synes vanligare föreställning att människor konsumerar varumärken i motsats till varor och tjänster, följde livliga debatter om varumärkessamhällets konsekvenser. Kritiken mot de globala företagen kom dessutom att ge hetta och glöd i diskussioner om etik i näringslivet.² Ju mer de stora företagen talade om etiskt ansvar och varumärkesfrågor – två teman som många anser styrs av vitt skilda logiker – desto hårdare blev granskningen från medier, opinionsbildare och civilsamhälle.³ Bland annat anklagades företagen för att instrumentalisera etiska frågor, för att de reducerade samtalet om etik till ”vad marknaden vill ha och höra”. Kräver inte etik mer av företag än att bara vara till nytta på ett sätt som gynnar deras varumärke och lönsamhet?⁴

1.1 Konkurrensutsättning på en marknad

På 1980-talet bedrev Storbritannien och USA politik som fick stort inflytande. Premiärminister Margaret Thatcher och president Ronald Reagan hade en marknadsliberal agenda som syftade till att den fria marknaden skulle få mer utrymme och den offentliga sektorn krympa.⁵ Dessutom skulle marknads tillskrivna effektivitet anammats i den offentliga sektorn. Därmed blev *New Public Management* ett återkommande begrepp i politiken, där ett centralt tema varit hur modeller hämtade från den privata sektorn kan påverka ledning och styrning av offentliga verksamheter.⁶ Konkurrens skulle dessutom komma från civilsamhällets organisationer som av marknadsliberala

1 24/12 1988.

2 Klein 2000; Holt 2002.

3 Vogel 2006, s 109; Morsing & Schultz 2006; Segerlund 2007; Morsing med flera 2008; Borglund 2009, s 78; Fournier & Avery 2011; Fernholm 2013.

4 Brytting & Westelius 2014, s 30–35. Om varumärken och företagsetik, se t ex Brytting 2005, s 19–23; Borglund 2006, s 27; Egan-Wyer med flera 2014, s 1–11; Grafström med flera 2015, s 16, 24.

5 Svensson 2001, s 9; Sundström & Pierre 2009, s 8.

6 Agevall 2005; Almqvist 2006; Lundström & Wijkström 2012.

företrädare ansågs väl lämpade att utföra välfärdstjänster. Senare har forskare i USA visat att ideella organisationer blivit mer företagslika⁷ och professionaliserade,⁸ till exempel genom att i högre utsträckning anställa välutbildad personal.⁹ Hos flera organisationer utvecklas i dag en så kallad hybrididentitet genom att de medvetet söker att balansera traditionellt sett vinstsyftande praktiker mot traditionellt sett icke-vinstsyftande praktiker.¹⁰ Kritiker av denna marknadsorientering menar att detta är en riskabel väg och att värden som förknippas med ideella organisationer trängs undan av värden som associeras med vinstsyftande företag.¹¹

I Sverige – ett land med en väl utbyggd välfärdsstat och ett starkt civilsamhälle – skedde liknande förändringar. Detta kom tydligt till uttryck när statsminister Carl Bildt höll sin första regeringsförklaring den 4 oktober 1991. Välfärdspolitiken i Sverige förändrades av den valfrihetsrevolution som regeringen förespråkade. Välfärden i Sverige skulle fortfarande finansieras gemensamt, men förbättras genom ökad, marknadsläk konkurrens och större frihet för medborgarna att välja aktörer i skolan, vården och omsorgen – och på så vis skapa en högre kvalitet i välfärden. Ett viktigt motiv med valfrihetsrevolutionen verkade inte bara vara att öppna dörrarna för stora företagskoncerner, utan också – och kanske framför allt – för småskaliga utförare inom civilsamhället.

Vi vet nu att reformerna på 1990-talet skapade konkurrens mellan offentliga, privata och ideella utförare som innebar andra möjligheter för medborgarna att påverka utförare inom den svenska välfärden.¹² Ännu svarar kommuner och landsting för merparten av välfärdsproduktionen i landet – cirka 85 procent – och verksamheten finansieras via skatter och är tillgänglig för alla medborgare.¹³ Men Sverige har inte längre, som under en period fram till 1990-talet, nästan bara utförare i den offentliga sektorn. I välfärden har marknader utvecklats och därmed ett tänkande om medborgarna som kunder. På dessa kvasimarknader måste aktörerna övertyga ”kunderna” om sin förträfflighet, berätta vad som erbjuds och vad kunderna har att vinna på att välja en specifik utförare.¹⁴ För civilsamhällets organisationer kan marknadsinfluserna ta sig uttryck i konkurrensutsättning om välfärdskontrakt men också i närmare samarbeten med vinstsyftande företag, införandet av nya kontrollsystem och ökad finansiering via kommersiella aktiviteter. Med konkurrens och valfrihet framträder då också varumärken som brukare i välfärden förhåller sig till, vare sig de är medvetna om det eller inte. I dag vet vi dessutom att andra än företag tillskrivs ett varumärke. Städer och regioner och rent av myndigheter, politiska partier och enskilda personer omtalas som varumärken.¹⁵ Detta har även fått forskare att tala om *The Brand Society* – att vi lever i ett allt mer varumärkesfokuserat samhälle.¹⁶

7 Dart 2004; Maier med flera 2016.

8 Skocpol 2003.

9 Hwang & Powell 2009.

10 Billis 2010.

11 Eikenberry & Kluver 2004.

12 Hartman (red) 2011.

13 Dahlberg 2013, s 221–222.

14 Kvasi avser att det inte är en reell marknad även om den har marknadslika drag. Se också kapitel 5 om skolmarknaden.

15 Moor 2007, s 65; Kotler med flera 2011; s 183; Kapferer 2012, s 2.

16 Salzer-Mörlling & Strannegård 2004; Moor 2007; Kornberger 2010; Kotler med flera 2011; Parment 2016.

1.2 Varumärken och varumärkesarbeten

Ett varumärke är inte namnet på en vara. Det är visionen som driver skapandet av varor och tjänster under detta namn.

Jean Noël Kapferer i *The New Strategic Brand Management*.¹⁷

Engelskans *branding* kommer från fornnordiska *brandr*. Det kan översättas till *att brännmärka* och anspelar på hur man förr i tiden märkte boskap.¹⁸ I dag förknippar man ofta varumärken med visioner¹⁹ eller löften²⁰. Varumärket har även en nära koppling till en organisations identitet²¹ och diskuteras utifrån immateriella värden²² och ett ekonomiskt värdeskapande²³. Varumärken formas av betraktarnas sinnesupplevelser²⁴ och minnesbilder²⁵. De tillskrivs förmågan att påverka livsstilar och föreställningar om vad som ger livet mening.²⁶ Inom varumärkesforskningen är inriktningen på varumärken och varumärkesarbeten som strategiska styrinstrument vanlig men samtidigt, som Jonathan Schroeder påpekar, växer intresset för tvärvetenskapliga undersökningar av varumärken – till exempel som kulturella, ideologiska och sociologiska fenomen.²⁷ Det rör sig alltså om väldigt många olika aspekter och perspektiv, vilket försvårar en precisering av begreppet varumärke.²⁸ Det har rent av hävdats att man borde tala om varumärken som verb – att varumärken och deras innehåll är något som kontinuerligt produceras. Varumärket och varumärkesarbetet är så att säga många pågående skeenden och praktiker.²⁹ Samtidigt lever en snäv juridisk definition kvar i många sammanhang, där varumärken reduceras till *trademarks* och logotyper som kan rättighetsskyddas.³⁰ I följande avsnitt, som inriktas på hur varumärken och varumärkesarbeten används som strategiska styrinstrument, är denna heterogenitet ett återkommande tema. Även om det i forskningen om strategiskt varumärkesarbete (*strategic brand management*) exempelvis går att skönja ett utvidgat intresse från varor (*product branding*) till medarbetare och organisation (*employer, corporate, internal*

17 Kapferer 2012, s 149.

18 Keller 2008, s 2; Kapferer 2012, s 8.

19 Kapferer 2012, s 149; Parment 2015, s 123.

20 Kotler 2005, ix; Strannegård 2012, s 150.

21 Aaker 1996, s 7–8; Balmer 2001, 2006; Schultz & Chernatony 2002; Schultz & Jo Hatch 2006, s 16–17; Keller 1993, s 1–22, 2008, s 53; Kornberger 2010, s xii; Kotler med flera 2011, s 187; Kapferer 2012, s 149–177; Parment 2015, s 117–118.

22 År 2018 hade Googles varumärke ett värde på 302 miljarder dollar, enligt konsultföretaget Millward Brown.

23 Lury 2004; Kornberger 2010, s 53; Lury 2011, s 137.

24 Hultén med flera 2011, s 31; American Marketing Associations webbplats.

25 Keller 1998, s 51.

26 Kornberger 2010, xii, Ibid, 175–204; Arvidsson 2006, s 8.

27 Se Schroder 2017, som skiljer på följande fyra inriktningar: *corporate perspectives, consumer perspectives, cultural perspectives och critical perspectives*.

28 Moor 2007, s 7.

29 Kornberger 2010, s 48.

30 Kapferer 2012, s 8; Parment 2015, s 101.

branding) så lever ”gamla” föreställningar om varumärken och varumärkesarbeten kvar parallellt.³¹ Det är med andra ord inte en tydlig linjär utveckling som tecknas, utan överlappande modeller och perspektiv på vad ett varumärke är och vad som gör ett varumärkesarbete framgångsrikt.

Varumärkesbegreppets komplexitet

Varumärkets betydelse för det finansiella kapitalet och aktieägarvärdet är viktiga teman inom varumärkesforskningen.³² Många forskare hävdar att varumärkesarbetets primära syfte är ökade finansiella värden, och att det inte räcker att varumärken är kända och ansedda.³³ Värdeskapandet diskuteras samtidigt i vidare termer än endast finansiella.³⁴ Susan Fournier och Jill Avery talar om varumärkets rykte som ett slags varumärkeskapital (*brand equity*)³⁵ och Lars Strannegård respektive Richard Wahlund om hur varumärkesstrategier utformas för att minimera anseende- och förtroenderisker.³⁶ I detta sammanhang lyfts inte sällan det sociala och miljöinriktade ansvarstagandets möjligheter fram, vilket kan vara ett sätt att undvika negativ publicitet men också en strategi för att stärka varumärket gentemot anställda, kunder, aktieägare och andra intressenter, vilket i sin tur har finansiella effekter.³⁷

Medan *product branding* har sitt fokus på varor och tjänster är *employer branding* och *internal branding* två modeller som utgår från hur varumärkesarbeten används som styrinstrument för att påverka medarbetares värderingar och förhållningssätt.³⁸ Till exempel uppmärksammas då hur strategier utformas så att medarbetarna ”lever varumärket”³⁹ och att organisationen talar med ”en röst till alla målgrupper”.⁴⁰ Ett annat väletablerat begrepp är *corporate branding*, där fokus riktas mot organisationen i sin helhet och de associationer som organisationens varumärke väcker till liv bland såväl interna som externa intressenter.⁴¹ Vad gäller organiseringen av varumärkesarbete brukar man även skilja på *branded house* och *house of brands*, det vill säga på att kommunicera ett gemensamt varumärke eller utveckla en diversifierad strategi där självständiga varumärken profileras.⁴²

Martin Kornberger hävdar att *corporate branding* ofta analyseras som ett internt och

31 Jag använder engelska uttryck och koncept då dessa är etablerade och vanligen används inom varumärkeslitteraturen.

32 Aaker 1996; Melin 1999; Keller 1993, 2008; Røvik 2008, s 169–170; Kotler med flera 2011; Kapferer 2012.

33 Kapferer 2012, s xviii.

34 Fan 2005, s 341.

35 Fournier & Avery 2011, s 203.

36 Strannegård 2012, s 149–163; Wahlund 2016, s 13–16.

37 Grafström med flera 2015b, s 179.

38 Morsing 2006; Kärreman & Rylander 2008; Kornberger 2010; Spicer 2010; Dyhre & Parment 2013; Rennstam 2013; Sullivan med flera 2013.

39 Hatch & Schulz 2003, 2008, 2009; Kornberger 2010; Kotler med flera 2011; Lury 2011.

40 Morsing 2006.

41 Aaker 2004; Hatch & Schulz 2003, 2008, 2009; Kornberger 2010, s 36–40.

42 En annan modell är att arbeta med underordnade varumärken (Apples iPhone) och understödda varumärken (Polo by Ralph Lauren). Aaker & Joachimsthaler 2000, s 97–128; Davis 2010, s 62–67.

toppstyrt arbete snarare än på hur organisationen kommunicerar med sin omvärld. Men *corporate branding*, menar han, innebär en förståelse av varumärkesarbete som inte bara handlar om att ”marknadsföra en vara, utan rent av att tillföra organisationen en högre mening”.⁴³ Kornberger skildrar varumärken som den viktigaste länken mellan organisationen och dess omvärld och varumärkesarbete som något oundvikligt för dem som vill växa, rekrytera skickliga medarbetare och framstå som seriösa och trovärdiga i omvärldens ögon.⁴⁴ Mary Jo Hatch och Majken Schultz talar om *corporate branding* som ett utvidgat intresse från varor och tjänster till organisationens samtliga intressenter. Detta har även beskrivits som att ansvaret för varumärkesfrågor förflyttats från marknads- och kommunikationsavdelningen till organisationens ledning och styrelse.⁴⁵ Om den tidigare tenderade att skilja på de interna och externa inslagen i *corporate branding*, på medarbetarna respektive omvärlden, så har varumärkeslitteraturen kommit att fokusera på hur det interna och externa hålls samman.⁴⁶ Hatch och Schultz respektive John Balmer och Edmund Gray menar att ett *corporate branding* inkluderar organisationens samtliga intressenter, interna såväl som externa.⁴⁷ Hatch och Schultz använder en modell där det interna arbetet med strategi, vision, värderingar och organisationskultur kopplas samman med externa intressenters upplevelser och förväntningar. Ju tydligare dessa perspektiv integreras i varumärkesarbetet, desto starkare blir organisationens identitet, hävdar de och lägger då till att strategiskt varumärkesarbete därför är ett ständigt pågående arbete.⁴⁸ Enligt Hatch och Schultz är varumärken socialt konstruerade; de skapas och tolkas av en brokig skara intressenters tolkningar och handlingar. Det understryks att ett *corporate brand* har en längre livscykel än ett *product brand* och att organisationens varumärke i högre grad påverkas av människors tidigare föreställningar om det.⁴⁹ Detta innebär i sin tur, menar Hatch och Schultz, att skickliga varumärkesbyggare behöver anspela på såväl sin historia som önskvärda framtid. Även på detta sätt är *corporate branding* intimt förknippat med frågor om identitet, om att förstå vad som krävs för att skapa en vi-känsla kring varumärket och vad som möjliggör att kommunicera det autentiskt.⁵⁰ Av Dan Kärreman och Anna Rylander beskrivs strategiskt varumärkesarbete som *management of meaning*.⁵¹ Varumärkesarbeten används inte bara och framför allt för att påverka externa intressenter, utan även för att förändra medarbetarnas föreställningar och beteende.

Inom varumärkeslitteraturen framträder även en grupp forskare som betonar berättandets betydelse och behovet av en kultur- och omvärldsorientering i varumärkesarbetet. Varumärken får inte nödvändigtvis ikonisk status av att organisationer

43 Kornberger 2010, s 38.

44 Ibid, s 32–33, 87.

45 Hatch & Schultz 2003; Balmer & Gray 2003; Kärreman & Rylander 2008; Kornberger 2010, s 34.

46 Se t ex Schultz & Chernatony 2002; Davies & Schun 2002; Faurholt Csaba & Bengtsson 2006.

47 Hatch & Schultz 2003; Balmer & Gray 2003.

48 Hatch & Schultz 2008, s 11, 227.

49 Balmer & Gray 2003; Hatch & Schultz 2003.

50 Ibid, s 45.

51 Kärreman & Rylander 2008.

talar om deras funktionella fördelar, menar Douglas Holt.⁵² De får det till följd av en dramaturgisk skicklighet (*storytelling*),⁵³ att organisationer lyckas koppla samman sina varumärken med en storslagen berättelse och anspela på upphöjda förhoppningar.⁵⁴ David Aaker och Erich Joachimsthaler respektive Kornberger talar om ett varumärkesfokuserat ledarskap (*brand leadership*) som behöver vara proaktivt, visionärt och genom skicklig marknadsföring förmå att särskilja det egna varumärket från andra.⁵⁵ Konsumenter må uppskatta prisvärda varor och tjänster av god kvalitet, men ännu mer vad de symboliserar. Till exempel är *underhållning* (inte film) ledmotivet i Disneys kommunikation och *prestation* (inte skor) i företaget Nike.⁵⁶ Med detta synsätt på varumärkesarbete är det inte företagets utbud som förklarar styrkan i ett varumärke, utan snarare beror framgångarna på skickligheten att anspela på förväntningar och trender. Det är inte funktionella egenskaper som ger resultat – det är en kommunikation av varumärket, och den samlade upplevelsen, som får folk att vilja tro att företagets varor är bättre än andra.⁵⁷ Vill man nå ikonstatus måste man ha kapaciteten att se förändringar i samhället och utforma strategier och berättelser för att möta dem, har det alltså hävdats.⁵⁸ Det är också ett centralt tema när historikern Nancy Koehn skildrar framgångsrika varumärken: duktiga varumärkesbyggare läser skickligt av sin samtid.⁵⁹ Ju större och mer framgångsrik en organisation är, desto fler kan samtidigt vara intresserade av att identifiera och berätta om tveksamma aspekter i organisationens agerande och historik.⁶⁰ Inom varumärkeslitteraturen riktas alltså stor uppmärksamhet på externa intressenters inflytande över varumärken.⁶¹ Genom att knyta varumärket till omvärldsförändringar kan organisationer bli en symbol för det som många i samhället eftersträvar och vill engagera sig för.⁶² Man talar om att ett varumärke behöver förknippas med en samhällsvision, med något som många intressenter kan engageras av,⁶³ och att folk i allmänhet föredrar att arbeta för och köpa varor och tjänster av företag som de respekterar och gillar.⁶⁴

Jens Rennstam, som studerat hur polisen i Skåne hanterade ett upplopp i Malmöstadsdelen Rosengård, menar dock att viktiga värden kan försummas när organisationer gör sitt yttersta för att vårda sitt varumärke och anseende.⁶⁵ Han skildrar varumärkesbyggande som en kamp mellan olika intressen och kritiserar polisen för en tillrättalagd hantering av upploppet. Om det allra viktigaste är att varumärket inte

52 Holt 2004, s 13–16; Holt & Cameron 2010, s 8–11.

53 För kritik mot metaforen *storytelling*, se Salzer-Mörling & Strannegård 2004.

54 Holt 2004, s 13–16; Holt & Cameron 2010, s 8–11; Dahlen 2013, s 7–9.

55 Aaker & Joachimsthaler 2002, s 8; Kornberger 2010, s 34.

56 Kornberger 2010, s xii.

57 Holt 2004; Holt & Cameron 2010. Om strategiskt berättande, se avhandling av Rehnberg 2014.

58 Holt & Cameron 2010.

59 Holt & Cameron 2010; Koehn 2001.

60 Parment 2015, s 99.

61 Hatch & Schultz 2008, 2009, 2010; Kornberger 2010.

62 Hatch & Schultz 2008, s 203–229; 2009, s 117–130.

63 Ibid.

64 Mårtensson 2009, s 23.

65 Rennstam 2013.

skadas skulle det kunna bli så att komplexiteten i en situation tonas ned, att viktiga händelser mörkas och att medborgarnas insyn i en offentlig verksamhet på så vis minskar. Rennstam menar därför att varumärkesarbete kan liknas vid en dubbelsidig praktik. Å ena sidan kan ett strategiskt inriktat varumärkesarbete göra det lättare att förstå varför en organisation agerar som den gör, å andra sidan kan det innebära att något behöver offras eller mörkas i strävan att vårda varumärkets anseende.⁶⁶ Till sammans med Jon Bertilsson talar Rennstam om organisationers benägenhet att i sitt varumärkesarbete endast lyfta fram vissa delar av sin verksamhet samtidigt som de ofta ger intrycket att det handlar om mer än så. Detta kan i viss mening betraktas som ett hyckleri (*hypocrisy*)⁶⁷ – att organisationer tenderar att *isärkoppla*⁶⁸ hur varumärket profileras och vad de i övrigt ägnar sig åt. Ett exempel på en sådan isärkoppling är när företag profilerar sina varumärken som miljövänliga trots att de i praktiken kan bedriva en verksamhet som åsamkar naturen stor skada. Det gap som alltså kan uppstå mellan *image* och praktik visar att varumärkesarbeten också är förenade med stora problematiker, men att sådana kritiska analyser sällan blir framträdande i litteraturen om strategiskt varumärkesarbete.⁶⁹

Fram träder ett landskap där varumärken skapas genom många olika skeenden och praktiker så att föreställningarna om vad ett varumärke är – och varför vissa uppfattas som attraktivare och trovärdigare än andra – växer fram i ett dynamiskt och komplext samspel mellan en brokig skara intressenter. Samtidigt tycks makten ha förskjutits så att människor i organisationernas omvärld kommit att tillmätas en ökad betydelse och att det har blivit svårare att påverka bilden av sitt eget varumärke. I detta sammanhang kan man tala om en spänning mellan gräsrotsdriven kommunikation och organisationens egna, ofta välstrukturerade, information.⁷⁰ Det betyder inte att organisationer blivit maktlösa, men att de antas behöva tänka såväl ”inifrån-och-ut” som ”utifrån-och-in” (att se på sin organisation utifrån betraktarens perspektiv) när de utvecklar sina varumärkesstrategier.⁷¹ Utvecklandet av en varumärkesidentitet (*brand identity*) handlar om vad varumärket ska förknippas med och att de egna medarbetarna är villiga att kommunicera detta.⁷² Detta har av Anders Parment beskrivits som ett första steg i arbetet med en varumärkesplattform, ett internt styrmedel som utgår från varumärkets vision, hur det skiljer sig från andra, vilka behov det väntas möta, vilka värden det ska representera och vad som gör varumärket igenkännbart.⁷³ Utifrån sådana antaganden är interna processer i varumärkesarbetet avgörande för att organisationen ska kunna nå en stark position på marknaden.⁷⁴ Samtidigt hävdar Hatch och Schultz respektive Kornberger att externa intressenter har en viktig roll i formandet av en *utvidgad varu-*

66 Rennstam 2013.

67 Jfr Brunsson 1989/2006.

68 Meyer & Rowan, 1977; March & Olsen 1976; Weick, 1976; Brunsson 1982.

69 Bertilsson & Rennstam 2017.

70 Jfr Parment 2015, s 153.

71 Jfr Kornberger, s 267.

72 Aaker 1996, s 7–8; Schultz & Jo Hatch 2006, s 16–17; Keller 1993, s 1–22, 2008, s 53; Kotler med flera 2011, s 187; Kapferer 2012, s 149–177; Parment 2015, s 117–118.

73 Parment 2015, s 117–118.

74 Kapferer 2012, s 149–177.

*märkesidentitet*⁷⁵ och att organisationer behöver knyta sitt varumärkesarbete till förändringar i omvärlden.⁷⁶ Strävan att associeras med en generellt sett attraktiv samhällsvision understryker varumärkesarbetets abstrakta karaktär, att det handlar om något mer än att varumärka varor och tjänster eller få medarbetarna att ”tala med en gemensam röst”. Ambitionerna framstår som betydligt mer storslagna⁷⁷ – ibland rent av utopiska.

1.3 Mötet mellan olika samhällssektorer

Att organisationer av olika slag talar om sig själva som varumärken var en av utgångspunkterna när jag startade min egen forskning. I olika sammanhang förs samtal om varumärken, och ideella och offentliga verksamheter lägger även stor energi på att skriva fram en värdegrund. Detta var tidigare inte självklart men är nu något som de i egenskap av marknadsaktörer verkar uppfatta som nödvändigt för att stärka sin trovärdighet och visa sig konkurrenskraftiga.⁷⁸ Även tidigare har organisationers företrädare behövt tala om vilka de är och vill vara. Men i fråga om hur organisationer talar om varumärke och värdegrund tycktes en ny retorik framträda. Företag, sprungna ur en affärslogik med aktieägarnas vinstintresse som utgångspunkt, gör mer för att framstå som ansvarstagande samhällsaktörer. Politiskt styrda verksamheter och aktörer i civilsamhället, som ska svara mot medborgarnas respektive medlemmarnas intressen, utvecklar däremot ett marknadsorienterat språkbruk på de kvasimarknader som uppstår och expanderar. En gemensam nämnare verkar då vara att man inom alla tre sektorer – den ideella, privata och offentliga – använder en retorik där ord och uttryck hämtas ur ett etiskt språkbruk, om än utifrån historiskt sett skilda logiker och villkor.

Detta väcker viktiga frågor om hur man inom samhällets olika sektorer förhåller sig till att varumärken fått stor betydelse. I detta sammanhang kan man skilja på *den statliga sfären, näringslivssfären, civilsamhällessfären*⁷⁹ och *familje- eller samlivssfären*.⁸⁰ Detta är en idealtypologi som utgår från att respektive sfär utmärks av specifika särarter och mervärden eller att organisationer förhåller sig till vissa principer – *the rules of the game* – inom en samhällssektor.⁸¹ En utgångspunkt kan då vara att det måste finnas en stabil skillnad – en särart – för att organisationer konsekvent och över tid ska

75 Jfr Aakers åtskillnad mellan kärnidetitet (*core identity*) och utvidgad identitet (*extended identity*). Aaker 1996.

76 Hatch & Schultz 2008, 2009, 2010; Kornberger 2010.

77 Alvesson 2013, s 8; Alvesson & Gabriel 2016.

78 Om marknadsiseringen och ideella organisationer, se Eikenberry & Kluver 2004; Eikenberry 2009a, 2009b, 2013; Wijkström & Einarsson 2006; Hwang & Powell 2009; Norberg & Redelius 2012; Einarsson och Hvenmark 2012; Sanders 2012; Wijkström 2012a, 2012b; Hvenmark 2013, Fyrberg Yngfalk & Hvenmark 2014; Grafström med flera 2015a; Larsson von Garaguly 2016.

79 Det civila samhället inkluderar den ideella sektorn och Kooperationen med dess föreningar, företag och sammanslutningar, och även informella insatser för vänner, grannar och kollegor räknas hit. Hur denna arena definieras är viktigt för att också förstå de förväntningar som ställs. För mer om det formella och det informella civilsamhället, se Blenberger, Habermann och Jeppsson Grassman 2004.

80 Wijkström & Lundström 2002, s 7; Wijkström 2012b, s 102.

81 Billis 2010.

kunna bidra med något annat – ett mervärde – jämfört med organisationer i någon av samhällets andra sfärer.⁸² En särart kan ligga i sättet att organisera sig eller uppstå genom den form av resurser som organisationen har tillgång till. Och den kan också vara resultatet av den tro, ideologi eller världsåskådning man arbetar utifrån och som påverkar metoder och språk som används i organisationen.⁸³

När det gäller frågan om särarten hos en hel samhällssektor så kompliceras den av att respektive sektor rymmer en stor intern mångfald, inte minst civilsamhället – där ideella organisationer ingår – som även inbegriper organisationer och rörelser som kan tyckas svåra att förena med demokratiska ideal.⁸⁴ Samtidigt är det inte givet att särarter består över tid. Tidigare forskning visar hur språk och arbetsmetoder överförs mellan samhällets olika sektorer och kopieras av organisationer, liksom att organisationer i större utsträckning behöver hantera ett komplext nätverk av multipla – och därmed också motstridiga – logiker i sin omvärld.⁸⁵ Om det är så är det inte alldeles enkelt att till exempel gruppera och definiera en brokig skara organisationer inom civilsamhället utifrån en gemensam särart – och dessutom försöka påvisa vad som skiljer dem från privata och offentliga verksamheter.⁸⁶ Möjligen är det inte heller avgörande att varje organisation har unika drag utan snarare att människorna bakom den har en klar uppfattning om varför de gör det de gör och vilka som är deras främsta konkurrenter. Viktigt blir då att identifiera en önskvärd utveckling – och bedöma hur verksamheten på sikt kan skilja sig från och förhålla sig till det omgivande samhället.

Varumärken har framför allt diskuterats med näringslivet i fokus. Utöver den rika mängden forskning om företags varumärkesarbete har forskare inom flera discipliner analyserat varumärken som fenomen, till exempel i form av deras inflytande i populkulturen, över människors konsumtionsmönster eller som immateriella värden i den globala ekonomin.⁸⁷ Men trots att kommuner, myndigheter och civilsamhällesorganisationer i dag omtalas som varumärken⁸⁸ är det tämligen ont om empiriska undersökningar av strategiskt varumärkesarbete i andra sfärer än näringslivet. Varumärkesarbetets motiv, villkor och konsekvenser är i mindre utsträckning utforskat inom den svenska ideella och offentliga sektorn än inom den privata. Dessutom brukar även etiska aspekter av varumärkesarbete behandlas med privata företag som utgångspunkt.⁸⁹ I relation till offentliga verksamheter har skillnaden mellan att vara marknadsorienterad och varumärkesorienterad diskuterats.⁹⁰ Rennstam har därtill

82 Wijkström & af Malmborg 2005, s 76–77.

83 Ibid; Hultén & Wijkström 2006.

84 Von Essen 2010, s 10.

85 Czarniawska & Sevón 2005; Eriksson-Zetterquist 2009, s 83; Wijkström 2012b, s 95; Hvenmark 2013, s 223; Czarniawska 2015, s 123.

86 Segnestam Larsson 2018.

87 Kornberger 2010; Lury 2011.

88 Moor 2007, s 65; Kotler med flera 2011; s 183; Kapferer 2012, s 2.

89 Se också en specialutgåva på temat *The Ethics of the Brand* i tidskriften *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, Egan-Wyer med flera 2014, s 1–11. En koppling mellan varumärke och företagsetik uppmärksammas även av Brytting 2005, s 19–23; Borglund 2006, s 27; Grafström med flera 2015, s 16, 24.

90 Gromark & Melin 2013.

lämnat ett viktigt bidrag om strategiskt varumärkesarbete i en statlig verksamhet. Rennstam liknar varumärkesarbete vid en dubbelsidig praktik. Å ena sidan kan ett uttalat varumärkesarbete göra det lättare att förstå varför en organisation agerar som den gör, å andra sidan kan det innebära att något behöver offras eller mörkas i strävan att vårda varumärkets anseende.⁹¹ Det finns vidare ett antal studier som pekar på att friskolor i Sverige varit mer aktiva än kommunala skolor när det gäller varumärkesarbete och marknadsföring, liksom ett antal populärvetenskapliga arbeten på detta tema.⁹² Noteras kan också intresset för kommuner och regioner som varumärken.⁹³ Men likväl är det oftast utifrån privata företag som varumärkesforskarna hämtar exempel och presenterar inflytelserika idéer om organisationers varumärkesarbete.⁹⁴ Sammanfattningsvis innebär det att kunskapen om strategiskt varumärkesarbete i ideella och offentliga organisationer, samt på vilka sätt dessa arbeten är viktiga, är begränsad. Och detta kan även hävdas om empiriska studier av värdegrundsarbete inom dessa två sektorer.⁹⁵ När det gäller strategiskt varumärkesarbete ser jag därför ett stort behov av fallstudier och analys av offentliga och ideella organisationer i det svenska samhället och att detta kan leda till nya viktiga forskningsfrågor om varumärkens strategiska betydelse för organisationer.⁹⁶

91 Rennstam 2013.

92 Gustafsson 2010, s 5; Håkansson 2008; Dahlquist & Melin 2010.

93 Lucarelli 2015; Sjöström & Parment 2016.

94 Se också Leijerholt 2019.

95 Men det finns undantag, till exempel Lennart Lundquist och Jenny Svensson som har diskuterat innebörden i ett *offentligt etos*. Se Linderyd 2016, bilaga i Värdegrundsdelegationens slutrapport *Att säkerställa en god statsförvaltning*. Regeringskansliet 2016, s 118–139 samt Lundquist 1998, s 53–74 och Svensson 2013, s 91–107.

96 Sandberg & Alvesson 2011.

2 Avhandlingens syfte och upplägg

2.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka hur ideella och offentliga organisationer förhåller sig till ett allt mer varumärkesfokuserat samhälle och särskilt användningen av en värdegrundsretorik i deras strategiska varumärkesarbete. Med strategiskt varumärkesarbete avses en organisations kommunikation för att skapa långsiktigt förtroende för sin verksamhet, och värdegrundsretorik avser hur organisationer anspelar på etiska värden som del av internt och externt varumärkesarbete.

Studien har sitt fokus på den ideella och offentliga sektorn, vars organisationer är icke-vinstsyftande och vars strategiska varumärkesarbete inte har beforskats i samma utsträckning som vinstsyftande företag i näringslivet. Empirin innefattar fallstudier inom en kommunal utbildningsförvaltning och fyra civilsamhällesorganisationer samt en förstudie av ett börsnoterat tjänsteföretag.⁹⁷ Denna förstudie genererade ett rikt material om hur en värdegrundsretorik används på den ursprungliga varumärkes-scenen, det vill säga inom företagsvärlden, vilket är en intressant kontrast till ideell och offentlig sektor där man sedan länge använt en värdegrundsretorik. Det nya i dessa två sektorer är snarare det strategiska varumärkesarbetet samt att även organisationer inom ideell och offentlig sektor kommit att beskrivas som varumärken.

Studiens forskningsfrågor är följande:

- Hur motiverar organisationer inom ideell och offentlig sektor sitt varumärkesarbete?
- Hur används en värdegrundsretorik i varumärkesarbetet?
- Vilka konflikter och dilemman uppstår i ideell respektive offentlig verksamhet när ett strategiskt varumärkesarbete introduceras och dessutom sammankopplas med en värdegrundsretorik?

2.2 Material

I undersökningen används en hermeneutisk ansats med fallstudier som metod, vilket inkluderar intervjuer, dokumentstudier och deltagande observation. Intervjuerna och observationerna ägde rum mellan 2011 och 2014, då totalt 122 intervjuer genomfördes med 113 personer. På samma sätt som fallstudier är resultatet av ett gemensamt tolkningsarbete växer också ett varumärkesarbete fram i ett komplext samspel där såväl sändare som mottagare bidrar till föreställningar om organisationens varumärke. Man kan därför tala om ett tolkningsarbete i denna framställning på tre olika nivåer. Den första nivån innebär att jag tillsammans med intervjupersonerna tolkar organisatio-

97 Linderyd 2020.

nernas varumärkesarbete, vilket redovisas i form av separata fallstudier. Ytterligare en form av tolkning sker sedan med hjälp av ett teoretiskt ramverk. När jag har presenterat min analys av dessa fallstudier diskuterar jag mina forskningsfrågor med en större distans till det empiriska materialet, vilket innebär en tolkning på en metanivå av användningen av en värdegrundsretorik i strategiskt varumärkesarbete. I detta kapitel introduceras organisationerna som ingår i framställningen och jag motiverar varför dessa är relevanta utifrån mitt syfte och mina forskningsfrågor. De metodologiska övervägandena återkommer jag sedan till i kapitel 3.

Mot bakgrund av intresset att beforska det hittills tämligen outforskade – användningen av värdegrundsretorik i strategiskt varumärkesarbete inom den ideella och offentliga sektorn – fokuserar studien på *flera* organisationer och *olika* marknader. Urvalet motiveras av ambitionen att generera ett rikt empiriskt material som i sin tur kan leda till nya forskningsfrågor och till att ifrågasätta och ompröva etablerade teorier om strategiskt varumärkesarbete.⁹⁸ Förstudien av ISS Facility Service gav viktiga insikter om varumärkesstrategiska förhållanden på den ursprungliga varumärkesscenen och inspiration till en fortsatt undersökning av ideell och offentlig verksamhet. ISS tillhandahåller standardiserade tjänster och är ett av de största bolagen inom facility management. De specifika tjänster som företaget utför är med andra ord inte särskilt unika, vilket borde göra varumärkesarbetet och värdegrundsretoriken synnerligen viktiga i konkurrensen om kunderna. Att företaget är verksamt i över 50 länder och har målet att bli världsledande på service gör det ytterligare intressant, inte minst då detta skapar olika kravbilder och motstridiga föreställningar om innebörden av ett långsiktigt framgångsrikt varumärkesarbete. Dessutom är detta en organisation vars medarbetare förväntas vara lojala med flera arbetsgivare. De flesta i företaget tillbringar merparten av sin arbetstid i andra organisationer, vilket i sin tur skapar förväntningar om att bygga både ISS och kundernas varumärke starkare. När jag påbörjade undersökningen hade ISS nyligen förvärvat ett antal bolag och även förhandlat om en sammanslagning med säkerhetsbolaget G4S – en affär som skulle ha gjort företaget till ett av världens största.

Som jag lyft fram är tidigare forskning om strategiskt varumärkesarbete i ideella och offentliga organisationer begränsad och det behövs mer kunskap om varumärkesarbetets motiv och villkor inom den svenska ideella och offentliga sektorn – två sektorer där man inte har använt begreppet varumärke eller utvecklat specifika varumärkesarbeten i samma utsträckning som företag i näringslivet. Detta är intressant och viktigt för att förstå värdegrundsretorik i varumärkesarbete inom olika samhällssektorer och utifrån historiskt sett skilda logiker och villkor. Stockholms stads utbildningsförvaltning, Sveriges största kommunala förvaltning, är då en lämplig organisation för att närmare undersöka hur en politiskt styrd verksamhet kommit att koppla samman värdegrundsretorik och varumärkesarbete. När det fria skolvälet infördes på 1990-talet blev skolorna i Sverige aktörer på en snabbt expanderande marknad, vilket i sin tur genererade nya föreställningar om skolor som varumärken. Utbildningsförvaltningen i Stockholms stad är dessutom intressant eftersom deras kommunikativa uppdrag är förenat med en rad dilemman. Å ena sidan är förvaltningen ansvarig för att systemet

98 Alvesson & Kärreman 2011, s 5.

med kommunala och fristående skolor hänger ihop och att alla elever får utbildningsplats, å andra sidan är kommunen aktör och konkurrent på denna skolmarknad. Det empiriska materialet inkluderar även intervjuer och observationer på fem kommunala skolor – Bromma gymnasium, Eriksdalsskolan, Matteusskolan, Midsommarkransens gymnasium och Östra Reals gymnasium. Ett skäl för att studera både grundskola och gymnasieskola är att den senare inte var obligatorisk, vilket skulle kunna innebära skilda motiv och förutsättningar i varumärkesarbetet. Min specifika inriktning på värdegrundsretorik i varumärkesarbete är ytterligare en viktig förklaring till att undersöka en utbildningsförvaltning och ett antal kommunala skolor. Det var i skolans värld som begreppet värdegrund introducerades och därefter kom att spridas till andra sektorer. Medan begreppet varumärke har sitt ursprung i näringslivet, har alltså begreppet värdegrund sitt ursprung i offentlig sektor (se kapitel 3). Sammantaget är därför Stockholms stads utbildningsförvaltning och de fem kommunala skolorna viktiga och lämpliga praktikfall utifrån mitt syfte och mina forskningsfrågor.

Undersökningen inom den ideella sektorn inriktas på organisationer som verkar på en konkurrensutsatt marknad. Det rör sig om organisationer på olika marknader, från Riksidrottsförbundet/SISU Idrottsutbildarna, som representant för över tre miljoner medlemmar till Cancerfonden, en organisation med bara några få medlemmar (organisationer). Idrottsrörelsen är intressant utifrån sin storlek och organisering, men framför allt som ett sammanhang där många olika logiker och intressenter korsar varandra. I grund och botten förhåller sig idrottsrörelsen till en föreningslogik, men också till beställaruppdrag från stat och kommun med en tydlig förväntan om att bidra till hälsa och samhällsnytta. Därtill har delar av rörelsen uppenbara kommersiella inslag. Det handlar följaktligen om ett sammanhang med många konkurrerande varumärken och en mix av ideella, offentliga och kommersiella logiker. Idrottsrörelsens strategiska utgångspunkter är i sin tur intressanta att jämföra med Cancerfonden, som också har att hantera en mix av ideella, offentliga och kommersiella logiker i verksamheten och där ett högt förtroende för varumärket framstår som avgörande för att på den hårt konkurrensutsatta insamlingsmarknaden kunna åstadkomma en ökad finansiering av cancerforskning. Vidare undersöker jag Bräcke diakoni, som likt den kommunala skolan är utförare inom den offentliga välfärdsmarknaden och en av de snabbast växande civilsamhällesorganisationerna på denna marknad.

Som del av undersökningen har jag alltså gjort 122 intervjuer med 113 personer mellan år 2011 och 2014. 49 intervjuer gjordes på ISS Facility Services (inklusive fyra kunder), 36 inom Stockholms stad och 37 inom civilsamhällesorganisationerna, varav 10 på Bräcke diakoni, 13 på Cancerfonden och 14 på Riksidrottsförbundet/SISU Idrottsutbildarna. Därtill har åtskilliga kortare samtal förts under chefskonferenser, strategidagar och ledningsgruppsmöten. Primärt är det chefer och mellanchefer som blivit intervjuade. Inom de ideella organisationerna har jag även intervjuat respektive styrelseordförande. Det har varit ett önskemål från min sida – vilket också infriades så långt det var möjligt – att intervju såväl nyanställda som de som jobbat en längre tid inom organisationerna. Vilka specifika medarbetare som intervjuats har bestämts i samråd med respektive organisation.

På ISS Sverige har jag under perioden september 2011 till september 2014 inter-

vjuat samtliga i ledningsgruppen, affärsområdeschefer och mellanchefer inom alla affärsområden, några servicemedarbetare och representanter för fyra kundföretag: Deloitte, Nordea, Nordic Choice Hotels och Toyota Sweden. En person i den globala företagsledningen har intervjuats. Totalt har 49 intervjuer med 38 personer gjorts på ISS. Under tre årliga chefskonferenser i Göteborg, Luleå och Stockholm observerade jag ett hundratal ISS-chefer strategiarbete. Jag har deltagit i flera ledningsgruppsmöten, också för respektive affärsområde. Utöver detta har jag funnits med på ett antal chefsutbildningar och strategidagar. Observationerna har även haft informella inslag, som luncher och middagar i samband med konferenser. I projektet har fyra arbetsmöten ingått, varav ett i november 2012 där företrädare både för ISS och Utbildningsförvaltningen deltog i ett gemensamt kunskapsutbyte på mitt initiativ.

På Utbildningsförvaltningen har jag gjort 36 intervjuer med 38 personer. Cirka hälften har varit med de högsta cheferna inom Utbildningsförvaltningen och den andra hälften rektorer och lärare på fem kommunala skolor – Bromma gymnasium, Eriksdalsskolan, Matteusskolan, Midsommarkransens gymnasium och Östra Reals gymnasium. Två chefer vid Stadsledningskontoret och dåvarande skolborgarrådet har intervjuats. Vid ett tillfälle intervjuades vd:n för Brand Emotional Response Group, en kommunikationsbyrå som Utbildningsförvaltningen samarbetat med i sitt varumärkesarbete. Övriga intervjuer har gjorts med rektorer och lärare vid de fem kommunala skolor som varit med i undersökningen. På fyra arbetsmöten har studien diskuterats. Ett av dessa var tillsammans med ISS Facility Services.

Inom civilsamhällesorganisationerna har 37 personer intervjuats. På Bräcke diakoni har tio intervjuer genomförts och jag har deltagit i tre ledningsgruppsmöten och ett styrelsemöte. På Cancerfonden har 13 personer intervjuats. Jag har utöver dessa intervjuer deltagit vid två personalkonferenser. Vid en av dessa, som hölls efter intervjuerna, har jag presenterat preliminära resultat från studien. På Riksidrottsförbundet/SISU Idrottsutbildarna har 14 personer intervjuats. Jag har observerat ett antal medarbetarsamlingar och efter intervjuerna föreläst på Riksidrottsforum, som samlar cirka 300 ordföranden och generalsekreterare inom idrotten, i Gävle i november 2014.⁹⁹

De flesta som citeras i denna studie uppges med namn och titel. Alla har fått ta del av sina citat och godkänt min användning av dem. Jag har dessutom intervjuat många i organisationen och varit noga med att sätta in deras resonemang i en större kontext, till exempel marknadsiseringen av den svenska skolan och nya förväntningar på civilsamhällets välfärdsaktörer. Även om inte alla intervjupersoner i de sex organisationerna citeras har jag haft glädje av att intervjua 113 personer (varav några flera gånger). Citat som används har noga valts ut för att illustrera vanliga teman eller avvikelser – mellan företrädare i respektive organisation eller kanske för att jämföra med företrädare i andra branscher och sektorer. Medarbetare som intervjuats presenteras med den titel de hade under tiden för fallstudien. Vissa har sedan dess bytt titel och även tjänster.

Fallstudierna består även av i sammanhanget viktiga strategidokument, och som

99 Vid Bräcke diakoni har 5 kvinnor och 5 män intervjuats, vid Cancerfonden 9 kvinnor och 4 män, vid ISS 17 kvinnor och 21 män, vid Riksidrottsförbundet/SISU Idrottsutbildarna 9 kvinnor och 5 män, vid Stockholms stad 27 kvinnor och 11 män.

personer jag intervjuat vanligen hänvisat till. Det rör sig om varumärkesstrategier, uttalade visioner och nedskrivna värdegrunder. Ett antal sådana texter antogs också under tiden för denna studie och vissa har getts ut i nya versioner. Intervjuer och observationer har gjorts i omgångar mellan september 2011 och november 2014. Kontakt med flera av organisationsföreträdarna togs också när jag under hösten 2015 följde upp intervjuerna för avstämning av citat. Varje intervju har varat i ungefär en timme. Ibland längre, ibland kortare – det har i huvudsak berott på om jag träffat personen tidigare och vid flera tillfällen. Jag har valt den tematiskt öppna intervjun och varit mån om att låta de intervjuade vrida och vända på frågorna.¹⁰⁰ Återkommande vid varje intervju har varit att undersöka deras föreställningar om varumärke och värdegrund och att göra detta på ett sätt som inte styr dem till att säga det de kanske tror att jag vill höra. En förklaring till att empirikapiteln varierar i sin karaktär är att organisationerna till viss del betonar olika värdegrundsfrågor.

Varje forskare ställs inför frågan hur aktiv hen bör vara under en intervju. För mig har graden av aktivitet varierat. Ju mer jag lärt mig om en verksamhet, desto aktivare har jag varit. Ett varierat upplägg har varit meningsfullt. Ibland har jag varit vag och något trevande, vilket resulterat i överraskande kommentarer. Ibland har jag lite rakare testat påståenden om varumärke och värdegrund och om förhållningssätt bland medarbetarna, ibland frågat hur de tror att andra resonerar. Jag tycker det har fungerat alldeles utmärkt. Det har även varit bra med en viss tystnad i övergångarna. Ofta har jag då fått en person att säga något extra intressant, exempelvis vad som kan upplevas som särskilt utmanande kring varumärken och värdegrund. Detta kan jämföras med en forskningsmetod där forskaren följer en strikt mall och under intervjun inte lägger sig i vad som sägs. Därtill innebar förstudien på ISS värdefulla insikter om hur en värdegrundsretorik i dag introduceras och kan kopplas samman med strategiskt varumärkesarbete. Förstudien bidrog på så vis till mitt eget lärande och viktiga perspektiv inför undersökningen av de ideella och offentliga verksamheterna.

Transkribering

Intervjuerna har spelats in och transkriberats. Av 122 intervjuer med 113 personer har jag ordagrant transkriberat 74 intervjuer och skrivit ut särskilda delar i övriga.¹⁰¹ De flesta intervjuer har skrivits ut omedelbart eller i nära anslutning till intervjutillfället. Detta har varit en viktig del av forskningsprocessen och gett möjligheter att se intervjusamtalet i nya perspektiv. Varje transkribering har rundats av med några ytterligare kommentarer om det som framkommit i intervjun och hur det kan jämföras med andra som intervjuats. Jag har då också lagt till anteckningar jag gjort direkt efter så gott som varje intervju (och vissa gånger också under intervjun). Senare har jag flera gånger återkommit till den utskrivna texten och markerat återkommande resonemang. Utöver att jag ringat in mönster har jag noggrant gått igenom materialet för avvikande idéer i jämförelse med kollegorna till dem som intervjuats. I denna viktiga

100 Aspers, s 142–144.

101 Av dessa 74 har samtliga intervjuer med de ideella organisationernas företrädare och med cheferna i Utbildningsförvaltningen ordagrant transkriberats.

idéskapande process har jag därefter lyft fram intressanta citat som ger röst åt organisationsföreträdarnas perspektiv. Jag har också valt att lyfta fram flera personer i varje organisation, och inte bara gett röst åt de högsta cheferna eller större utrymme för de medarbetare som har ett särskilt ansvar för kommunikation och varumärkesarbete. Vid transkriberingen har jag inte skrivit ut hummanden och harklingar. Däremot har jag velat få stämningläget nedtecknat i form av skratt, ironi, uppgivenhet, frustration, längre tankepauser. Jag tror detta har haft betydelse, inte minst om jag eller andra längre fram vill ta del av det empiriska materialet.

2.3 Metod

Min studie är en kvalitativ studie. Den empiriskt kvalitativa forskaren försöker förstå vad folk gör och undersöker det som händer och hur det sker.¹⁰² Empirin är inte bara vad forskaren konstruerar och andras upplevda ”verklighet”. Det är ett samspel mellan forskare och de utforskade, där närheten behöver kombineras med distans. I mitt fall består empirin av såväl skriftligt material som direktobservationer av möten och personliga intervjuer.

När Steinar Kvale och Svend Brinkmann diskuterar epistemologiska föreställningar om intervjuer använder de metaforerna *malmletare* och *resenär*. För malmletaren är kunskapen en begrävd metall som går att upptäcka ofördärvad i personens inre. Malmklumparna kan betraktas som objektiva data som inte förändras i övergången från intervju till utskrift. För malmletaren är uppgiften att med hjälp av intervjuer *samla in kunskap* och framställa denna kunskap ofördärvad. För resenären – för mig – är intervjun i första hand ett samtal. Föreställningen är inte att man genom en intervju kan samla in data i så rent skick som möjligt. För resenären betraktas intervjun som en konversation där *kunskap konstrueras*.¹⁰³

Mats Alvesson och Dan Kärreman hävdar att ett intervjuande är en selektiv konstruktion av data. Ändå, säger de, presenterar kvalitativa forskare ofta intervjuer som om de speglar såväl en verksamhets som den intervjuades inre liv – trots att citat från intervjuer måste tolkas för att säga något.¹⁰⁴ Jag delar Alvessons och Kärremans argument att data inom samhällsvetenskapen inte är oproblematisk kunskap om hur en verksamhet fungerar. Det betyder inte att ett empiriskt material inte ska tas på allvar, poängen är att forskaren behöver vara ödmjuk med sin empiri.¹⁰⁵ Även om framställningen av intervjuer har sina risker är de viktiga och intressanta. Intervjuer hjälper forskaren att förstå specifika sammanhang, och få insikt om den retorik som en verksamhets företrädare använder.¹⁰⁶

Robert Yin talar om två huvudkategorier för intervjuer: strukturerade intervjuer och

102 Aspens, s 44.

103 Kvale & Brinkmann 2009, s 64–65.

104 Alvesson & Kärreman 2011, s 7.

105 Ibid, s 4.

106 Alvesson & Deetz 2000, s 74.

kvalitativa intervjuer. Med en strukturerad intervju använder forskaren ett detaljerat manus, det vill säga forskaren följer en intervjuguide med alla som intervjuas. Med denna teknik har forskaren inställningen att data bör samlas in på ett enhetligt sätt. Den kvalitativa intervjuforskaren förhåller sig inte strikt till ett manus – frågorna kommer att variera med vem som intervjuas. Även om frågorna inte formuleras likartat vid varje tillfälle så kretsar de ändå kring vissa teman. Det finns alltså, även om genomförandet inte är enhetligt, en tydlig avsikt med intervjuerna. Ambitionen liknar då resenärens, det handlar om att föra ett samtal som kan innebära att den intervjuade ställer frågor tillbaka.¹⁰⁷ Yin ser därför inte heller några problem med att den kvalitativa forskaren intervjuar flera personer samtidigt eller att hen intervjuar en person vid flera tillfällen.¹⁰⁸

När det gäller intervjuer har David Silverman identifierat tre epistemologiska positioner: positivism, emotionalism och konstruktionism.¹⁰⁹ Förespråkare för positivismen anser att det finns en objektiv verklighet ”där ute” för forskaren att upptäcka med hjälp av den intervjuade. Uppdraget blir då att genom ett noggrant planerande komma åt denna verklighet. Forskaren förväntas vara objektiv och neutral och under intervjun aldrig avvika från den standardiserade intervjumallen. Med den emotionella intervju-metoden betonas däremot betydelsen av känslomässiga upplevelser och reaktioner. Interaktionen mellan intervjuare och den intervjuade blir då viktig. Det handlar inte om att fånga in en objektiv verklighet, utan att klargöra den intervjuades subjektiva erfarenheter och upplevelser. Enligt den konstruktionistiska modellen understryks att intervjuer måste ses i sin lokala kontext. De färgas av både intervjuarens och de intervjuades intressen, förkunskaper och antaganden om varandras syften.

Dessa positioner är alltså tre olika teoretiska föreställningar om intervjuers fördelar och svagheter, där valet mellan dem styrs av forskningsprojektets syfte och frågeställningar. Min egen syn är att intervjuer utifrån mitt syfte ger värdefulla insikter om varumärkesarbete och värdegrundsretorik. Men jag är medveten om intervjuers begränsningar, och det är i rörelsen från intervju till text viktigt att reflektera över vad de som har deltagit i undersökningen hoppas få ut.¹¹⁰ Det kan ju vara så att den intervjuade säger vad hen tror att forskaren vill höra. Studier finns också som visar att chefer brukar fokusera på det positiva i verksamheten, och att de själva gärna framhåller sig som ärliga, omtänksamma och prestigefria.¹¹¹ Kanske ger de en skön målning, kanske vill den som intervjuas visa att hen ”har koll på läget”.¹¹² En annan utmaning handlar om att vi i ett och samma samtal – liksom från en intervju till en annan – lätt uttrycker oss osammanhängande. En risk är alltså att forskaren ”för mycket” utgår från vad de intervjuade har sagt när hen argumenterar för sin sak. Ändå vill jag påstå att intervjuer hjälper mig att tolka en verksamhet. Det finns också en slags tolkningsetik som handlar

107 Jfr Kreiner och Mouritsen, 2005, s 158–159. De hävdar att uppföljningsfrågor är ”*the true art of analytical interviewing*” och att detta ställer krav på självförtroende, kunskap i ämnet och intervjuträning.

108 Yin 2011, s 136–138.

109 Silverman 2011, fjärde upplagan, s 170.

110 Alvesson & Kärreman 2011, s 51.

111 Alvesson 2011, s 104.

112 Kreiner & Mouritsen 2005, s 155.

om tilltro till de intervjuade och att jag måste utgå från att de faktiskt menar vad de säger – åtminstone i stunden – och vill hjälpa mig förstå det vi samtalar om.

En forskare påverkar och blir påverkad. Under de möten som jag observerade har det inte dröjt länge förrän jag har presenterats av mötesledaren, och ofta och lättamt kunde min närvaro bli kommenterad. Samtidigt har jag inte upplevt att medarbetarna hindrats från att diskutera till synes känsliga frågor och problem som de stod inför på grund av att jag fanns i rummet. Detta kan också sägas om intervjuerna, där jag uppfattat att de intervjuade överlag inte alls tvekat att ta upp problem och dilemman i verksamheten. Däremot har jag många gånger mötts av ”vad intressant, så har jag inte tänkt på det, det tar jag med mig”. Ett reflexivt förhållningssätt till empirin är därför, vilket jag redan berört, att begrunda hur jag själv påverkar i min roll som forskare.¹¹³ Med mina frågor och genom min närvaro triggar jag i gång vissa resonemang, en viss föreställningsvärld. Den jag är och den tradition jag forskar i har betydelse för frågorna jag ställer, hur folk bemöter mig och hur de talar om det jag undersöker.

Samtidigt har sättet som avhandlingsprojektet genomförs på – med en kombination av intervjuer, observationer och dokumentstudier – inneburit att jag studerat verksamheten under en rad olika förhållanden, från mer formella samlingar till mer informella övningar. Under intervjuer och genom att närvara på ledningsgruppsmöten och chefskonferenser har jag även fått ta del av känsliga uppgifter. Hur detta hanteras är inte okomplicerat. I ett av fallen har jag skrivit på ett sekretessavtal som innebär att jag inte får uppgifter vidare till konkurrenter, nyhetsredaktioner och andra utomstående som skulle kunna vara till stor skada för organisationen. Detta hindrar ändå inte den akademiska friheten – och ansvaret – att vara öppen med resultaten av forskningen och diskutera dem både inom akademien och i en bredare samhällsdebatt. Ett generöst tillträde till organisationer, vilka också bidragit till projektets finansiering, ställer samtidigt krav på integritet, öppenhet om avsikter och god forskningsetik, vilket jag utvecklar i en bilaga. Alla intervjuade har utlovats anonymitet, och av alla intervjuade som citeras är det bara en person, en medarbetare utan chefsansvar, som inte ville namnges. De personer som citeras i avhandlingen har i god tid före publicering fått möjlighet att ta ställning till andemeningen i citaten och bara en person har haft andra krav än redaktionella förändringar. Citaten är bearbetade för att bli tydligare i text, det vill säga de intervjuade citeras inte ordagrant men har alltså före publicering delgivits citaten och haft möjlighet att göra tillägg som i sak gjort formuleringarna tydligare. Det innebär inte att de tillåtits styra över hur citat används och över de tolkningar som gjorts, det ansvaret vilar på mig som forskare. God forskning kan inte heller ha som utgångspunkt att organisationsföreträdare ska kunna ställa sig bakom forskaren utan måste också tillåta kritik av rådande föreställningar och praktiker.

Två vanliga frågor vad gäller metod är hur många som är lämpliga att intervjua – och vad personer som intervjuas bör kallas. *Respondent* liksom *informant* kan ge intryck av att den intervjuade lämnar information som forskaren sedan har att rakt av redovisa. Då jag har den synen att en intervju är ett samspel – det vill säga något som intervjuaren och den intervjuade tillsammans skapar – föredrar jag begreppen

113 Alvesson & Kärreman 2011, s 58, s 62.

intervjupersoner och intervjudeltagare framför respondenter och informanter. Ett svar på antalet att intervjua beror på forskarens metod och frågeställningar. Heléne Thomsson menar att ju mer avgränsat frågeområde man har, desto färre intervjuer behövs.¹¹⁴ I vissa fall går det alldeles utmärkt att göra en intervjustudie med en enda person. Samtidigt ger många intervjuer förutsättningar att identifiera nyanser, spänningar och motsättningar i fråga om det som studeras. En fördel med många intervjuer är alltså att forskaren konstruerar ett rikt empiriskt material. Jag delar samtidigt Thomssons uppfattning att forskaren behöver motivera varför ytterligare intervjuer är värdefulla, och att man bör intervjua så många som behövs för att ta reda på det man vill veta. Också upprepade intervjuer kan ge ett rikare material, då forskaren utifrån sina tidigare erfarenheter troligen än mer initierat kan ställa sina frågor. Genom att tillbringa tid i organisationerna har nya idéer vuxit fram om de frågor och sammanhang jag studerar, och innebörden i dessa teorier och begrepp har jag kunnat utveckla genom det fortgående intervjuarbetet.¹¹⁵

I kvalitativ forskning är antalet intervjuer inte avgörande, att intervjua ytterligare tjugo kommer inte automatiskt att öka generaliserbarheten i mina analyser. Men volymen har varit viktig och att många intervjuats, och att jag inte tidigare fann antalet intervjuer mättat i mitt analysarbete har delvis med studiens tidsomfång att göra. Det har inneburit att flera medarbetare och chefer har slutat och andra börjat under tiden för mitt forskningsprojekt (på ISS slutade till exempel över halva ledningsgruppen i Sverige). Förmånen att studera organisationer under en längre tid ser jag som en styrka med projektet. Jag har haft chansen att möta personer som var med när vägledande principer kring det strategiska varumärkesarbetet introducerades, och därefter med medarbetare som fick dem i arv eller fann det mer meningsfullt med andra processer och strategier. Så har jag också kunnat förstå vad som upplevts som viktigt över tid och vilka slags initiativ som blivit mer tillfälliga.

Varje metod har sina för- och nackdelar. Utifrån min explorativa ansats har fallstudier varit en bra metod för att få djupare och jämförbara insikter. Jag har haft bra tillgång till de organisationer jag studerat och det har varit värdefullt med intervjuer i kombination med att närvara på relevanta gruppmöten, strategidagar och konferenser. I diskussioner om forskningsmetod aktualiseras frågor om vad som gör en forskares tolkning trovärdig. Ett svar i relation till denna studie ger jag tidigare i detta kapitel när jag visar såväl närhetens som distansens betydelse i en tolkningsprocess, att det behövs en distansering till det empiriska materialet samt en förmåga att bryta organisationsföreträdarnas föreställningar mot andra förklaringar. Ett annat svar är att jag inte valt att i huvudsak lyfta fram kommunikatörer och varumärkeschefer som skulle kunna antas ha, men inte nödvändigtvis har, likartade föreställningar om kommunikation av varumärken, oavsett arbetsgivare, bransch och samhällssektor. Däremot skildras hur företrädare på ledningsnivå resonerar eftersom alla de högsta cheferna har intervjuats i respektive organisation.

När en forskare har bestämt sig för en kvalitativ studie är nästa steg att avgöra om

114 Thomsson 2010, s 53–57.

115 Ibid.

aktionsforskning, fallstudier, etnografi, etnometodologi, grundad teori, fenomenologiska studier eller någon annan variant av kvalitativ forskning lämpar sig. Jag har alltså valt jämförande praktikfall som metod, vilket Robert Yin beskriver som en ambition att studera ett fenomen ("fallet") i dess verkliga sammanhang.¹¹⁶ Med hjälp av fallstudier kan en forskare konstruera ett överflöd av empiriskt material, förklarar Alvesson och Kärman. Med detta material kan sedan forskaren ifrågasätta och även ompröva tidigare forskning.¹¹⁷

Sharan B Merriam beskriver en fallstudie som en undersökning av en aktuell företeelse. En fallstudie kan till exempel göras av en person, en grupp, en organisation och en viss händelse. Som alla vetenskapliga metoder har fallstudier styrka och svaghet. En styrka med fallstudier är att forskaren får rikliga insikter om ett sammanhang, vilket då också kan leda till ny kunskap och ny forskning. Fallstudier har samtidigt kritiserats för att förenkla en social praktik och därmed vilseleda sina läsare om vad som exempelvis sker i den organisation som studeras. En annan kritik handlar om att forskarens förståelse kommer att påverka slutresultatet. Ytterligare en invändning mot metoden är att resultat från fallstudier inte är möjliga att generalisera.¹¹⁸

Silverman har svårt att förstå varför kunskapsbidraget blir mer värt ju mer forskaren fjärrar sig från den kontext som hen har studerat. Denna kritik, menar Silverman, tar för lätt på den kvalitativa forskningens stora bidrag – att ge inblick i och kunskap om lokala praktiker. Genom sin fallstudie, hävdar Silverman i likhet med Bent Flyvbjerg, ger forskaren möjlighet till intressanta nyanseringar och en ökad förståelse av en verksamhet.¹¹⁹ Yin tror att den vanligaste invändningen är bristen på stringens i genomförandet av en fallstudie.¹²⁰ Han tar även upp frågan om generaliserbarhet och att fallstudiers kritiker ofta pekat ut detta som en svaghet med metoden.

Samhällsvetenskaplig forskning innebär avvägningar som forskaren behöver vara medveten om. Till exempel kan fallstudier generera kontextuellt intressanta slutsatser men likväl sakna relevans på ett generellt plan.¹²¹ I detta sammanhang vill jag anknyta till Thomsson, som menar att forskaren inte nödvändigtvis behöver bevisa det generella i sina resultat, däremot tillhandahålla så mycket information att läsaren kan göra en egen bedömning av resultatens generella värde.¹²² Även om fallstudier inte är generaliserbara så är de fullständigt nödvändiga för att generera rikare insikter om lokala praktiker och för att möjliggöra teoretiska resonemang som gör anspråk på en annorlunda och "bättre" tolkning av vad som pågår där.

116 Yin 2011, s 29.

117 Alvesson & Kärreman 2011, s 4.

118 Merriam 1994, s 45–48.

119 Flyvbjerg 2006, s 219–245.

120 Yin 2009, s 14.

121 Weick 1979.

122 Thomsson 2010, s 33.

2.4 Disposition

I det här kapitlet har det framgått att detta är en kvalitativ studie med fallstudier som metod. Jag har tagit upp fördelar jag ser med detta metodval men också adresserat ett antal invändningar. I nästa kapitel redovisas de teoretiska och metodologiska utgångspunkterna. Därefter följer en mer ingående beskrivning av intressentmodellen eftersom den, liksom teorier om varumärkesarbete, utgår från att organisationer behöver utveckla strategier för att kunna hantera konflikter mellan organisationens *intressenter*, som värdesätter olika värden och således har olika föreställningar om vad som skapar ett bra och trovärdigt varumärkesarbete.¹²³ Detta är något som framför allt organisationer i offentlig och ideell sektor ställs inför i och med att de i högre grad blivit aktörer på en marknad, vilket framgick tidigare i detta kapitel. Därefter vänder jag mig till *nyinstitutionell teori* för att förstå hur organisationer kan hantera ett komplext nätverk av institutionella logiker. Centrala begrepp i detta sammanhang – som också är viktiga i diskussionen om likheter och skillnader mellan ideella, privata och offentliga verksamheter – är isärkoppling, isomorfism, hybridisering och tvåspråkighet. I kapitel 3 utvecklas även mitt vetenskapliga förhållningssätt och hur framställningen är del av en *hermeneutisk* forskartradition.

Efter dessa tre kapitel presenteras mina fallstudier i kapitel 4, 5 och 6. Allra först följer förstudien av ISS Facility Services. Därefter följer undersökningarna inom den ideella och offentliga sektorn, där varje kapitel avslutas med en summering. I kapitel 7 fokuserar jag på kluvenheten och identitetskonflikterna som är förenade med strategiskt varumärkesarbete i ideella och offentliga organisationer. I detta avslutande kapitel diskuteras även den ideella sektorns professionalisering och om etikens instrumentalisering rent av är oundviklig i relation till ett strategiskt varumärkesarbete.

123 Rhenman & Stymne 1964; Freeman 1984, 2004; Borglund 2006.

3 Teoretiska och metodologiska utgångspunkter

I föregående kapitel behandlas frågor om varumärkens betydelse i ledning och styrning av organisationer. Jag har visat hur föreställningen om vad ett varumärke är och hur det ska kommuniceras blivit allt mer komplext. Frågor om anseende och socialt ansvar är viktiga när varumärkesstrategier utformas men det är också förenat med målkonflikter och motstridiga intressentkrav. I följande avsnitt kommer jag att visa hur intressentmodellen och teorier om institutionella logiker gör tydligt att organisationer förhåller sig till vissa utmärkande spelregler inom sin samhällssektor, men också att de i växande grad verkar i ett komplext nätverk av institutionella logiker. Det betyder i sin tur att organisationer behöver förstå vad som gör dem trovärdiga och utveckla strategier som ger framgång över tid. I detta sammanhang är begreppen *isomorfism*, *isärkoppling*, *hybridisering* och *tvåspråkighet* viktiga för att också förstå vad som sker när ett strategiskt varumärkesarbete kopplas samman med en värdegrundsretorik. I kapitlet framgår även frågor om tolkning samt varför en precisering av tolkningsbegreppet är nödvändigt för att bättre veta vad det innebär att förklara respektive förstå det jag studerar.

3.1 Organisationers värdegrundsretorik

Jag har visat på ett ökat intresse inom samhällets olika sektorer för att knyta varumärken till det som många i samhället eftersträvar och vill engagera sig för. Frågor om socialt ansvar, ekologisk hänsyn och mänskliga rättigheter tycks bli allt mer uppmärksammade i organisationers varumärkesarbeten, vilket också tyder på att man anspelar på etiska frågor och förväntningar i ett varumärkesstärkande syfte. I följande avsnitt ges ytterligare exempel på den värdegrundsretorik som framträder. Allra först ska det handla om värdegrundsbegreppets framväxt. Därefter beskrivs intressentmodellen (*stakeholder theory*), som likt varumärkesarbete kan ge en ökad förståelse av mottagarnas heterogenitet, att olika intressenter värdesätter olika värden.

3.1.1 Värdegrundsbegreppets framväxt

I en svensk kontext har begreppet värdegrund kommit att bli flitigt använt i samhälle och organisationer. Vad syftar då begreppet på? En åtskillnad kan göras mellan en värdegrund som (1) ett internt styrmedel för att påverka de värderingar som anställda ska leva upp till, (2) en beskrivning av organisationens befintliga kultur, (3) en moralfilosofisk analys av avvägningar mellan olika värden i verksamheten och (4) de värden som kommuniceras såväl internt som externt i varumärkesstärkande syfte. Värdegrundsbegreppets framväxt har handlat om flera av dessa varianter men jag har

valt att fokusera på (4) värdegrundsretoriken – hur organisationer anspelar på etiska värden som del av internt och externt varumärkesarbete.

I samhällsdebatten refereras det ibland till ”den svenska värdegrunden”, till exempel när man avser informella koder för social samvaro och politiska förtroendevaldas förhållningssätt. Sedan 1994 har den svenska skolan en värdegrund inskriven i läroplanen, och sedan 2011 finns en värdegrund inskriven i socialtjänstlagen som betonar äldres rätt till välbefinnande och ett värdigt liv. I juridisk mening talar man om en gemensam värdegrund för den svenska statsförvaltningen¹²⁴ och en värdegrund framgår av grundlagarna som regeringsformen och tryckfrihetsförordningen samt i de inledande paragraferna till lagar som till exempel socialtjänstlagen och hälso- och sjukvårdslagen. Borde då ett värdegrundsarbete reduceras till summerandet av existerande lagparagrafer och förordningar, eller är det snarare tvärtom – att lagar skrivs utifrån en viss värdegrund? Här framträder samtidigt en slags spänning mellan etik och juridik, och i statsförvaltningens värdegrundsarbete tycks fokus vara på att tillämpa en gemensam värdegrund utifrån rådande lagparagrafer och förordningar. Inte heller är själva begreppet värdegrund, som introducerades i Sverige under 1990-talet och i Svenska Akademiens ordlista år 2004,¹²⁵ oproblematiskt. Finns det verkligen en grund att tala om? Och hur ser förhållandet mellan värde och grund ut? Samtidigt är begreppet väletablerat och det har blivit ett ord som i många sammanhang i Sverige ersatt det som tidigare kallades för etisk kod och etisk policy. Ordet värdegrund är också ett uttryck för vad organisationer vill förknippas med och hur personer som arbetar där förväntas bemöta andra. Genom att tala om sin värdegrund berättar organisationer vad de värdesätter och strävar efter. Värdegrundsbegreppet kan alltså användas för att beskriva målsättningar och värderingar i organisationer. När en värdegrund uppfattas som ett verktyg för att styra en verksamhet kommer betoningen att hamna på hur den ska implementeras. Men en värdegrund kan som sagt också förstås som uttryck för en befintlig organisationskultur. I sådana fall riktas uppmärksamheten mot de värden som vuxit fram över tid och mot frågor om vad medarbetare i praktiken prioriterar.

3.1.2 Intressentmodellen

“The social responsibility of business is to increase its profits”, löd rubriken i *New York Times* en höstdag 1970.¹²⁶ Privata företag, ansåg Milton Friedman, senare mottagare av Sveriges Riksbanks pris i ekonomisk vetenskap till Alfred Nobels minne, har bara ett enda ansvar: att använda resurser och engagera sig i aktiviteter som syftar till att öka företagets vinst inom spelets regler. Att säkra ägarnas ekonomiska intressen är det primära ansvaret: *the business of business is business*. Poängen var då inte att företag inte har ett socialt ansvar, poängen var att företag tar socialt ansvar genom att främja ägarnas intressen.

124 Värdegrundsdelegationens slutrapport *Att säkerställa en god statsförvaltning*, Regeringskansliet 2016, s 14. I den gemensamma värdegrunden för de statsanställda framhålls sex grundläggande värden: *demokrati, legalitet, objektivitet, fri åsiktsbildning, respekt, effektivitet och service*. Se också Regeringskansliet 2013 och Linderyd 2016.

125 Qvarsebo 2013, s 170.

126 *New York Times Magazine*, 13/9 1970.

Denna aktieägarorientering har präglat såväl praktikers som ekonomers föreställningar om hur företag ska prioritera relationerna till sina intressenter. Aktieägarna har varit fokus, vilket bland annat har förklarats av att vinstmotivet är väl förankrat i den amerikanska kulturen.¹²⁷ Under 1990-talet kom man även inom svenska företag att tillmäta aktieägarna en ökad betydelse, och flertalet nyckelaktörer skulle i högre grad utvärdera bolagsaffärer med utgångspunkt i det aktieägarvärde som skapades.¹²⁸ Men i debatten om företags förtroende och ansvar har också Michael Porter och Mark Kramer uppmärksammats för sina artiklar om ”delat värde”. Om stora företag vill bli väl ansedda – och långsiktigt ekonomiskt lönsamma – måste de förstå att deras åtagande sträcker sig bortom aktieägarnas vinst och att arbetet med etiska och sociala frågor inte är en sidoverksamhet, menar Porter och Kramer.¹²⁹

Frederick B Bird och James A Waters konstaterade att Friedman inbjöd till kritik och missförstånd då artikeln i *New York Times* 1970 betonade företagets egenintresse med en polemisk udd mot socialt ansvarstagande. Men man kan rimligen inte påstå, enligt Bird och Waters, att Friedman hävdade att lagstiftning är det enda moraliska kravet. I artikeln framgick nämligen åtta riktlinjer för företag att beakta. Ett företag bör agera utan bedrägeri och utan att vilseleda i sin kommunikation. Det bör sträva efter maximal kundnöjdhet, följa rådande lagstiftning och överenskommelser om rättvis konkurrens. Ett företag bör visa respekt för ingångna kontrakt, erkänna anställdas och investerares givna rättigheter samt säkerställa att berörda personer har möjligheten till självständiga val.¹³⁰ I debatten om företagets prioriteringar har det vidare hävdats att värdemaximering inte är företagets vision, strategi eller syfte – det är ett av flera ledningsperspektiv.¹³¹ Inte heller kan långsiktig värdemaximering förverkligas om företaget ignorerar eller missköter relationerna till sina intressenter, vare sig det handlar om kunder, anställda, leverantörer eller det lokala samhället.¹³²

Även R Edward Freeman, som har formulerat en av de mest inflytelserika intressentdefinitionerna, har hävdats att Friedman vanligen tillskrivs åsikter han inte hade. Enligt Freeman ansåg inte Friedman att vinstmaximering är företagets enda mål och syfte. Däremot blir vinsten utfallet av ett välskött företag.¹³³ Intressentmodellen (*stakeholder theory*) ger ett ramverk för vad det innebär att ett företag kan betraktas som välskött. För Freeman är intressentmodellen helt enkelt en teori om vad bra management är.¹³⁴ Liknande resonemang kan även tillskrivas Eric Rhenman och Bengt Stymne, som redan 1964 utvecklade en intressentmodell med ett vidare syfte än ägarnas vinstmaximering.¹³⁵

127 De George 1990, s 6; Borglund 2006, s 61.

128 Borglund 2006, s 272.

129 Porter & Kramer 2006, 2011.

130 Bird & Waters 1989, s 80.

131 Jensen 2002, s 245.

132 Jensen 2008, s 168.

133 Freeman 2008, s 163.

134 Ibid, s 166. Om instrumentella respektive normativa argument för intressentmodellen, se Donaldson & Preston 1995; Jones 1995; Freeman 2008; Jensen 2002, 2008; Egels-Zandén & Sandberg 2010.

135 Rhenman & Stymne 1964. Se även Strand med flera 2015 om konceptet ”delat värde” i en skandinavisk kontext.

Samtidigt har Freeman sagt sig vara trött på den ständiga diskussionen om företagets egentliga syfte och försöken att göra en åtskillnad mellan deskriptiva, normativa och instrumentella argument för intressentmodellen. Dessa positioneringar tar oss ingestans, hävdar Freeman, som hellre än att argumentera för varför företag anammar eller borde anamma intressentmodellen, vill diskutera vad som faktiskt sker i praktiken.¹³⁶

En tidig definition av en intressent (*stakeholder*) kom från Stanford Research Institute 1963,¹³⁷ och 1984 definierade Freeman en intressent som en grupp eller individ som kan påverka eller påverkas av en verksamhet.¹³⁸ En intressent är alltså inte bara viktig för att företaget ska nå sina mål. Detta har ansetts som en av de vidaste definitionerna och kritiserats för att det i praktiken betyder att vem som helst kan räknas som intressent.¹³⁹ Kritiker menar att sådana definitioner är ytterst otillfredsställande eftersom det inte ger någon vidare hjälp att utvärdera hur chefer i näringslivet förvaltar ett företags resurser.¹⁴⁰ En sådan intressentmodell kritiserar dels för att vara svårutvärderad, dels för att vara oklar över om det är någon grupp i samhället som inte kan betraktas som ett företags intressent. Viktigt blir då att skilja på intressenter och icke-intressenter.¹⁴¹ Enligt Robert Phillips är vissa att betrakta som intressenter därför att de bör vara föremål för ett ansvarstagande från företagets sida. Vidare bör en organisation betrakta alla dem som kan och sannolikt kommer att påverka organisationen som intressenter.¹⁴² Det skulle kunna sägas att vissa intressenter inte har makten att påverka en organisation eller ett företags lönsamhet, men att organisationen ändå har ett ansvar också för sin påverkan på dem.¹⁴³

Freemans position är att företag har ansvar för många intressenter och inte primärt bara för sina aktieägare. I det moderna företaget är intressenterna viktiga i sig. Företagets intressenter kan alltså inte behandlas uteslutande som ett medel för vad företaget vill uppnå. Om det krävs att företaget använder andra som instrument för sina mål, då ska dessa andra få chansen att samtycka eller säga nej till ett sådant beslut. Ambitionen bör vara att kunna möta så många intressenters behov som möjligt – att balansera företagets närliggande egenintresse och ett vidare allmänintresse.¹⁴⁴ Det kan handla om att utveckla leverantörsrelationerna i upp- och nedgångar, och det kan handla om att stödja medarbetare och lokalsamhälle när så behövs. Tommy Borglund diskuterar Friedmans stora inflytande och den i slutet av 1900-talet och början av 2000-talet dominant aktieägarorienteringen, men också att många företag börjat ta större ansvar för andra intressenter till företaget. Borglund ser att denna gradvisa förändring kan förklaras på flera sätt. Ett skäl är att företag är rädda att bli stämnda på höga summor för att felaktigt hantera någon intressent. De är också rädda för negativ publicitet i samband med skandaler som

136 Freeman 2008, s 163.

137 Mitchell, Agle och Wood 1997, s 856; Rendtorff 2013, s 37.

138 Freeman 1984; Freeman 2004, s 229.

139 Mitchell med flera 1997, s 856.

140 Jensen 2002, s 242.

141 Mitchell med flera 1997, s 854; Phillips & Reichart 2000, s 185.

142 Phillips 2003, s 158.

143 Brytting & Westelius 2014, s 33.

144 Freeman 1984, s 244; Borglund 2006, s 65.

kan få företaget och dess varumärke att förknippas med en bristande ansvarsförmåga. Ytterligare en anledning är att det är lättare att rekrytera och behålla medarbetare i ett företag som tar etik på allvar.¹⁴⁵ Ett etiskt och socialt ansvarstagande skulle med andra ord motiveras av att företaget ökar förutsättningarna för förtroendefulla relationer till sina intressenter – och att det kommer att ge företaget ett övertag mot konkurrenterna.¹⁴⁶ En kritik av forskningen om intressentmodellen (*stakeholder theory*) är den ensidiga uppmärksamheten på stora privata företag. Till exempel hävdar Phillips att den behöver diskuteras som något mer än bara en kontrast till aktieägarvärdesorientering.¹⁴⁷ Frågan väcks då om intressentmodellen går att applicera på organisationer inom offentlig och ideell sektor. Jag vill hävda det eftersom den utgår från att intressenter värdesätter olika värden och att organisationer därför behöver utveckla strategier för att kunna hantera och bemöta konflikter mellan intressenterna.

3.1.3 Strävan efter en etisk framtoning

I slutet av 1980-talet hävdade Frederick Bird och James A Waters att chefer i privata företag sällan använder en etisk vokabulär, trots sina moraliska övertygelser. Cheferna tycks tro att ett annat språk förväntas i ledningsgruppen.¹⁴⁸ I privata samtal, och när cheferna bemötte externa kritiker av företaget, blev dock de etiska förväntningarna synliga. Etik framstod som viktigt på ett personligt plan. Men det var annorlunda när cheferna kom samman med andra i företaget, då värjde de sig för en etisk argumentation. En anledning var chefernas föreställning att etiska diskussioner skulle skapa disharmoni i företaget, göra företaget ineffektivt och äventyra föreställningar om den handlingskraftiga chefen, en föreställning som de två forskarna sammanfattningsvis skulle beskriva som uttryck för en *moralisk stumhet* – en stumhet som de menade bestod i företagsledarnas avsaknad av etisk analys och att de i stället primärt använde affärsstrategiska argument som förklaring till sitt moraliska handlande. Cheferna syntes inte bekväma med de etiska begreppen och de ansåg sig varken ha språket eller vanan av att diskutera i etiska termer. Genom att avstå från etiska argument minskade riskerna att klandras som etiskt obehövande, trodde cheferna. När de talade om etiskt laddade frågor tenderade resonemangen alltså att bli strategiska: de talar om värden som kan generera ekonomisk lönsamhet och de talar för att bemöta eller undvika negativ publicitet.¹⁴⁹ Det är naivt, framhåller Bird, Waters och Wesley, att tro att företagsledare har det gemensamma bästa för ögonen när de adresserar etiska förväntningar.¹⁵⁰ Likväl är chefernas inställning problematisk eftersom det alltså, argumenterade Bird och Waters, leder till en moralisk stumhet i företagen. Men det är också möjligt att skilja på chefers syn på företaget och deras syn på människorna i det. Företrädare kan samtidigt uttrycka instrumentella och icke-instrumentella resonemang. När chefer talar om ett etiskt förhållningssätt i sitt ledarskap framträder en humanistisk människosyn, men när

145 Borglund 2006, s 66.

146 Jones 1995, s 423.

147 Phillips 2003.

148 Bird & Waters 1989.

149 Ibid.

150 Bird med flera 1989, s 86.

denna syn på ledarskap omsätts i handling tycks instrumentella värden vara styrande.¹⁵¹ Svenska företag ses ofta som ett företagsetiskt föredöme, vilket kan förklaras av den utförliga svenska lagstiftningen i frågor som rör arbetsrätt, konsumentskydd och miljölagstiftning. Eftersom sådana regler saknas i många länder tycks det tillräckligt för svenska företag att följa lagen för att internationellt sett uppfattas som etiskt ansvarstagande.¹⁵² Detta väcker frågan om hur företag då resonerar kring att ta och aktivt kommunicera egna initiativ för att deras varumärken ska förknippas med god etik och socialt ansvarstagande.¹⁵³ I en diskussion om organisationers strategiska förhållningssätt till etiska frågor lyfter Tomas Brytting och Ann-Sofie Westelius fram en spänning mellan att tala om etik utifrån ett ansvar och utifrån vad som kan tänkas ge ett förtroende.¹⁵⁴ Många företag kan skickligt identifiera vad som skulle stärka deras anseende, men det betyder inte nödvändigtvis att de på allvar utforskar sitt eget etiska ansvar. Andra forskare har visat att det ofta är de positiva aspekterna av samhällsansvar som företag helst talar om och att sättet som sociala frågor kommuniceras hänger samman med i vilken mån det skapar en positiv medial uppmärksamhet.¹⁵⁵ De framstår alltså mindre villiga att offentligt diskutera negativa konsekvenser av verksamheten, till exempel företagets inverkan på klimatet eller om de har leverantörer som använder sig av barnarbete.¹⁵⁶ I mångt och mycket, säger Brytting och Westelius, tycks ”att ta samhällsansvar” betyda att företag investerar i ett förhoppningsvis lönsamt förtroendekapital. Ofta finns det goda skäl för det, men i fråga om det etiska ansvaret lämnar en sådan logik ändå en del att önska. Om inte dina intressenter bryr sig om barnarbete, är det då okej? I en diskussion om etiskt ansvar kan inte företagen betraktas som speglar i vilka intressenterna får sina önskemål förverkligade, hävdar Brytting.¹⁵⁷ Det har också påpekats att det som är accepterat i ett visst sammanhang kan ses som orätt i ett annat: olika intressenter attraheras av olika värden¹⁵⁸ och grundläggande värden och normer i vissa kulturer kan vara tvivelaktiga i andra.¹⁵⁹ Brytting anser därför att företagen och dess medarbetare måste se sig som moraliska subjekt,¹⁶⁰ vilket i sin tur kan innebära att effektivitet och lönsamhet kan få ge vika. Etiken är överordnad ekonomin.¹⁶¹

I detta avsnitt om organisationers värdegrundsretorik har jag visat hur de anspelar på etiska värden och varför detta framstår allt viktigare i strategiskt varumärkesarbete. Jag har även redogjort för värdegrundsdiskussionernas framväxt i det svenska samhället och den inneboende problematik som är förenad med själva begreppet. I nästa avsnitt ska jag närmare undersöka varför organisationer tenderar att efterlikna varandra och vilka strategier som utvecklas när deras intressenter har olika uppfattningar om vägen framåt.

151 Brytting & Trollestad 2000.

152 Rönnegard 2019.

153 Matten & Moon 2008.

154 Brytting & Westelius 2014, s 30–35.

155 Jutterström & Norberg 2011, s 167–188; Grafström med flera 2015b, s 104.

156 Norberg 2011, s 47–62; Grafström & Windell 2011, s 221–237.

157 Brytting 2005, s 23.

158 Jensen & Sandström 2012, s 7.

159 Vogel 2006, s 5.

160 Brytting & Westelius 2014, s 33. Se vidare diskussion och invändningar mot företag som moraliska subjekt i Rönnegard 2013.

161 Brytting 2005, s 23.

3.2 Institutionella logiker i organisationers verksamhet

Hur tolkar och svarar organisationer mot multipla – och delvis motstridiga – institutionella logiker inom sin verksamhet?¹⁶² Den frågan har diskuterats utifrån det som kallas institutionell teori. Medan den institutionella teorin växte fram under slutet av 1800-talet¹⁶³ har nyinstitutionell teori utvecklats mot bakgrund av John Meyer och Brian Rowans artikel ”Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony” från år 1977.¹⁶⁴ I vad som skulle bli en klassisk artikel kom de att skilja mellan formella strukturer och beslut och vad organisationer gör i praktiken.¹⁶⁵ Enligt de två forskarna bör organisationer inte bara fokusera på att bli effektivare, ska de på sikt kunna överleva måste de även göra saker som får dem att framstå som rationella och ansvarsfulla. Genom att efterlikna praktiker i det omgivande samhället stärker en organisation sin trovärdighet. Detta i sin tur betyder att den stärker sin överlevnadsförmåga, hävdade Meyer och Rowan.¹⁶⁶ Om den tidiga institutionalismen uppmärksammade hur organisationer påverkas av sin omgivning och satte förändring i centrum, skulle den nya institutionalismen alltså snarare peka på hur organisationer inom ett fält blir lika varandra och därmed stabila. Inom den skandinaviska institutionalismen, en del av den nyinstitutionella forskning som växte fram under 1980-talet, kom man därtill att tala om organisering utifrån en kombination av förändring och stabilitet.¹⁶⁷

3.2.1 Isomorfism

Nyinstitutionell teori är ett viktigt redskap för att förstå organisationers likheter och varför organisationer agerar på ett sätt som framstår irrationellt och ineffektivt utifrån ett strikt ekonomiskt perspektiv.¹⁶⁸ I sin artikel från 1983 – ”The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields” – lyfte DiMaggio och Powell fram tre dominerande förklaringar till varför organisationer blir belönade när de tar efter varandra, även om ett sådant agerande inte självklart gör verksamheterna mer effektiva (isomorf är grekiska och betyder *iso = lika*, *morph = form*).¹⁶⁹ DiMaggio och Powell skiljde mellan tre typer av *isomorfism*. Den första typen av isomorfism kallade de för den tvingande (*coercive isomorphism*). Det handlar om lagar och regler som organisationer behöver anpassa sig efter. Exempel är när staten kräver en jämställdhetsplan för företag med fler än tio anställda eller när staten ”hotar” med kvotering till börsstyrelser i de fall företag inte rekryterar fler kvinnor.¹⁷⁰ Ett annat exempel är den hållbarhetslagstiftning som trädde i kraft 2016 och som kräver att större företag redovisar hur de arbetar med frågor om mänskliga rättigheter, korruption och andra samhällsfrågor med etiska dimensioner.¹⁷¹

162 Wikberg & Bomark 2015.

163 Eriksson-Zetterquist 2009, s 111.

164 Ibid; Eriksson-Zetterquist med flera, 2015.

165 Meyer & Rowan 1977.

166 Ibid.

167 Eriksson-Zetterquist 2009, s 111.

168 Suddaby & Viale 2011.

169 DiMaggio & Powell 1983; Eriksson-Zetterquist 2009, s 72.

170 Eriksson-Zetterquist med flera 2012, s 289.

171 Sveriges Riksdag. Civilutskottets betänkande 2016/17:CU2.

Den andra typen är den mimetiska (*mimetic isomorphism*). Med denna metafor diskuteras organisationers tendens att efterlikna de framgångsrika och inflytelserika, vilket inte nödvändigtvis föregås av grundliga analyser.¹⁷² Den tredje formen av isomorfism är normativ (*normative isomorphism*). Ett exempel på normativ isomorfism är ökad professionalisering, vilket kan exemplifieras av att organisationer gärna anställer personal med professionell utbildning, som i sin tur för med sig likriktade värden och normer in i verksamheten. Detta fenomen har under senare år varit mycket uppmärksammat inom civilsamhällsforskningen, bland annat av Hokyu Hwang och Walter W Powell som hävdar att många ideella organisationer i USA blivit beroende av anställd personal.¹⁷³ Trenden att i större utsträckning rekrytera personer med specifika kompetenser från andra samhällssektorer kan också ses i ljuset av den ökande marknadseringen av civilsamhället.¹⁷⁴ Att organisationer som imiterar andra ändå inte blir ”kopior” beror på att de modeller som de tar efter ”redigeras” till de egna omständigheterna.¹⁷⁵ Svenska myndigheters värdegrunder, vilka överlag påminner om varandra, kan användas som ytterligare exempel. Myndigheterna har många gånger liknande värdeord, som *professionalitet*, *öppenhet* och *respekt*. Det kan verka som att myndigheterna i stor utsträckning väljer värdeord som skulle kunna passa i vilken myndighet som helst. Samtidigt visar enkätundersökningar att de ofta väljer en inriktning av värdegrunden mot de värden de vill förstärka eller värna om på myndigheten.¹⁷⁶ Det finns också en officiell statlig värdegrund – *Den statliga värdegrunden* – som är grundlagsbaserad.¹⁷⁷

Om man inom nyinstitutionell teori haft ett fokus på hur och varför organisationer liknar varandra, det vill säga vad som driver dem till att bli isomorfa, har forskare under senare år inriktat sig på hur organisationer hanterar multipla logiker, vilket har konceptualiserats som studier av institutionella logiker och institutionellt arbete.¹⁷⁸ Begreppet *institutionell logik* introducerades av Roger Friedland och Robert R Alford, som utgick från att det västerländska samhället formas av ett antal institutioner som var för sig formas av en styrande logik. Institutionerna som Friedland och Alford tar upp är kapitalismen och marknadsekonomin, den byråkratiska staten, demokratin, kärnfamiljen och kristendomen.¹⁷⁹ Inom tidigare forskning har man också argumenterat för att samhällssektorer är organiserade enligt en övergripande dominerande institutionell logik, trots att det brukar röra sig om två eller flera parallella logiker,¹⁸⁰ till exempel en affärslogik och ideell logik. Patricia H Thornton och William Ocasio talar om institutionella logiker i termer av principer, vilka berättar för aktörer hur de

172 Røvik 2008, s 21.

173 Hwang & Powell 2009.

174 Eikenberry & Kluver 2004; Eikenberry 2009a, 2009b, 2013; Wijkström & Torbjörn Einarsson 2006; Hwang & Powell 2009; Norberg & Redelius 2012; Einarsson och Hvenmark 2012; Sanders 2012; Wijkström 2012a, 2012b; Hvenmark 2013, Fyrberg Yngfalk & Hvenmark 2014; Grafström med flera 2015a; Larsson von Garaguly 2016.

175 Sahlin-Andersson 1996; Eriksson-Zetterquist med flera 2012, s 298.

176 Statskontoret 2014:22, s 54.

177 Regeringskansliet 2016.

178 Thornton & Ocasio 2008; Reay & Hinings, 2009; Greenwood med flera 2011; Lawrence med flera 2011; Roy med flera 2011; Thornton med flera 2012; Chihadeh, 2019.

179 Alford & Friedland 1991, s 248–249.

180 Reay & Hinings 2009.

ska tolka verkligheten och hur de bör agera.¹⁸¹ Det kan också beskrivas, som av Emilia Kvarnström, som de normer som bidrar till ordning och reda och därmed guidar människors beteende i en verksamhet.¹⁸²

Under senare år har större uppmärksamhet ägnats åt samspelet mellan två eller flera logiker i en verksamhet. Man menar att organisationer alltså inte bara agerar utifrån en helt och hållet dominerande logik. Snarare verkar de i ett komplext nätverk av logiker, vilket kan uttryckas som att de påverkas av och spelar på två eller flera spelplaner samtidigt¹⁸³ och att de därmed kan behöva hantera en mix av offentliga, kommersiella och ideella intressen. När organisationer svarar mot förändringar i sin omvärld är de dock inte bara passiva och reaktiva, menar Thomas Lawrence, Roy Suddaby och Bernard Leca, som beskrivit hur organisationer målmedvetet skapar, upprätthåller och förstör en viss institutionell ordning.¹⁸⁴ Mot denna bakgrund talar Royston Greenwood, Mia Raynard, Farah Kodeih, Evely R Micelotta och Michael Lounsbury om behovet av att närmare undersöka hur enskilda organisationer hanterar institutionell komplexitet, detta eftersom tidigare studier av institutionella logiker i huvudsak koncentrerats till hur institutionella logiker förändras och existerar parallellt (då vanligen två i fokus) inom de fålt organisationerna verkar inom.¹⁸⁵ I linje med detta anser Lawrence, Suddaby och Leca att forskningen behöver utreda hur enskilda medarbetare mer praktiskt hanterar institutionell komplexitet.¹⁸⁶ På så vis efterlyses ett skifte från makrofokus till mikrofokus i studier av institutionella logiker och på de strategier som organisationerna utvecklar.¹⁸⁷ Dessutom måste mer kraft läggas på att undersöka hur individerna i organisationerna skapar, försvarar och bekämpar de logiker som samspekar i verksamheten – och hur det i sin tur påverkar dessa individers egna roller, inflytande och identitet, menar Lawrence, Suddaby och Leca. Mot denna bakgrund, att institutionell teori i huvudsak behandlat hur organisationer påverkas av sin omvärld, lägger studier av *institutionellt arbete* och *institutionellt entreprenörskap* tonvikten på medarbetarna och deras betydelse för de praktiker som växer fram i organisationer.¹⁸⁸

3.2.2 Isärkoppling

Ett uppmärksammat förhållningssätt till multipla institutionella logiker är vad Meyer och Rowan kallade för ”isärkoppling” (*decoupling*), och som de relaterade till den då pågående diskussionen om hur organisationer ”löskopplas” (*loosely coupled*), ett uttryck som hade introducerats av James March och Johan Olsen respektive Karl Weick.¹⁸⁹ Begreppet isärkoppling beskriver hur den formella strukturen kopplas isär, det vill säga delvis separeras, från hur en organisation i praktiken agerar. Detta innebär att man

181 Thornton & Ocasio 2008.

182 Kvarnström 2016, s 12.

183 Greenwood med flera 2011; Kvarnström 2016.

184 Lawrence med flera 2011.

185 Greenwood med flera 2011, s 357.

186 Lawrence med flera 2011.

187 Pache & Santos 2010, s 455.

188 Lawrence med flera 2011.

189 Meyer & Rowan 1977; March & Olsen 1976; Weick, 1976; Eriksson-Zetterquist 2009.

kan tala om två olika strukturer: en formell struktur som lätt kan ändras när normer, lagar och moden ändras; och en informell struktur som används för att samordna organisationens aktiviteter. Enligt denna modell antas organisationer kunna bedriva sin verksamhet löskopplat från det omgivande samhällets krav och förväntningar. Ulla Eriksson-Zetterquist exemplifierar med ett företags jämställdhetsarbete. Genom att initiera ett sådant arbete framstod organisationen som trovärdig för omgivningen då företaget agerade likt andra. Den framstod även som trovärdig sett ur medarbetarnas perspektiv på liknande organisationer. Detta är exempel på organisationers anpassningsförmåga, men också hur isärkoppling kan fungera i praktiken. Om den specifika jämställdhetsplan som antogs vore ”tätt kopplad” skulle det aktuella företaget gå under – det hade nämligen även målet att internrekrytera till de högsta tjänsterna. Eftersom jämställdhetsplanen antogs när endast 7 procent av cheferna var kvinnor, med ambitionen att företaget inom två år skulle ha 25 procent kvinnliga chefer, skulle de båda målen i praktiken kollidera. Att följa jämställdhetsplanen kom att uppfattas som alltför kostsamt och krävande, och därför blev den ”löst kopplad” till den ordinarie verksamheten. Det betyder inte att initiativet var onödigt. Institutionellt sett var jämställdhetsplanen viktig eftersom den svarade mot interna och externa intressenters förväntningar, vilket i sin tur innebar att den gav företaget större trovärdighet.¹⁹⁰ Samtidigt visar exemplet, för att tala med Nils Brunsson, att beslut och handling inte nödvändigtvis hänger ihop. Ett beslut kan fattas i en organisation, men det betyder inte att medarbetarna kommer att handla i enlighet med det.¹⁹¹

Inom nyinstitutionell teori har man således argumenterat för att organisationer och deras varumärken behöver ha omgivningens legitimitet för att överleva på sikt. Det räcker inte att vara effektiv. För att vara trovärdig behövs organisering och kommunikation som inger förtroende, även om dessa är löst kopplade till varandra och till verksamhetsutvecklingen i övrigt. För att få omvärldens förtroende kan en organisation behöva göra saker som inte föranletts av strategiska beslut – och som inte alldeles givet påverkar hur verksamheten bedrivs. Om en organisation vill tillfredsställa omvärlden kan den behöva lova något den inte beslutar och agera på ett sätt som aldrig kommuniceras eller beslutas om. ”Prat, beslut och handling” hänger inte nödvändigtvis ihop – och det behöver inte vara ett problem.¹⁹²

3.2.3 Hybridisering och tvåspråkighet

DiMaggio och Powell visade hur organisationer inom samhällets olika sektorer utvecklar isomorfa drag i sina försök att hantera omvärldens förväntningar.¹⁹³ Trycket utifrån är svårt att motstå och bidrar till en homogenisering, vilket samtidigt väcker frågan varför vissa ändå lyckas motstå detta.¹⁹⁴ Och hur agerar en organisation när inflytelserika intressenter har skilda uppfattningar om vägen framåt?¹⁹⁵ I ljustet av

190 Eriksson-Zetterquist 2009, s 71.

191 Brunsson 1982; Eriksson-Zetterquist 2009, s 115.

192 Brunsson 1989.

193 DiMaggio & Powell 1983.

194 Battilana 2006.

195 Pache & Santos 2010.

denna fråga ägnas i dag så kallade *hybrider* inom ideell, privat och offentlig sektor stort intresse.¹⁹⁶ Uppmärksamhet riktas då mot mötet mellan olika samhällsfärer, det vill säga hur en organisation förhåller sig till vad David Billis kallar spelets regler inom en annan samhällssektor. I grund och botten, menar Billis, handlar hybriditet om en förmåga att förhålla sig till helt olika slags ledningsfilosofier.¹⁹⁷ Man ser nya organisationstyper växa fram och etablerade organisationer som anammar eller tvingas anpassa sig till synsätt och modeller från andra sfärer genom en så kallad hybridiseringsprocess.¹⁹⁸ En hybrid kan vara en organisation som i sin verksamhet väver samman traditionellt sett vinstsyftande praktiker med traditionellt sett icke-vinstsyftande praktiker.¹⁹⁹ Den här typen av organisation förväntas möta såväl finansiella som icke-finansiella mål och att tillfredsställa många olika intressenter, däribland kunder, offentliga verksamheter och en bredare allmänhet.²⁰⁰ Man kan också tala om olika nivåer av hybriditet. Det finns hybrider som domineras av en marknadslogik, andra som har en balans mellan två eller flera logiker. Därtill finns det organisationer som haft en hybrididentitet men som "avhybridiserats".²⁰¹ Även Filip Wijkström menar att begreppet hybrid hjälper oss att förstå hur organisationer förhåller sig till olika logiker och intressentkrav.²⁰² Hybridmetaforen kan användas dels för att beskriva samhällsfält där aktörer eller processer med olika ursprung är verksamma, dels för organisationer där logiker eller värderingssystem från olika sfärer och sektorer blandas. Det kan handla om organisationer med ett ursprung i den offentliga sektorn som implementerar marknadspraktiker, eller organisationer inom civilsamhället som anammar synsätt, metoder och modeller från den statliga sfären. Eftersom element från i grunden olika system blandas kan det uppstå spänningar och konflikter när så sker.²⁰³ Att vara en hybridorganisation är, med Anne-Claire Pache och Filipe Santos beskrivning, att leva i ett tillstånd där olika världar ständigt krockar.²⁰⁴

Enligt Pache och Santos behöver organisationer i allt större utsträckning hantera motstridiga krav i sin institutionella omvärld. När organisationer svarar mot viktiga intressenters önskemål innebär det ofrånkomligen att de trotsar andra krav i omgivningen. Detta kräver i sin tur en strategi för att svara mot olika intressentkrav och multipla logiker i verksamheten. Det kommer alltid att finnas motstridiga mål och motstridiga sätt att uppnå dessa mål på,²⁰⁵ vilket ökar kraven på att balansera olika logiker.²⁰⁶ Det innebär inte att en logik som tidigare satt spelreglerna blir irrelevant. Till exempel visar Mary Ann Glynn och Michael Lounsbury, som studerat recensioner av en symfoniorkester i Atlanta, att konstlogiken inte upphörde när biljettförsäljning och publikens reaktioner blev ett tydligare mätinstrument på orkesterns prestation och

196 Alexius & Furusten 2019, s 3.

197 Billis 2010.

198 Wijkström 2012b, s 97.

199 Haigh med flera 2015, s 5.

200 Alexius & Grossi 2017, s 21.

201 Furusten & Alexius 2019, s 337.

202 Wijkström 2012b, s 97.

203 Ibid.

204 Pache & Santos 2010.

205 Ibid.

206 Battilano & Dorado 2010; Stuart 2016.

framgång. Däremot blev det allt viktigare att hitta en lämplig balans mellan konstlogik och marknadslogik.²⁰⁷ När nya logiker introduceras, och också påverkar omvärldens föreställningar om en verksamhet, uppstår samtidigt en rivalitet.²⁰⁸ Vissa intressenter kommer att driva på den nya logiken, andra försvara en tidigare ordning. Trish Reay och C R Hinings har exemplifierat detta i en studie av hälso- och sjukvården. Även om de såg ett skifte från professionslogik till marknadslogik inom denna sektor kom inte främst marknadsinfluserna att styra verksamhetens arbete. Förklaringen till detta var att läkarna – det vill säga professionen – motarbetade sådana intressen. Reay och Hinings beskriver hur läkarna i sin vardag lyckades utveckla ett pragmatiskt förhållningssätt och på så vis hålla fast vid en professionslogik. Genom detta exempel ville de två forskarna nyansera föreställningen om att nya logiker gradvis tränger undan de som tidigare satt spelreglerna. I själva verket handlar det om ett komplext samspel och konkurrerande logiker sida vid sida.²⁰⁹

Inom nyinstitutionell teori har det ofta hävdats att en samhällssektor domineras av en specifik institutionell logik, trots att den kan vara influerad av flera olika.²¹⁰ Ett vanligt antagande har då varit att motstridiga logiker bara kan finnas en viss tid. Antingen blir en av dem till slut mest framträdande eller så uppstår inom det specifika organisationsfältet en slags hybridisering utifrån de tidigare logikerna. Som vi såg kom dock Reay och Hinings att ifrågasätta att en viss logik i slutänden tar över, och fann stöd för att flera olika institutionella logiker mycket väl kan samexistera över tid.²¹¹ Detta menar även Erik Wikberg och Niklas Bomark, som har studerat ett samverkansprojekt mellan icke-vinstsyftande Tensta konsthall och vinstsyftande auktionshuset Bukowskis, det vill säga två aktörer som styrs utifrån traditionellt sett två olika institutionella logiker – ett förhållande som innebar att framför allt Tensta konsthall, som allmänt förväntades stå emot kommersiella påtryckningar, blev starkt ifrågasatt för samarbetet. Samarbetet, hävdar Wikberg och Bomark, skulle utifrån Tensta konsthalls perspektiv kunna förstås som en kritik mot utvecklingen av svensk kulturpolitik – vilket i sin tur faktiskt kan resultera i en ökad förståelse för den ideella organisationens särskilda villkor och stävja en kommersiell inriktning på den egna verksamheten – och därtill av andra kulturverksamheter i Sverige. Samarbetet behöver alltså inte tolkas som att Tensta konsthall gav efter för den kommersialisering av kulturen som de uppfattar att auktionshuset Bukowskis har förknippats med, utan skulle kunna tolkas i termer av en organisatorisk ironi – en protest mot en utveckling där framgångskriterier inom den privata sektorn kommit att tillmätas allt större betydelse inom kulturvärlden och ytterligare en strategi för att hantera konflikter mellan olika institutionella logiker. Samarbetet med Bukowskis, enligt Wikberg och Bomark en aktör som ofta framhåller konstens ekonomiska värden, var ett sätt att påvisa hur kulturverksamheter i dag lockas in i en kommersialisering – men också ett exempel på att hybridiseringsprocesser inte nödvändigtvis riskerar organisationers särart.²¹²

207 Glynn & Lounsbury 2005.

208 Reay & Hinings 2009.

209 Ibid.

210 Ibid.

211 Ibid.

212 Wikberg & Bomark 2015, s 649–678.

I Sverige kan även utförare av välfärdstjänster tas som exempel. Dessa aktörer, verk- samma inom vård, skola och omsorg och på marknader med kommersiella intressen och vinstkrav, har en rad olika intressenter och förväntningar att hantera. Andra exempel är Kooperativa Förbundet (KF) och Svenska kyrkan, och enligt Wijkström visar ”företagiseringen” av KF och ”föreningiseringen” av Svenska kyrkan (som år 2000 formellt skildes från staten) tydligt på hur hybridiseringsprocesser uppstår.²¹³ Därtill har till exempel Johan R Norberg och Karin Redelius liksom Johan Hvenmark och Ola Segnestam Larsson visat hur bolagiseringar och andra företagsrelaterade idéer påverkar den svenska idrottsrörelsen.²¹⁴ Joacim Larsson Von Garaguly frågar sig varför skid- tävlingen Vasaloppet har kommersialiserat och professionaliserat sin verksamhet och Emilia Kvarnström har analyserat vad som sker när kommersiella och ideella logiker korsas, uppstår och balanseras genom olika samarbeten.²¹⁵ Ett annat exempel är nya partnerskap kring frågor om hållbarhet, filantropi och socialt entreprenörskap, som på olika sätt bidrar till att göra sektorsgränserna mer oklara.²¹⁶ Ytterligare ett exempel skulle kunna vara trenden att använda sig av företagsvolontärer, att företag som del av arbetet med hållbarhet och samhällsfrågor låter de anställda göra insatser för ideella organisationer på betald arbetstid.²¹⁷

Von Garaguly, som alltså studerat kommersialiseringen av skidtävlingen Vasaloppet (och motståndet mot den), hävdar att det i hybridorganisationer kan vara särskilt svårt att infria alla intressen – liksom att avgöra vilka medel som är legitima för att uppnå de mål som sätts upp. En organisation som Vasaloppet har flera verksamhetslogiker att hantera, vilket kan handla om krav från det offentliga liksom ideella och kommersiella intressen. Samtidigt, menar han, kan organisationer utveckla strategier för att hantera skilda logiker och föreställningar om vad som skapar trovärdighet.²¹⁸ Susanna Alexius och Staffan Furusten, redaktörer för antologin *Managing Hybrid Organizations*, ser dock en uppenbar komplexitet i uppdraget att leda och styra organisationer med en hybrididentitet.²¹⁹ Alexius och Furusten talar om tre särskilda utmaningar: 1) risken för att drivas bort från organisationens syfte och ändamål (exemplifieras med fallstudie av IOGT-NTO²²⁰, vars uppdrag är att bekämpa missbruk av alkohol och droger men vars största finansieringskälla är ett spelloteri som man själv är ägare till); 2) överlappande intressentroller (exemplifieras med fallstudie av idrottsföreningen Friskis & Svettis,²²¹ där medlemmarna både är utövare och ägare); samt 3) svårigheten att modernisera organisationen och samtidigt lyckas vårda en tydlig hybrididentitet (exemplifieras återigen med Friskis & Svettis, som bedriver verksamhet på en marknad och samti- digt betonar att organisationen inte är typisk marknadsaktör).²²² Organisationer som

213 Wikberg & Bomark 2015, s 649–678.

214 Norberg & Redelius 2012; Hvenmark & Segnestam Larsson 2014.

215 Von Garaguly 2016; Kvarnström 2016.

216 Wijkström 2012, s 96; Wijkström 2017, s 390.

217 Shachar 2017.

218 Von Garaguly 2016, s 52–57.

219 Furusten & Alexius 2019.

220 Segnestam Larsson & Alexius 2019. Jfr Maier med flera 2016.

221 Fyrberg Yngfalk & Yngfalk 2019.

222 Furusten & Alexius 2019, s 333–358.

hanterar dessa utmaningar framgångsrikt – vilket enligt Furusten och Alexius kräver en skicklighet att anpassa sig till olika intressenter och institutionella logiker – lyckas troligen bevara en hybrididentitet över tid. Däremot tenderar ”avhybridisering” bli den strategi som organisationer utvecklar när de inte riktigt förmår att tackla utmaningarna som uppstår.²²³

Exemplen ovan handlar om organisationer i civilsamhället. Men det finns också andra intressanta hybrider, till exempel statligt ägda Svenska Spel, Systembolaget respektive Svensk Travsport vars ändamål är att ”organisera, leda och reglera” travsporten i Sverige och på så vis en organisation som behöver hantera en mix av offentliga, kommersiella och ideella logiker i sin verksamhet.²²⁴ I viss mån har det alltid funnits korsade logiker.²²⁵ Men det kan också vara så att hybridiseringsprocesserna är en del av en allmän professionaliseringstrend. Företag förefaller allt mer strategiska i relationerna till civilsamhället, medan civilsamhället under senare år kommit att rekrytera jurister, personalchefer och kommunikatörer från näringslivet – vilket också är exempel på en *normativ isomorfism*.²²⁶ Mot bakgrund av en sådan samhällsutveckling blir begreppet *hybridisering* användbart för att studera vad som sker när organisationer utvecklar varumärkesarbeten som anspelar på etiska värden.

Det är dock inte självklart att hybridisering är det mest träffande begreppet för att beskriva hur organisationer navigerar mellan olika institutionella logiker. Kvarnström, som alltså har undersökt hur kommersiella och ideella logiker korsas, uppstår och balanseras genom olika samarbeten, använder i stället begreppet *tvåspråkighet* för att beskriva hur de två institutionella logikerna existerar sida vid sida. Det är inte givet att organisationer utvecklar en tydlig hybrididentitet i bemärkelsen att olika institutionella logiker vävs samman till en gemensam. Det kan mycket väl vara så att organisationer varken vill att olika logiker sammanblandas eller hålls isär för mycket. Kvarnström talar därför hellre om organisationer som tvåspråkiga, att de kan förstå olika språk och förhålla sig till olika logiker parallellt. Därutöver använder Kvarnström uttrycket *lämplighetslogik*. I sina olika samarbeten utvecklar organisationer en förmåga att läsa av vad som är lämpligt i en viss situation. Även om till exempel idrottstävlingen Vasaloppet har kommersialiserats finns det i samarbetet med företag en rimlighetsgräns för vad som är acceptabelt, så som att inte alldeles ofreflekterat låta Vasaloppets logotyp exponeras med kommersiella syften.²²⁷

Nyinstitutionell teori visar alltså på ett mer översiktligt plan hur språk och ledningsfilosofier sprids och varför aktörer i civilsamhället, näringslivet och offentlig verksamhet tar intryck av varandra.²²⁸ Samtidigt finns det en kritik att man inte i tillräckligt hög grad studerar individerna i organisationerna. Fokus i min egen framställning är dock inte hur medarbetare på mer detaljnivå agerar för att skapa, upprätthålla eller förstöra en viss institutionell ordning, varför jag inte heller använder begreppet *institutionellt*

223 Furusten & Alexius 2019, s 357.

224 Svensk Travsports årsredovisning 2017, s 19.

225 Wijkström 2012b, s 102.

226 DiMaggio & Powell 1983.

227 Kvarnström 2016.

228 Alvesson 2009, s 220; Alvesson 2013a, s 250, 262.

arbete som analytiskt redskap.²²⁹ I nästa avsnitt utvecklar jag mitt vetenskapliga förhållningssätt. Jag inleder med en diskussion om tolkning och varför en precisering av tolkningsbegreppet är viktig för att bättre veta vad det innebär att förklara och förstå.

3.3 En hermeneutisk ansats

Vad gör vi när vi tolkar? *Upptäcker* vi eller *uppfinner* vi den verklighet vi söker att förstå? Att vara förtrogen med vad som finns och vad vi själva skapar är att vara medveten om vad som händer när vi tolkar. Vad finns i ett material jag studerar? Vad har sagts? Vad har jag sett? När är det jag påstår om trender, marknader, organisationer, praktiker, kulturer och samhällen rimliga tolkningar? Ett forskningsarbete kräver en tolkningsmedvetenhet för att hantera dessa slags frågor.²³⁰

På samma sätt som varumärkesarbete ses som ett komplext samspel där sändare och mottagare gemensamt formar föreställningar om varumärket och dess betydelse ser jag fallstudierna som ett resultat av ett tolkningsarbete jag och intervjupersonerna gör tillsammans. I linje med Paul Ricoeur menar jag dock att hermeneutikens uppgift är att *förstå en författare bättre än hen förstått sig själv* – inte i meningen att försöka komma åt författarens egentliga intentioner, utan i det att man ser bortom en författares begränsade horisont och förmår att utveckla en rikare förståelse.²³¹ I stället för att låta sig uppslukas av en text behöver man hålla den på distans och undersöka dess meningsfullhet i ett vidare sammanhang. Det motsvarar min egen forskningsinriktning som handlar om att förstå den problematik jag undersöker på ett annorlunda sätt än vad de direkt berörda själva kanske förmår. Ibland, menar Ricoeur, försöker vi leva oss in i en författares tankar och avsikter för att förstå ”världen bakom texten”.²³² Men hermeneutikens uppgift är inte bara att förstå författarens (eller intervjupersoners) ursprungliga intentioner i ”världen bakom texten”.²³³ När en text distanserar sin författare och läsares initiala förståelse kan nya och annorlunda tolkningar uppstå, menar Ricoeur. Att tillåta sig detta innebär inte bara att det öppnas för en *annorlunda* tolkning, Ricoeur hävdar att denna kritiska hermeneutik också hjälper oss att tolka *bättre* – att textens mening sammanlänkas med betydelser som författaren själv inte varit medveten om.

När man inom denna form av hermeneutik talar om *texten* har man inte bara syftat på det skrivna ordet utan hermeneutik har också använts i bredare bemärkelse för att beskriva människans förhållande till världen, till de fenomen och praktiker som vi vill förstå. Den text/värld vi möter präglas av ett överskott av mening genom att den öppnar för flera tolkningar. Men man kan också tala om en brist i det att en mening inte förmedlas bara av ”texten” själv, utan först när den tolkas och fullbordas av den ”läsare”

229 Lawrence med flera 2011.

230 Kristensson Ugglå 2012a, s 497.

231 Se Ricoeurs essä *Tilläggnelse* i Kristensson Ugglå 2011, s 52–53.

232 Kristensson Ugglå, 2002, s 353.

233 Ibid.

som utsätter sig för den. Läsaren fullbordar alltså något ofullbordat. Ett fenomen eller en praktik innehåller alltid fler betydelser än vad de direkt inblandade aktörerna själva förstår eller ens avser. I vår läsning och tolkning tillägnar vi oss kanske deras förståelse men kan också använda oss av det Ricoeur kallar ”världen framför texten”, det vill säga av den värld vi som ”läsare” redan är delaktiga i. En avgörande poäng är att det inte bara handlar om att *upptäcka* (en redan given mening) eller *uppfinna* (läsa fram vad som helst).²³⁴ Att tolka är både att producera mening och göra sig till mottagare av mening i den betydelsen att vi då – när vi tolkar – balanserar mellan att upptäcka respektive uppfinna mening.²³⁵ Verkligheten är inte bara utanför oss själva, inte heller enbart konstruerad. Den är en kommunikativ process. Verkligheten förändras ständigt och vi är alla deltagare *och* åskådare. Världen är något vi tolkar – och på olika sätt. Utifrån en sådan föreställning handlar ett forskningsarbete om ett tolkande av verkligheten, inte ett avbildande av den utifrån insamlade data. Jag vill i linje med Alvesson och Kaj Sköldberg påstå att det inte finns oförmedlade data, de data som förmedlas är tolkningsresultat.²³⁶ I detta sammanhang är det inte bara jag som forskare som utför ett tolkningsarbete. De jag intervjuar tolkar också sin verklighet och berättar om sin tolkning. Med hjälp av min teoretiska begreppsapparat har jag således ambitionen att så småningom – i analyskapitlet – se bortom denna tolkning för att utveckla en rikare förståelse.

Vi behöver både distans och inlevelse

Mot en tradition som tenderat att ställa naturvetenskapernas distanserade objektiva kausala förklaringar mot humanvetenskapernas subjektiva inlevelsefulla förståelse, framhåller Ricoeur betydelsen av att både förklara och förstå.²³⁷ När vi tolkar behövs både distans och närhet, både förklaring och förståelse – och det gäller såväl humanvetenskapen som naturvetenskapen. Det är inte ett antingen-eller, det är ett dialektiskt förhållande. Vill vi tolka personer behöver vi komma nära ”världen bakom texten” och leva oss in i den värld där de lever, tänker och känner. Men vi förstår dem inte nödvändigtvis annorlunda och bättre om det görs okritiskt. Vi behöver också förmå oss till en slags distansering, att utveckla kapaciteten att kritiskt bryta deras tankar och intentioner mot andra förklaringar – som då, för alla inblandade, kan leda till något överraskande.²³⁸ En sådan aktiv tolkning innebär att ställa sin egen ”värld framför texten”, som Ricoeur säger.

I tolkningen av ett fenomen kan ”författarna” (i mitt fall intervjupersonerna och författarna till de olika dokument jag studerat) ha ett försprång.²³⁹ Men det är inte givet eftersom deras föreställningar och vana av en viss praktik också begränsar perspektiven. Att vara författare ger inte ett tolkningsföreträde. Samtidigt – i skiftet från författare till läsare – kan andra tolkningar göras och nya insikter tillägnas. Det kräver alltså en distansering så att jag med hjälp av mina föreställningar om andra orsaker

234 Kristensson Ugglå 2002, 2012a, s 351–354.

235 Kristensson Ugglå 2012b, s 60.

236 Alvesson & Sköldberg 2008, s 25.

237 Ricoeur 1988.

238 Kristensson Ugglå 2007, s 23–24.

239 Kristensson Ugglå 2011, s 15.

och förhållanden bidrar till en djupare och bättre förståelse av värdegrundsretorik i varumärkesarbete i civilsamhälle, näringsliv och offentlig förvaltning. Det sker delvis genom att jag analyserar mina fallstudier med hjälp av de teorier jag använder mig av som en ”värld framför texten”. Jag kommer även att sätta forskningsfrågorna i ett vidare sammanhang, bland annat genom att visa hur politiska reformer och marknadsiering har betydelse för den kommunikation som träder fram.

Genom närheten till organisationerna – och med hjälp av intervjuer och observationer – kan man utveckla en viss förståelse. Men också distanseringen är nödvändig för att få perspektiv på ett fältarbete och för att få en annan och rikare förståelse och kanske förbisedd tolkning av det som studeras. Att göra anspråk på att tolka bättre är att sträva efter sanning. Men det betyder inte att jag gör anspråk på en slutgiltig förståelse. Det vore, vilket Bengt Kristensson Uggla hävdar, att ”avsluta en i princip oavslutbar tolkningsprocess”.²⁴⁰ Samtidigt måste frågan ställas om var gränsen går för mitt eget skapande – och när det verkligen blir ”bättre”. Ett svar på denna utmaning är att inte låta distansen bli för stor. Forskarens tolkning bör dels knytas till ett trovärdigt empiriskt material, dels till relevanta teorier inom fältet. Det överraskande och oväntade med en viss tolkning bör alltså bygga på en viss igenkänning, så att både praktiker och forskarsamhälle kan säga: också så är det möjligt att tänka!

I följande tre kapitel är det nu dags att beskriva organisationerna som ingår i denna studie mer utförligt. Allra först beskrivs ISS Facility Services, som illustrerar såväl varumärkesbegreppets som värdegrundsbegreppets komplexitet och de olika överväganden som blir nödvändiga när ett företags varumärkesarbete utvecklas över tid. Därefter presenteras hur olika varumärkesarbeten kommit att utformas inom Sveriges största kommunala förvaltning och i fyra ideella organisationer.

240 Kristensson Uggla 2007, s 23.

4 Förstudie: Värdegrundsretorik i ett börsnoterat företag

Studien av ISS Facility Services beskriver hur en aktör i den konkurrensutsatta privata sektorn talar om ”värdegrund”, ”hållbarhet” och ”socialt ansvarstagande” och hur en sådan retorik används för att profilera företagets varumärke. I detta kapitel framträder ett företag som har målet att bli världsledande på service och därför tror sig behöva utveckla sitt sociala ansvarstagande och argumentera för ett vidare syfte än ägarnas vinstmaximering. Även om det är utifrån ekonomisk vinst som resultatet ytterst mäts, uttrycker ledande företrädare ambitioner om ett vidare – och mer proaktivt – ansvar i det omgivande samhället. Samtidigt märks en ovana att diskutera intressekonflikter som då uppstår och det verkar inte finnas utvecklade strukturer för att arbeta aktivt med etiskt svåra situationer. Man kan också tala om en otydlighet vad gäller hur en värdegrundsretorik relateras till såväl den övergripande strategin som det strategiska varumärkesarbetet. Studien av ISS illustrerar värdegrundsretorikens komplexitet och kom på så vis att inspirera till en fortsatt undersökning av ideell och offentlig verksamhet, där man sedan länge talat om ”värdegrund”, ”hållbarhet” och ”socialt ansvarstagande” men utifrån historiskt sett skilda logiker och villkor än privata företag.

4.1 Bakgrund: ISS Facility Services

I en reaktion mot de många inbrott som drabbade den danska huvudstaden startades i Köpenhamn år 1901 bevakningsbolaget København-Fredriksberg Nattevagt, ett företag som många år senare blev ISS Facility Services.²⁴¹ I dag är det med över 500 000 anställda²⁴² världens fjärde största privata arbetsgivare.²⁴³ År 2013 antog ISS en ny vision: att bli den främsta organisationen i världen på service.

Den nya visionen har gett nya tankar om vem ISS är till för och vilka företaget konkurrerar med. Coor Service Management och Sodexo, företag som varit med och format den outsourcade ekonomin, är fortfarande viktiga konkurrenter. Men till detta läggs nu även de allra bästa på service inom andra områden – företag som Walt Disney, Four Seasons, Singapore Airlines.

ISS Sverige är ett dotterbolag inom den danska koncernen ISS A/S. Företaget

241 Året 1968 antog företaget namnet ISS och expanderade utanför Europa. ISS står för International Sanitary Systems. Numera används endast förkortningen ISS. Under tiden för denna undersökning ägdes ISS av FS Invest II S.à rl (Luxemburg), ett bolag indirekt ägt av fonder förvaldade av EQT Partners och Goldman Sachs Capital Partners 19 %; Ontario Teachers Pension Plan 12 %; Artisan Partners Limited Partnership 11 %; Kirkbi Invest A/S 6 %, Management and Company 1. I övrigt ett spritt ägande om 51 %. Se ISS-gruppens hemsida.

242 Uppgifter om antalet anställda i koncernen har varierat mellan 515 000 och 540 000.

243 ISS fanns på danska börsen till 2005, då Wallenbergfärens riskkapitalbolag EQT och investmentbolaget Goldman Sachs köpte företaget. Till 26 procent ägdes ISS då också av Ontario Teachers Pension Plan och Kirbi Invest A/S. Sedan 2014 är företaget åter listat på börsen i Köpenhamn.

erbjuder såväl enstaka tjänster som paket av servicelösningar i över 50 länder och är med sina omkring 500 000 anställda, varav ISS har cirka 12 000 heltidsanställningar i Sverige och 40 000 i Norden, ett av världens största tjänsteföretag.²⁴⁴ I företagets utbud finns fastighetstjänster, städtjänster, säkerhetstjänster, kontorstjänster och tjänster inom mat och dryck. År 2014 omsatte ISS-koncernen cirka 74,1 miljarder danska kronor, att jämföra med 73,5 miljarder danska kronor år 2018, och ISS Sverige drygt 4,5 miljarder svenska kronor.²⁴⁵ Sedan 2014 finns ISS på Nasdaq OMX Copenhagen.

När många företag erbjuder liknande tjänster blir varumärket allt viktigare för människors val och företags framgångar.²⁴⁶ Med förväntningar om ett mer flexibelt men också hållbart arbetsliv kombinerat med digitalisering och en tilltagande automatisering av jobb och tjänster, väntar intressanta omställningar. Var, när och hur kommer vi att arbeta? Hur tror vi att det moderna individanpassade kontoret kommer att se ut? Vilka tjänster har ersatts av robotar och ny teknik? Vad av det som organisationer i dag ägnar sig åt, men som kanske inte tillhör deras kärnverksamhet, kan mycket väl skötas av andra företag?

De flesta som arbetar på ISS har sitt vardagliga arbete hos någon annan. Cirka 500 000 medarbetare i fler än 50 länder förväntas profilera ISS i en omgivning där det är en annan arbetsgivare, alltså en kund till företaget, som alla andra medarbetare har sin lojalitet hos. Är det då verkligen möjligt för ISS servicemedarbetare att nå fram med vad just ISS står för och vill åstadkomma, service med en *human touch*? Vad krävs för att profilera varumärket ISS genom att vårda kundernas varumärke? Och hur ska medarbetare agera om kundens krav skiljer sig från de ideal som ISS vill att de personifierar?

4.2 Från städbolag till världens främsta serviceföretag?

ISS är en av de största inom facility management och den globala outsourcingekonomin. Den verksamhet organisationer redan i dag gärna lägger ut är serviceföretaget ISS kärna. På vägen har företaget mötts av priser och erkännande, där betyget *världens bästa outsourcingföretag* 2013 och 2014, en utmärkelse från International Association of Outsourcing Professionals, är bland de mer prestigefyllda.²⁴⁷ Och outsourcingekonomin – som antas omsätta över ett tusen miljarder kronor – växer nu fortsatt snabbt.²⁴⁸ ISS

244 Enligt Lars Täuber, vd 2010–2013, hade ISS i Sverige 9 000 heltidstjänster under tiden för detta projekt. Men antalet lönespecifikationer varje månad var 17 000. I snitt innebar det enligt Täuber ungefär 12 000 medarbetare.

245 ISS-gruppen och allabolag.se.

246 Uppmärksamheten riktas mot den stora koncernen med intervjuer och observationer från i huvudsak ISS i Sverige.

247 ”ISS is named the worlds best outsourcing service provider”. ISS-gruppen. 6/3 2014.

248 I Europa ägnar sig sju av tio företag åt någon form av outsourcing. Viktiga skäl är sänkta kostnader och mer tid för kärnverksamheten. När företag och andra aktörer lägger ut tjänster på andra leverantörer uppskattas de minska sina kostnader med i snitt 10 till 20 procent. Se ISS-gruppens hemsida.

siktade tidigare på en marknadsledande position genom sitt lokala engagemang – *lead facilities services globally by leading facility services locally*. Men denna vision ansågs inte bara nådd utan också missriktad eftersom den mer utgick från det egna företaget än den nivå av service ISS vill erbjuda.

I ett företag med 500 000 medarbetare kommer vissa säkert sucka över gapet mellan förhållande och ideal, och nog finns kunder som anser att ISS inte är i närheten av de främsta på service. Men signalen om *the greatest* ska ge energi och partnerskap som tar företaget till nya nivåer. Med sin vision hoppas ISS att fler – potentiella medarbetare och investerare och många andra – får upp ögonen för vad företaget kan åstadkomma.

ISS-koncernens marknadsdirektör Peter Ankerstjerne tillhör de övertygade om att visionen inspirerar interna och externa intressenter. Bågen ska spännas högt, förklarar han:

We want to be recognized for a people management approach – for delivering great service, the way we interact with our employees, the way we engage with our customers. When people discuss service management – it is ISS that they should write and talk about.

Även om innebörden av *the greatest* inte är självklar antyder Christer Ekelund, kommunikationsdirektör i Sverige, vad många andra också gör: Visionen kommer att göra ISS till ett annat företag.

Ja det är störst, ja det är bäst. Men det är något mer. Det är något magnifikt. Det är en ledarroll. När vi jämför oss med Walt Disney eller Singapore Airlines eller den typen av företag sätter det ju också ribban – vad är det ISS ska vara? Vi finns till för våra kunder, inte för att bli *the greatest*. Men blir vi *the greatest* kommer vi få fler kunder.

I Sverige hade företaget under tiden för denna undersökning runt 10 000 kunder och en omsättning på cirka 4,5 miljarder kronor.²⁴⁹ 20 av kunderna svarade för cirka 30 procent av omsättningen, och de 60 största för så mycket som runt 50 procent. De omkring 200 största svarade för mellan 70 och 80 procent. Att stora kontrakt ger stora summor skapar i detta skede intensiva diskussioner om hur kunder prioriteras i förhållande till intäkter. Av dessa samtal framgår att små och medelstora kontrakt har fått för mycket uppmärksamhet.

Tillsammans med konsultföretaget Accenture skulle *Operation sunrise* initieras med målet att kunder i Norden ska uppleva ISS som än mer samspelt, att exempelvis en kund som Nordea inte ska uppfatta några drastiska skillnader mellan ISS i Danmark, Finland, Norge och Sverige. Samarbetet med Accenture resulterade i en ny organisation och ett nytt sätt att leda ISS verksamhet i Norden.²⁵⁰ Från att ha varit ett bolag

249 Avser 2013. År 2014 omsatte ISS-koncernen cirka 74,1 miljarder danska kronor och ISS Sverige drygt 4,5 miljarder svenska kronor.

250 Den nya organisationen trädde i kraft 2014. Den innebär en förskjutning mot större kunder och förflyttningar mellan de olika affärsområdena. En del kunder som tidigare legat inom de två affärsområdena för *integrated facility services*, IFS, blir framöver del av affärsområden som ansvarar för *single services*. Affärsområdena Integrated Facility Services kommer därtill att ersättas av det nya affärsområdet *Key Accounts*. Där kommer de 50 kunder som anses ha störst utvecklingspotential att samlas.

för små och medelstora kunder vill det bli än mer av en partner för de riktigt stora.²⁵¹

I min undersökning skildras det som en resa från en driftsorienterad organisation till en mer kundorienterad. Ledningen i Sverige har funnit det angeläget att gå mot flexibla kontrakt med de större kunderna och ta ISS från leverantör till partner. Har ett affärssamtal förut startat i vad ISS gör ska det nu börja i vad kunden behöver. ISS ska tidigt finnas med när strategier utformas och komma mycket närmare kundens kärnverksamhet. För att klara detta behöver ISS gå från att vara en för alla till väldigt mycket för några få – och därmed inte lika mycket för andra, menar ledningen. Allra viktigast förefaller, även om alla jag möter inte vill att det ska uppfattas så, de stora kontrakten samt kunder med mest utvecklingspotential. En liknande segmentering pågår också i andra ISS-länder.²⁵² När cirka 90 procent av koncernens vinst kommer från cirka 10 procent av kunderna, säger koncernens marknadsdirektör, då måste det vara viktigast att dessa 10 procent får en exceptionellt bra service.²⁵³ Viktigt i arbetet blir att identifiera på vilken nivå kunderna ska approachas. Till exempel kan kundernas högsta chefer vilja lägga ut fler tjänster, men det kan ibland uppfattas som hotfullt på mellanchefsnivå. Att kringgå dessa mellanchefer kan dock hota både nuvarande och potentiella samarbeten.

4.3 Osynliga – men ändå överallt

Getting the brand known is one of our bigger challenges in terms of branding. Once you know who ISS is you tend to see us everywhere – our cars, our people, and our PR/marketing.²⁵⁴ But if you don't know ISS – and many don't – then you wouldn't notice us. That's the challenge...²⁵⁵

På ISS tillbringar de flesta medarbetare sina dagar hos företagets kunder. Vissa har arbetat länge för en och samma kund, andra alternerar varje dag mellan tre till fyra inom de branscher där kunderna finns. Av ISS anställda förväntas alltså en kapacitet att profilera ISS genom att serva dess kunder, att vara anpassningsbar i bemötande, service och etiska krav utan att göra avkall på de värden och det förhållningssätt som ISS sagt ska känneteckna företagets relationer till intressenterna. Detta framstår inte bara som grannlaga, det reser också frågor om hur ett globalt varumärke utvecklas i relation till kundernas varumärke och hur det svarar mot etiska förväntningar i och utanför företaget.

251 År 2015 startades ett nytt affärsområde, *ISS Direct*. Ett samlat grepp tas där om företagets mindre kunder.

252 Förmågan att segmentera kan vara att förstå att städning i en produktionsanläggning i industrin är något annat än att städa på ett operationsbord på sjukhuset. Det räcker inte, vilket enligt ledningen varit allt för vanligt, att följa en lathund för den bransch den ISS-anställda jobbar i.

253 Peter Ankerstjerne, marknadsdirektör i ISS-koncernen.

254 Detta med igenkänningsfaktorn har jag själv lätt att känna igen mig i. Sedan jag börjat forska om ISS noterar jag företagets medarbetare på ett helt annat sätt än tidigare. Jag ser dem på Åbo Akademi, jag ser dem vid incheckning och transportfordon på flygplatsen, i bilar där jag bor, i Stockholms kollektivtrafik och på andra platser.

255 Peter Ankerstjerne, marknadsdirektör i ISS-koncernen.

Figur 1. Ramverk för varumärket.

ARV	DIFFERENTIERING	ERFARENHET
pionjärskap	förmågan att skraddarsy och	personligt
entreprenörskap	integrera servicelösningar	professionellt
ansvar	Human Touch	hög kvalitet
kvalitet	”The ISS Way”	effektivitet

**VARUMÄRKETS KÄRNA:
THE POWER OF THE HUMAN TOUCH**

VÄRDERINGAR	KULTUR	UTTRYCK
ärlighet	innovation	personligt
entreprenörskap	självbestämmande	naturligt
ansvar	ledarskap	ärligt
kvalitet	passion	proaktivt

Av chefer på ISS används uttrycket *ISS:ifiera*. Medarbetare ska tränas för att klara flera lojaliteter och utveckla en service som präglas av en *human touch*, ett förhållnings-sätt som också ska komma till uttryck genom företagets principer för ledarskap.²⁵⁶ På chefsnivå har ISS haft vissa svårigheter att attrahera personer med högre akademisk utbildning. Men i skiftet mot större kunder både lockas och anställs fler personer med erfarenhet av komplexa outsourcinglösningar och en bakgrund som managementkon-sulter. Mer tid läggs också på att synas på universitet och högskolor. Cheferna Karin Stålhandske och Peter Ankerstjerne förklarar:

Att vara ”ISS:ifierad” är att helt kunna anamma kunden: nu är jag på Stockholms sjukhem, nu är jag en del av Karolinska. Samtidigt är du inte Karolinska eller Stockholms sjukhem, du är en ISS:are, det är en del av proffsigheten. Många med-arbetare går mellan många kunder, och då måste vi ha en grund i någonting.²⁵⁷

Our employees have to live the Trygg Hansa brand and values when they are working here. At the same time, they have to live the ISS brand and ISS values. That’s the duality they are facing on a day-to-day level.²⁵⁸

Med dessa lojalitetskrav kan motstridiga förväntningar uppstå och ISS ställas inför dilemmat att kundernas kunder förväntar sig en service av ISS som kunden kanske inte betalar för. Ändå framhålls inte ett gap mellan företaget och dess kunder. Snarare är budskapet att de etiskt tvivelaktiga valts bort och att många kunder ställer mycket höga krav i frågor om etik och arbetsvillkor. Inte heller framstår det svårt att bejaka de värden som ISS säger sig vilja representera. Mycket få upplever större konflikter

256 I syfte att stärka servicemedarbetare diskuteras nya utbildningar under temat *service with a human touch* och ett specifikt program för ansvariga för kontrakt med de 20 största kunderna.

257 Karin Stålhandske, affärsområdeschef i Sverige.

258 Peter Ankerstjerne, marknadsdirektör i ISS-koncernen.

mellan vad de själva värdesätter och det organisationen valt att formulera. Hade det varit så, framhålls det, hade de sökt sig till en annan arbetsgivare.

Samtidigt medför de många lojaliteterna höga krav. Till exempel när ISS tar över personal som länge haft en annan arbetsgivare – och där det inte heller är säkert att ISS åtagande sträcker sig längre än nästa offentliga upphandling. Är det verkligen möjligt – som flera problematiserar men ändå tror – att få dem att känna glädje och entusiasm över att återigen byta arbetsgivare? Och därtill få dem att känna lojalitet till ISS?

Ett dilemma är när en kund till ISS vill dra ner på den service ISS utför. Ibland kan detta vara tillfälligt och ett sätt för kunden att spara pengar. Men det finns också en risk att kundens kunder anklagar ISS för bristerna i service. För ISS medarbetare kan då en osäkerhet uppstå om vem hen ska lyssna på, här exemplifierat av en driftschef i företaget:

Jag har ett hotell där vi dragit ned en heltidstjänst hela sommaren. Alltså, jag kan inte stå för den kvalitet vi levererar. För vi levererar inte utifrån vad vi sålt in, men hotellet behöver spara pengar. Men utifrån vad ISS förväntar sig av mig så levererar ju inte jag. Men det är vad hotellet kräver, det är som att välja mellan pest eller kolera: ska jag göra ISS nöjd – eller hotelldirektören? För det vi gör nu, det ser ju så många andra. Och de vet ju inte att det är hotellet som valt att dra ner, de ser ju bara ISS som företag som har varit där och jobbat. Och i dag har vi haft en jättebesiktning och därför sprungit runt för att försöka göra det fint för hotelldirektörens skull – och vi får absolut inte säga att han har valt att dra ned på städningen under sommaren. Men de behöver ju veta: varför har det sett ut som det gjort? Det är inte något vi kan påverka, för hotellet har valt det här, det var ett krav. Och det känner jag att jag inte kan stå för.

Under flera år och fram till 2012 pågick i Sverige ett arbete med att samla ett stort antal uppköpta bolag under ett gemensamt varumärke. Bilden av ISS som *ett* företag skulle nu sättas och detta innebar att dotterbolag som Traffic Care, LEMONIA och Demogruppen nu inte längre profilerades. ISS skulle gå från flera företag med många idéer om vad ISS är och gör till ett företag med en gemensam röst, gemensamma värderingar och en gemensam kultur. Detta ansågs nödvändigt för att i Sverige göra ISS starkare – men gav ändå en viss intern kritik eftersom resultatet blev att även affärsområdeschefer miste mandatet att arrangera egna varumärkesaktiviteter. Processen beskrivs som stökig men rätt. Dels för att det fanns många subkulturer men också olika traditioner och skolor kring varumärkesarbete. Enheten marknad och kommunikation tog i omorganisationen ett samlat grepp om företagets marknadsföring och varumärkesarbete. Ansvar för intern kommunikation flyttades dit från HR-avdelningen och alla marknadsföringsaktiviteter och kostnader relaterade till ett varumärkesbyggande skulle godkännas av denna avdelning. Detta förklaras av tidigare erfarenheter, att det funnits ”för många solospelare” och för många ”bolag i bolaget” och därmed en splittrad kommunikation om vad ISS är för slags företag och om servicen som erbjuds. Även om många medarbetare uttrycker förståelse för denna utveckling framkommer också frustration över att affärsområdena – som hanterar miljonbudgetar – uppfattas sakna mandat att fatta beslut om en marknadsföringsinsats om mycket små belopp. Dessutom antydde från håll en viss mättnad, att ”pratet om varumärket” nu var avklarat och

mer tid nu skulle ägnas åt ”det som fyller det”, vilket skulle kunna tänkas ge ett fokus på frågor om organisationskultur, värdegrund och förhållningsätt. Parallellt kom det globala huvudkontoret och den nordiska ledningen i Köpenhamn (den senare representerad av företrädare från Finland, Norge, Sverige och Danmark) att än mer styra varumärkeskommunikationen i Sverige.

En process som i viss mån antas ha påverkat åsikterna om ISS varumärke var en affär som inte blev av. År 2011 var det nära att säkerhetsbolaget G4S köpte ISS. Men affären – som uppskattades till 54 miljarder kronor och skulle skapa världens största privata arbetsgivare efter amerikanska Walmart – föll när G4S aktieägare röstade nej.²⁵⁹ ISS koncernchef Jeff Gravenhorst beklagade detta och sa till tidningen *Financial Times* att affären hade blivit mycket uppmärksammasad – *a real game changer in the service industry*.²⁶⁰

I Sverige såg många med spänning på denna gigantiska affär. EQT och Goldman Sachs hade gjort sin önskan om en försäljning klar och skulle för ISS innebära att företaget gick upp i G4S och bytte namn. Att affären misslyckades förklarades delvis av det ekonomiska läget i världen just då, i spåren av en finanskris. I stället blev inriktningen en introduktion på danska börsen med spritt ägande – och detta kom att ske hösten 2014. Vi återkommer till det, men det har sagts att planeringen för en notering på börsen satte stopp för ett offensivt varumärkesarbete. När affären med G4S var som mest aktuell signalerade ändå många en slags *business as usual*, trots att en försäljning mycket väl kunde innebära en annan riktning. När den senare sprack påtalades en slags nyupptäckt stolthet för företaget. Och detta ansågs också kunna sägas om dem som tidigare jobbat för ett dotterbolag och som inte riktigt omfamnat varumärket ISS:

The challenges for ISS Sweden are the same as for any ISS country. And that is to create engagement, getting the brand pride out, and having people understand the bigger picture on what they are doing. And drilling that all the way down to the frontliners. We like to think it is happening – but it is not – at least not to the extent we would like it to happen.²⁶¹

På ISS ges delvis motstridiga bilder. Å ena sidan finns en förvåning – och besvikelse – att inte mer görs för att profilera varumärket, det vill säga att det inte investeras i fler aktiviteter och kampanjer eller ständigt fylls på med nya berättelser om det positiva som sker i företaget. Givet sin storlek, framhålls det, borde ISS vara känt för vanliga svenskar, inte ”en av Sveriges bättre bevarade hemligheter” och inte av affärstidningar presenterat som ”en dansk städjätte”. De flesta jag möter säger att också de – innan de kom till ISS – hade svag kännedom om företaget och många förknippade det inte med mer än städtjänster. Det borde inte behöva vara så, sägs det, att ISS-medarbetare ständigt ska behöva förklara var de arbetar. Med glimten i ögat men ändå med ett allvar säger en chef att anhöriga rent av trodde hen börjat jobba på en rymdstation.

Ett återkommande tema i undersökningen är att det finns en outnyttjad potential i varumärkesarbetet. I detta ligger också att göra mer av ett socialt ansvarstagande.

259 *Affärsvärlden*, 1/11 2011.

260 *Financial Times*, 1/11 2011.

261 Peter Ankerstjerne, marknadsdirektör i ISS-koncernen.

Att berätta för omvärlden om höga etiska standards i branscher ”fyllda med svarta pengar” och ”usla arbetsvillkor” eller genom att utvidga den språkundervisning som erbjuds de många nya svenskar som arbetar på ISS. Samtidigt sägs – även av dem som önskar mycket mer – att ansvaret faller på många fler än de som jobbar med kommunikation och *corporate affairs*.²⁶² Många ser sig själva som bärare av varumärket och att varje möte med varje intressent är ett slags varumärkesbyggande. Detta förhållningssätt uppmuntras också flitigt av företagsledningen. Den betydelse som enskilda servicemedarbetare tillmäts kan också märkas genom att de nu används allt mer i ISS marknadsföring. Besökare av ISS huvudkontor i Stockholm möts av tavlor på ISS:are runt om i världen.

Ändå framgår kritik att det saknas inkluderande processer för att diskutera varumärket. Mellanchefer upplever sig hänvisade till sin närmaste chef, som också kan efterlysa ett kunskapsutbyte om varumärkesfrågor. Återkommande framhålls att några av de viktigaste representanterna – de medarbetare som varje dag finns hos ISS kunder – inte alls vägleds i ett varumärkestänkande. Att vifta bort denna kritik med hänvisningar till chefer på arbetsplatserna eller att det läggs ut filmer på en medarbetarportal (som många inte sägs ta del av) duger inte, menar kritikerna.

En annan kritik handlar om målgrupptänkande. I dag är ISS kunder organisationer. Försäljningen är *business to business*, B2B, och ISS upplever att företaget är välkänt i sina branscher och för upphandlare. Att vända sig till enskilda konsumenter har inte varit aktuellt. Däremot diskuteras om företaget i sin marknadsföring ska vända sig till privatmarknaden, till exempel med tevereklam och annonser – och använda dessa externa kanaler också i syfte att nå sina egna medarbetare. Livsmedelsföretaget Ica framhålls här som ett föredöme, som genom extern marknadsföring lyckats väl också i kommunikationen med sina medarbetare. Mot detta framhålls att ISS saknar resurserna, och att varumärket också kan stärkas genom att förbättra den interna kommunikationen, till exempel genom att hitta nya vägar att nå fram till servicemedarbetarna. Ett problem som förs på tal är att ISS ledning inte når tillräckligt väl ut till teamledare och servicemedarbetare. Ett försök att underlätta detta var införandet av en medarbetarportal. Men även om det var ett litet steg på vägen är det inte många som söker sig hit efter långa dagar på jobbet och slår på sin dator för att ta del av ISS nyheter och riktlinjer. Ett vanligt tema är hur appar och sociala medier klokast används.

Att ISS verkar i lågmarginalbranscher framhålls av flera som en förklaring till att ett offensivare och externt mer omfattande varumärkesarbete väljs bort. ISS kan inte jämföras med företag som Hennes & Mauritz och Apple, är budskapet från de högsta cheferna. Ändå är det just det skifte som nu sker med företagets nya vision, där företaget faktiskt jämför sig med världens ledande serviceföretag – utan att tillsynes och paradoxalt nog vara berett att utveckla sin externa marknadsföring. Att endast profilera sig *business-to-business*, och inte mot konsumentmarknaden, anses därför internt av många som alldeles för snävt för ett företag som vill konkurrera med de allra främsta

262 2012 minskade kommunikationsavdelningen från 7 till 3,5 heltider. 2014 infördes en ny enhet, *corporate affairs*, som också fick det formella ansvaret för arbete med kommunikation och varumärkesutveckling.

inom service. Att rikta sig också mot en bredare allmänhet skulle kunna bygga en stolthet i företaget, gagna varumärket och få fler att upptäcka ISS, däribland personer som inte vet att företaget finns men som skulle kunna vara utmärkta medarbetare. Med nuvarande strategi, anser kritikerna, bortses det från att konsumenterna på privatmarknaden också kan vara kunder, inköpare och potentiella ISS:are, och att mycket finns att vinna i försäljningsarbete och kundkontakter om fler är bekanta med ISS och får smak för bredden i företagets serviceleverans. Ola Gunnarsson, affärsområdeschef:

Jag tror vi skulle kunna ta ett språng, att bli kända som något annat än städjätte genom att göra något mer riktat och intensivt mot marknaden och mot potentiella arbetstagare. Genom att bygga varumärke på lite annat sätt än vi gör i dag.

Tillsynes överraskande framstår att ISS – som strävar efter att utveckla sitt varumärke genom att vårda kundernas – i så liten utsträckning diskuterar varumärkets roll i samhället och samspelet mellan interna och externa intressenter. Till stor del sätts hoppet till internkommunikationens kraft, det strategiska varumärkesarbetet diskuteras med andra ord primärt utifrån en *internal branding-logik*. I företagsledningen talas om insatser för att stärka medarbetarnas stolthet för företaget, om en känsla av sammanhang och tillhörighet. Om detta förefaller många överens, däremot är perspektiven lite olika om *hur* det ska gå till. Vad det kräver i form av externa insatser och vad som kan uppnås med hjälp av nya utbildningar och nya sätt att kommunicera internt.

4.4 Varumärkesarbetet möter värdegrundsretoriken

I detta avsnitt ska jag närmare undersöka hur chefer i företaget använder en värdegrundsretorik och vad de vill att deras medarbetare och service ska förknippas med. Jag inleder med att presentera det som formulerats som det allra viktigaste, oavsett omgivning och oavsett omständigheter – *företagets värderingar* – vilket också kan förstås som ISS uttalade värdegrund.

Företagets ledning återkommer till att det i näringslivet i dag är ett måste med en etisk medvetenhet, någon form av CSR-arbete och en aktiv dialog med intressenterna. När ISS chefer diskuterar frågor om anseende, förtroende och varumärkesutveckling aktualiseras också etikens betydelse. Att ta etiken på allvar sägs inte alltid självklart ekonomiskt lönsamt, men nödvändigt för att kunna möta omvärldens förväntningar och hävda sig i den globala konkurrensen.

På ISS framhålls att etik kommer att få en allt större betydelse i ett globalt företagande, och redan nu framhålls etiken som ”en hygienfaktor”. Samtidigt framkommer en osäkerhet om vad det är för slags moral och värden som ska vägleda ISS. Fler policys finns att vända sig till, men tiden och viljan förefaller saknas för att kunna tillägna sig en djupare förståelse om vad som faktiskt förväntas.

Ärlighet, entreprenörskap, ansvar och kvalitet är ord ISS hoppas att både interna och externa intressenter associerar med företaget. Dessa arbetades fram i koncernen 2007 och var under en period en återkommande punkt på strategidagar och ledningsgrupps-

möten. De fyra orden, presenterade som ISS värderingar, ska vägleda alla beslut och all verksamhet – oavsett omgivning och oavsett omständigheter. Detta har följts upp med en *whistleblower policy*, som gör det också möjligt för alla ISS anställda, affärspartners och andra intressenter att rapportera allvarliga missförhållanden i företaget.

ÄRLIGHET – VI RESPEKTERAR

ENTREPRENÖRSKAP – VI AGERAR

ANSVAR – VI BRYR OSS

KVALITET – VI GÖR DET VI LOVAR

Cheferna på ISS säger sig väl bekanta med de fyra begreppen, och beskriver en förväntan att arbeta utifrån dessa och samtala med sina närmaste medarbetare om dem. Att de är tämligen allmänna – och att de kommuniceras *top down* i företaget – förefaller inte problematiskt. Så fungerar det i globala företag, sägs det, och därför är det ingen vits att ägna längre tid åt varför de själva inte bjuds in för att påverka innehåll och formuleringar i någon större utsträckning. När begreppen introducerades var de uppe för diskussion i ledningen och på affärsområdenas möten. Men inte med en regelbundenhet, och de flesta säger att ett mer ingående samtal om ”värderingarna” inte ägt rum sedan de själva började i företaget.

Inte heller är det tillsynes detta som allra mest kännetecknar företaget. Vad som framhålls viktigare – oavsett omständigheter – är att prestera goda ekonomiska resultat. Det står inte i skrift, men skulle kunna beskrivas som den outtalade men ändå vedertagna värdegrunden. Av en chef formuleras det så här:

Alla vet att om du inte levererar månad för månad är du liksom en *nobody*, lite så. Men levererar du vad som förväntas resultatmässigt – eller lite mer – då blir du höjd till skyarna. Du kan ha vilken kvalitet som helst eller behandla dina medarbetare halvdåligt. Med positiva siffror kommer du ändå att belönas.

Tiden räcker inte – men allt ska mätas?

Av medarbetare tecknas ett landskap där kortsiktigheten ofta vinner över långsiktigheten – och att det på sikt är ohållbart. En företagsledningskultur skildras där mycket mäts i detalj och där uppföljning och förberedelser av månatliga rapporter till huvudkontoret i Köpenhamn kommer före det mesta. ISS medarbetare förväntas ha en passion att prestera, det är en av företagets principer för ledarskap. När detta utvärderas sägs det i mycket handla om bättre siffror. Presterar du inte finansiella resultat blir du bedömd därefter.

Av flera förklaringar är en den omtalade börsintroduktionen. Förberedelserna inför denna orsakar en hård press på kortsiktiga ekonomiska resultat – vilket även drabbar investeringar i kommunikation och varumärkesarbete. Men i ett annat perspektiv har

börsen diskuterats i flera år, och det framstår därför som en klen ursäkt att inte vidta åtgärder som på längre sikt stärker företaget. Kortsiktigheten har, framhålls det, alltså inte bara att göra med viljan till goda siffror vid en försäljning. Den är uttryck för en företagsledningskultur som varat under lång tid.

Ett återkommande tema är att det inte räcker med ett nyckeltal för kassaflöde, vinst och organisk tillväxt, om undersökningar visar att varken medarbetare eller kunder kan rekommendera ISS till en kompis eller kollega. Men nöjda medarbetare och kunder kommer ge ekonomisk utdelning. Därför används nu instrumentet *Net Promoter Score*. Det är en skala 1 till 10, där kunden eller medarbetaren måste ge en 9:a eller 10:a i betyg för att resultatet ska anses positivt. 7 och 8 är neutralt, och 1 till 6 underkänt. När ISS började med dessa mätningar var resultatet negativt, både vad gäller kundernas och medarbetarnas nöjdhet med företaget. Affärsområdeschefen Fredrik Höglund tror ändå att en börsnotering ger förbättringar i det avseendet:

Jag tror börsintroduktionen innebär en uppstramning på kort sikt. Vi ska vara medvetna om att vi levt med en månadsekonomi i ett riskkapitalbolag som är högbelånat. På börsen reduceras vår månadsekonomi i varje fall till en kvartalsekonomi. Det är bra, då – ibland – oproportionerligt fokus har varit på icke verksamhetsutvecklande nyckeltal.

I början av varje månad har budgetansvariga slitit tungt för att följa upp vad som varit och samtidigt hålla blicken på nästa deadline. En arbetskultur beskrivs där dagarna är intensiva och där det lönar sig bättre att bita ihop än att visa sig sårbar när orken tryter. Det är ”extrema slitvargar som rekryteras och stannar kvar, är du lat pallar du inte”. Stämningsslaget anses också påverkas av ”grabbigheten” i företaget, inte minst högre upp i företaget där endast två av elva i ledningsgruppen är kvinnor.²⁶³ På mellanchefsnivå är denna snedfördelning inte lika uppenbar. Trots dessa slitvargar och företagens vilja till en passion att prestera, kritiserar ISS av vissa kunder för bristande proaktivitet. Inte ovanliga kundreaktioner sägs vara att ISS är bra, men att förslag till andra sätt att arbeta inte proaktivt framförs i den grad en del kunder önskar. Denna slags kritik tycks ledningen väl medveten om, och också av det skälet är det mycket viktigt med ett bättre internt samarbete och mer långsiktigt förhållningssätt.

Ofta framkommer kritik om sättet att mäta och belöna prestationer. Inget upplevs viktigare än att klara och överträffa budgetmålen. Även med en bra miljö, uppsluppen stämning och nära till skratt inom det egna affärsområdet pyser missnöjet över det interna samarbetsklimatet, om hur de olika affärsområdenas medarbetare pratar om och agerar mot varandra. Mellanchefer beskriver en dubbelhet från ledningens sida. Å ena sidan uppmantras att överföra kontrakt internt i företaget, vilket anses gagna helheten. Å andra sidan kritiserar de som gör det för sämre resultat, då de kanske blir av med ett lönsamt kontrakt. Villkoren förklaras vanligen utifrån ett lönsamhetsperspektiv. Under några år hade ISS i Sverige målet att till år 2015 nå en omsättning på 8 miljarder kronor och en marginal på 8 procent, internt marknadsfört som 8/8. Åtskilliga i företagsledningen och mellanchefer uttryckte stor trivsel i detta, de berättar att de

263 Under stora delar av detta projekt hade ISS en ledningsgrupp med 11 personer. År 2015 bestod den av 14.

gillar en högpresterande kultur med klara signaler om att resultatet avsevärt behöver stärkas – och att deras egna insatser är avgörande för att nå målet. Men gradvis började organisationen att smått pysa. En allt för ambitiös ekonomisk målbild uppfattades av många ge en osund stämning på företaget och bidra till att saker av mer långsiktig karaktär inte hanns med. Många chefer upplevde det även svårt att kombinera arbete och familjeliv. Med skiftet på vd-posten år 2013 övergavs målet om 8/8. Men även om de ekonomiska prognoserna reviderats är tempot och ambitionerna fortsatt höga. Medarbetare beskriver hur åtskillig tid läggs på rapportering till cheferna varje månad – som i sin tur rapporterar till nordiska ledningen, globala huvudkontoret i Köpenhamn och företagets ägare. Resultat anses följas upp ”minutiöst” med hjälp av sofistikerade mätinstrument och denna mätkultur anses ha stärkts inför börsnoteringen. Flera mellanchefer beskriver en känsla av att deadline att få i väg interna resultatrapporter väger tyngre än att gå ut och träffa en kund, även om de förstår att det inte borde vara så. Vissa chefer säger att stabsfunktionerna glömmer att kunderna kommer först när det är ”89 rapporter som ska in före måndag morgon”, andra att den ekonomiskt kort-siktiga kulturen ”blir vårt fall en dag”. År 2012 och 2013 präglades av neddragningar samtidigt som ISS växte och vann flera nya kunder. Många chefer vittnar om en mycket hög arbetsbörda och flera chefer lämnar företaget utan att ha ett nytt jobb klart. På drygt ett år under perioden 2012 till 2013 byttes över halva ledningsgruppen ut. Det danska ledarskapet i både Sverige och nordiska regionen anses också ha betydelse för den kultur som utvecklats. Inför presentationen av den nya organisationen 2014 förtydligades att *alla* måste prata mer med kunderna, och att ”mötet med kunden – att kunna sitta ner och diskutera – slår allt annat.”²⁶⁴

Dessa berättelser om kultur, jargong och stämningsslag är intressanta också för att det tycks påverka medarbetarnas uppträdande, internt men även externt eftersom samarbetsklimatet och konflikterna kring belöningsystem och gränsöverskridande affärer sägs styra hur mycket tid som läggs på kundrelationer. Det påverkar också det som ledningen hoppas på, att medarbetarna inte ska ge splittrade intryck av vad ISS kan och vill göra.

Etiska koder och policys

På ISS finns 26 antagna policys.²⁶⁵ Dessa täcker en rad frågeställningar och verksamhetsområden – allt från nämnda *whistleblower policy* till riktlinjer för alkohol, anti-korruption, brandskydd, miljö, sociala medier och trafiksäkerhet. ”Kvalitet” är både en ”värdering” och ”policy”. Därtill finns *ISS Code of Conduct*, som presenteras som etikregler och förklaras som att den ska fungera som vägledning för alla medarbetares agerande. Den etiska koden beskrivs vidare som att den stöder ISS värderingar och kompletteras av ISS policys, regler och riktlinjer. Den är en del av anställningsvillko-

264 Från företagets medarbetarportal.

265 ISS har en policy för alkohol och droger, antikorruption, arbetsmiljö, antal leverantörer, bilpolicy, brandskydd, elsäkerhet, it, kommunikation, konkurrens, kris, kundservice, kvalitet, ledarskapsprinciper, likabehandling, marknadsföring och sponsring, mediepolicys, mötespolicy, miljö, mobiltelefoni, personal, rehabilitering, sociala medier, säkerhet och risk, trafiksäkerhet, *whistleblower policy*. Många av de policys som antagits hanteras av personalavdelningen.

ren och varje medarbetare uppmuntras att prata med sin närmaste chef om hen har frågor och funderingar som rör de etiska reglerna. 2011 antog koncernen en *Corporate Responsibility Policy*. Där betonas ansvaret företaget har när det sysselsätter över 500 000 medarbetare och samarbetar med 200 000 kunder. Det framgår också att långvarig framgång som företag kräver en hög nivå av *corporate responsibility*. Som medlem av FN:s Global Compact åtar sig ISS att utforma sin strategi och verksamhet i linje med detta avtals principer om mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljöhänsyn och antikorrup­tion.²⁶⁶ Som del av företagets sociala ansvar framhålls ISS betydelse för enskilda individer, att det för många medarbetare är en öppning till arbetsmarknaden men också till social mobilitet. I strävan att utveckla standards för arbetsvillkor och hållbarhetsfrågor understryker ISS betydelsen av samarbete med många olika intressenter och hänvisar även till gemensamma insatser med branschorganisationer inom outsourcing.²⁶⁷

ISS-ledningen i Sverige vittnar om det positiva med en etisk kod och att det finns hela 26 policies som vägledning i vardagen. De flesta säger att de tar del av dessa policies i fall problem uppstår, men vid frågor om etiska dilemman är det få som kan ge exempel på sådana i arbetet, annat än att några upplever att ISS inte alltid lever upp till den kvalitet i serviceuppdraget som de lovat kunden och att det är problematiskt när kunderna inte berättar för sina egna medarbetare när avtalet med ISS har omförhandlats och kanske resulterar i en lägre servicenivå.

Ledarskapsprinciperna

Inom ISS sätter vi kunden först.

Inom ISS har vi en passion för att prestera.

Inom ISS uppmuntrar vi till förnyelse.

Inom ISS behandlar vi människor med respekt.

Inom ISS föregår vi med gott exempel.

Inom ISS leder vi genom delaktighet.

Inom ISS utvecklar vi oss själva genom andra.

Inom ISS är samarbete viktigt för goda prestationer.

ISS är ett företag med gemensamma värderingar, ett varumärke och en strategi.²⁶⁸

ISS nio principer för ledarskap togs fram 2009. Ledningen förefaller väl förtrogen med dem men det framkommer ändå att mycket finns att önska om hur de förankras. Under Lars Täubers tid som vd, 2010–2013, återkom någon av de nio principerna i diskussioner på chefskonferenser och när ledningen sammanträdde – och vid ett par tillfällen med hjälp av konsulter inom ledarskap. Det framförs att detta då förde högsta ledningens representanter närmare varandra, och att det inför svåra vägval kunde höras: ”det där stämmer väl inte med våra ledarskapsprinciper”. Täuber hade målet att samla företagets omkring 600 chefer – som han beskriver som ”en extrem nyckel till

266 ISS-gruppens hemsida.

267 Ibid.

268 Ibid.

framgång eftersom de påverkar alla medarbetare” till ett stormöte om detta. Ledarskapsprinciperna har diskuterats av nära 100 chefer på företagets chefskonferens och av omkring 150 personer som samlats till respektive affärsområdes minichiefskonferenser. Men Täuber ansåg att ytterligare steg behövdes och förklarar att ”detta var på agendan”. Detta skulle ske 2014. Täuber säger att ett ekonomiskt utrymme måste finnas och uppskattar att det rör sig om en investering på ungefär fem miljoner kronor. Han säger också att liknande initiativ tagits av ISS i Norge. Även i nyhetsbrev lät Täuber andra medarbetare veta hur han ofta gick tillbaka till ledarskapsprinciperna när en viss osäkerhet infann sig i beslutsfattandet. Men av de mötesplatser som skulle skapas för att mer fördjupat diskutera principernas betydelse i vardagens verksamheter blir det inte mycket av. När Lars Täuber lämnat vd-posten medgav han att ISS är ”efter den plan vi hade” och att det inte blev något stormöte om de nio principerna. Andra säger att omorganisationen 2014, som innebar att över halva ledningsgruppen slutade i företaget, gav ett annat fokus.

Med tanke på den betydelse som ledarskapsprinciperna och de gemensamma värderingarna – ärlighet, entreprenörskap, ansvar, kvalitet – tillmäts när företaget presenteras i filmer och broschyrer är detta mycket intressant. Att leva upp till dessa värden och förhållningssätt beskrivs som avgörande för att ISS ska kunna leva upp till varumärkeslöfte, men tiden sägs saknas för att göra det tillräckligt väl. Det är också intressant mot bakgrund av den kritik som funnits kring hur de olika affärsområdena samarbetar och i ljuset av de frågetecken som funnits kring företagets förmåga att leva upp till vad som sagts och lovats. En medarbetarundersökning 2012 visade ett missnöje vad gäller företagets ärlighet. Det finns, som tidigare visats, också en problematik när kundernas medarbetare förväntar sig en service av ISS som kunden ibland inte kan betala för, och då kanske omförhandlar ett kontrakt utan att det kommuniceras vidare till de anställda vid kundföretaget. Återkommande förklaringar till detta är som tidigare: viljan att nå kortsiktiga ekonomiska resultat kommer före ett fördjupat samtal om innebörden av ett kommunikativt ledarskap, om varumärkesstrategi och etik. Det sker till viss del i affärsområdena och har aktualiserats på chefskonferenser, men inte med den regelbundenhet som många medarbetare finner önskvärt. De ”mjukare frågor” som lyfts på chefskonferenserna faller bort eller anses inte viktiga nog när vardagens måsten och krav på ekonomiska resultat tränger på.

Det framgår att detta är en riskabel strategi. ”Det räcker inte att ha ett värderingsår, alla år är ett värderingsår om du vill göra synligt vad ISS står för”, är ett vanligt tema i intervjuerna. Också i företagsledningen finns en självkritik och flera finner det önskvärt med djupare samtal om de värderingar och det förhållningssätt som ska utmärka företaget. Exempel som ges är att mer noggrant studera hur medarbetarna arbetar med ledarskapsprinciper och värderingar och att chefer ska värderas utifrån annat än ekonomiska resultat. Affärsområdeschefer jag intervjuar säger att det inte längre ska vara okej att komma undan med brister i ledarskap bara för att du presterar en utmärkt ekonomi. Detta sägs vara ett av skälen att ISS nu jobbar utifrån devisen *the power of the human touch*. I sammanhanget påtalar flera ledarskapsprincipernas betydelse som plattform för hur företagets chefer ska förhålla sig till varandra.

Företagsetiken

År 2011 framhöll ISS globala ledning att de flesta av företagets kunder inte var villiga att betala 10 till 15 procent mer för hållbarare tjänster och produkter. Men detta – säger koncernens marknadsdirektör – innebär inte sänkta ambitioner från ISS. Höga etiska standards är bra också i ett varumärkesperspektiv, och senare skulle det hävdas att investeringar i mer hållbara produkter gett ISS ett försprång mot många konkurrenter.

Att ta etiskt ansvar anses alltså stärka varumärket, och därför finns det en affärslogik i att arbeta etiskt, menar Lars Nygaard, vd för ISS i Sverige. Inget får gå fel – skulle ISS slarva i ett etiskt ansvarstagande skulle företaget förlora kraften i sitt värdeerbjudande, fortsätter Nygaard, och säger att ISS varken vill riskera sitt eget eller kundernas varumärke genom att samarbeta med lokala underleverantörer som de inte vet tillräckligt mycket om. För kunderna ska det vara en trygghet att ISS har egen personal eller samarbetar med andra globalt kända företag. Att globala kunder vänder sig till ISS har alltså sina etiska förklaringar, som att företaget avstår från affärer med lokala leverantörer i länder med hög korruption. Globala avtal ska gälla för alla ISS-länder och garantera att det med affären inte kommer ett 50-tal olika leverantörer. Samtidigt framhålls att när företag som Barclays, Citybank och HP tecknar ett globalt avtal med ISS så ska ISS också följa deras etik och värderingar, vilket reser frågor om vilken slags etik som då har företräde.

Tidigare vd:n Lars Täuber talar precis som sin efterträdare om etiken i termer av riskminimering, varumärkesvård och en konkurrensfördel. Han ser högre etiska krav som positivt, inte bara för ISS och dess kunder, utan också för att det gör världen lite bättre. Ett viktigt argument med etik som en del av ett varumärkesbyggande anses vara att globala kunder inte har råd att köpa service av företag som inte har ordning och reda. En aspekt på detta är frågan om uppehållstillstånd. Täuber förklarar att ISS arbetat mycket med detta, att de haft en tät dialog med Arbetsförmedlingen, Migrationsverket och Skatteverket och vidtagit processer för att säkerställa att alla tillstånd är i sin ordning. Ibland, säger Täuber, går ISS på minor, och då är det viktigt att agera snabbt:

Under tiden du väntar på uppehållstillstånd har du rätt att arbeta, det finns 4–5 tillstånd du kan ha beroende på vilken status du har. Och har du inte ordning på det som arbetsgivare, och har du inte kollat när det löper ut, då riskerar du att sitta med en arbetstagare som inte har ”schyssta papper”.

Få av dem jag intervjuar utvecklar vilken etik som borde vägleda ISS – och det är faktiskt inte heller många som säger sig uppleva etiska dilemman i sitt arbete. På frågor om eventuella svårigheter att kanske leva upp till egna och andras ideal svarar flera spontant att de inte funderat över det som något problem. Men längre in i samtalet antyds ändå att etiska frågeställningar ofta kommer upp, att det finns med när kontrakt skrivs, tolkas och försvaras och att de blir påtagliga i diskussioner om arbetsvillkor, kundkrav och samarbetsklimat mellan de olika affärsområdena.

Affärsområdeschefen och förra vd:n Lars Täuber tycker att ISS har ett mycket stort ansvar som arbetsgivare, samtidigt som det är ett begränsat utrymme för ännu bättre villkor och högre löner. Han vill inte ha ett Sverige där människor har svårt att livnära

sig i vissa serviceyrken. Här gäller det att balansera och ibland sätts ISS på prov, säger Täuber. När det gäller kollektivavtal för ISS samtal med fackliga organisationer om detta. En chef på HR-avdelningen säger att ISS vill göra det möjligt för servicemedarbetarna att rotera och alternera uppdrag i högre utsträckning än nu. Täuber berättar i sammanhanget om en kund som undrat om ISS inte kunde hitta en billigare lösning genom att plocka in folk från andra länder, som inte har kollektivavtal och nöjer sig med låga löner. Täuber säger att han då sa att det inte var aktuellt:

För mig var det viktigt att inte ge vika i våra ideal. Jag sa att i så fall ska de inte jobba med oss. Och det var precis vad kunden ville höra.

I Sverige finns inte någon etikchef eller någon annan tjänst med särskilt ansvar för etiska frågor. Fram till 2014 låg CSR-arbetet på kommunikationsavdelningens bord och är nu en del av arbetet inom *Corporate Affairs*. När den globala företagsledningen i dag blickar framåt identifieras stora varumärkesmässiga möjligheter i arbetet med etik. Peter Ankerstjerne, marknadsdirektör i koncernen, förklarar:

I think the ethical standards and the way we are working with business ethics is extremely important. And it is an extremely big part of our brand. I definitely think it is a differentiator in the future. It is becoming more and more important – and I think we can use it much more actively as part of our brand communication.

Ankerstjerne säger att arbetet med företagsetik och hållbarhetsfrågor också är förknippat med höga kostnader. Ibland ger det upphov till konflikter, och Ankerstjerne antyder att ISS-gruppen (huvudkontoret i Köpenhamn) ibland behöver hålla emot, även om han tycker att högsta cheferna är *pretty big on ethical standards*. Men det betyder inte att ISS ska avstå eller att det inte går att förena med hög avkastning för ägarna. I förordet till ISS korruptionspolicy beskriver till exempel koncernchef Jeff Gravenhorst ISS affärsetik som icke-förhandlingsbar och att ISS alltid haft stränga regler mot korruption och mutor. Ankerstjerne ser också att investerare värderar etiken högre än tidigare:

It is one of those things just as with sustainability, you know, it does cost a lot of money but it is the right thing to do. And sometimes you just need to do the right things even though it cost a lot of money, even though it is hard to work with, even though it is difficult to manage, you know. But it is the right thing to do.

ISS i Sverige har sedan 2008 ett sponsringsavtal med Hand in Hand. ISS stöttar arbete i Indien där Hand in Hand utbildar och ger mikrokrediter till kvinnor i utsatta livssituationer som vill starta företag. Ett antal dagar varje år åker olika ISS-medarbetare till Indien för att studera detta arbete. CSR-arbetet motiveras av företagets värderingar *ansvar och entreprenörskap*.

Någon säger att projekt som Hand in Hand inte ger ISS några affärer och att kunder ändå bläddrar till den sida i företagspresentationen där det står vad affären kostar och vad timpriset är. Men att företag har någon form av CSR-arbete och en god dialog med sina intressenter anser kommunikationsdirektören Christer Ekelund vara en hygienfaktor i dag. Ekelund tror att *etikwashing* (prata men inte handla) slår tillbaka och säger att ISS måste utforma sociala projekt som slår an en nerv hos medarbetarna.

Många chefer i företaget uttrycker också en stolthet över engagemanget i Indien. Det anses förenat med ISS värderingar och ge positiv medial uppmärksamhet, vilket skulle stärka ISS varumärke. Däremot är åsikterna olika om hur den här typen av sociala åtaganden ska kommuniceras. Flera önskar att ISS sociala ansvar utvidgades till Sverige, där det uttrycks ett stort ansvar för sin mångfald av medarbetare och stora andel nya svenskar. Enligt flera gör företaget en enorm insats för Sverige genom att det ger så många ungdomar arbete och att det har så många människor som kommer från andra länder. Att företaget erbjuder undervisning i svenska anses – även om det är för lite och ställer för höga krav på de anställda på kvällstid – som ett konstruktivt sätt att ta socialt ansvar. Att kommunicera det kan skapa stolthet i företaget och stärka bilden av ISS som en ”schysst” arbetsgivare. Att ISS – enligt egen utsago till skillnad från vissa konkurrenter – betalar lön i tid och påtalar rätten till saker som semesterersättning – är också ett sätt att ta ansvar. Om detta borde, menar flera, också berättas, då de flesta svenskar nog tror att samtliga företag i Sverige lever upp till arbetsrätten.

Att förmedla detta skulle alltså kunna stärka stoltheten och så också göra det etiska ansvaret tydligare i varumärkesarbetet. Personer som argumenterar för detta tycker att det lättare skulle kunna motiveras varför ISS tar just *detta ansvar*, till skillnad från samarbetet med Hand in Hand (som också finansieras av många andra företag).

Att det ändå inte sker nämnvärt – alltså marknadsföringen av företagsetiken – sägs vara att företaget är rädd att bli synat. Först ska det ”sopas framför egen dörr”, där ännu fler lever efter vad som finns formulerat i diverse strategidokument. Här kan alltså en räddhågsen och defensiv inställning noteras. Andra varnar också för att låta den här typen av berättelser bli en del av företagets externa kommunikation och marknadsföring, att det vid en närmare granskning skulle framstå som att ISS inte gör tillräckligt.

4.5 En vidare syn på företagets ansvar

En målsättning med ISS Facility Services varumärkesarbete är att företaget ska bli känt och valt av fler. I Sverige är ISS okänt för många, trots dess storlek, och alltför få vet om det stora utbudet tjänster, hävdar ledande företrädare. En omtvistad fråga har då varit om och hur företaget borde exponera sitt varumärke mot fler intressenter. Ska ISS även framöver profilera sig som *business to business*, i första hand mot organisationer, eller kräver visionen *världens främsta serviceföretag* något annat? Att företaget kommer att – och måste – vända sig till konsumentmarknaden i sin kommunikation?

Tidigare har ISS Facility Services jämförts med sig med Sodexo och Coor Service Management, nu talar man även om Four Seasons Hotels and Resorts, Singapore Airlines och Walt Disney – alla välkända företag förknippade med högklassig service. En varumärkesstrategisk fråga är om en ompositionering av varumärket då krävs, att ISS utöver att profilera sig gentemot företag och andra organisationer (*business-to-business*) dessutom behöver inrikta sig mot privatmarknaden (*business-to-consumer*). Samtidigt framstår varumärkesarbetet som reaktivt snarare än proaktivt. Inför företagets börsnotering gjordes inga större varumärkesinvesteringar och ett återkommande tema i un-

dersökningen har varit gapet mellan en kaxig vision och en passiv varumärkesstrategi. Trots visionen att bli främst i världen på service är företaget påtagligt försiktigt i sättet att kommunicera sitt varumärke. Men det är också ett företag där värdegrundsfrågor och arbetet med organisationskultur är viktiga delar i det strategiska varumärkesarbetet. Ett vanligt antagande är att det behövs en etisk kompetens i byggandet av ett globalt ansett varumärke, att såväl interna som externa intressenter förväntar sig ett genuint värdegrundsarbete och att modig kommunikation kring värdegrundsfrågorna skulle kunna göra varumärkesarbetet kraftfullare.

Trots en vilja att omtalas bland de bästa på service – och trots att ISS börjat jämföra sig med mycket välkända företag – talar medarbetare om små investeringar i varumärket, och att detta blev mer påtagligt före noteringen på den danska börsen. Koncernledningen styr mer än förr och enskilda verksamheter har mindre frihet att utforma egna varumärkesaktiviteter. Samtidigt, konstaterar ledningen, har *alla* på ISS ett ansvar att ”leva varumärket” i mötet med intressenterna. Företagsledningen vill stärka varumärket genom att utveckla den interna kommunikationen och man ämnar arbeta än hårdare för att varje ISS:are ska förstå det förväntade: att personifiera och hängivet försvara ISS löfte om service med en *human touch* och att vara lyhörd för sina uppdragsgivare. Det behövs en chefskultur med mindre av de duster som tagit dyrbar tid från uppmärksamheten på kunderna. Bättre kommunikation mellan de fem affärsområdena, och en annan fördelning av lukrativa kundkontrakt, är viktiga steg om ISS ska bli vad det hoppas – serviceföretaget *alla* talar om.

Flera större förändringsprocesser har initierats och genomförts på ISS de senaste åren. Utvecklingen från små och medelstora kunder till större har accelererat. När affären med säkerhetsbolaget G4S föll blev inriktningen en börsintroduktion i Danmark, vilket haft betydelse för det tämligen försiktiga och ängsliga sättet som varumärket har kommunicerats på. Framför allt anses det viktigt att stärka kommunikationen med de medarbetare som utför servicen. Angeläget är även att åstadkomma bra samtal mellan de fem affärsområdena. Också mot den bakgrunden framhålls behovet av ett gediget värdegrundsarbete. Detta för att internt kunna samlas kring vad företaget vill stå för, men också för att viktiga intressenter förväntar sig ett intentionsdjup när ett företag talar om att leda utifrån sina värderingar. Ett utvecklat arbete med ISS värdegrund skulle kunna innebära nya sätt att kommunicera med möjliga kunder, medarbetare och investerare. Samtidigt finns kritiken att det inte ges tid för ”de mjukare frågorna” – exempelvis arbetet med ISS uttalade värderingar och ledarskapsprinciper – och att chefer framför allt bedöms utifrån ett vinstintresse och kortsiktiga ekonomiska prestationer. Detta har i sin tur föranlett kritiska frågor om arbetet med värdegrundsfrågor och om intresset att mer ambitiöst göra dem synliga i företagets varumärkesarbete.

Värdegrundsarbetet exemplifieras bland annat med att ISS inte gör affärer med lokala leverantörer i länder med hög korruption. Man skulle i detta sammanhang kunna säga att ISS sätt att bedriva dessa affärer bidrar till social nytta. Argumenten för detta är även affärsmässiga: genom att ta etik på allvar framstår företaget som modernt och professionellt och i strävan att utmärka sig i konkurrensen, uppnå ett gott anseende och i längden vara ekonomiskt lönsamt är ett intensifierat värdegrundsarbete nödvändigt

och affärsstrategiskt klokt. Etiska frågor undviks alltså inte, de anses legitimitetsskapande och tillmäts betydelse när framtidsplaner formuleras. Även om det ytterst är utifrån ekonomisk vinst som företaget kommer att bedömas så argumenterar ISS för en vidare syn på företagens ansvar.

CSR-projekt i Indien, arbetet mot ”svarta pengar”, goda processer för arbetstillstånd och principen att aldrig ta eller ge mutor är ytterligare exempel på hur företaget uttrycker och kommunicerar ett socialt ansvarstagande – och hur man på så vis försöker stärka ISS anseende i förhållande till kunder, anställda och affärspartners. Detta värdegrundsarbete finns det en ambition att utveckla, till exempel genom att mer offensivt kommunicera ISS betydelse för nyanlända svenskers etablering på arbetsmarknaden och genom att erbjuda dem språkundervisning på betald arbetstid. Att så profilera varumärket skulle kunna ge ISS fler affärer och samarbetspartners. Samtidigt kan det också vara så att priset på affärskontraktet blir viktigare för kunden än i vilken utsträckning företaget gör sig känt för sitt värdegrundsarbete. Det är även förknippat med etiska utmaningar att företrädare för ledningen förväntar sig medarbetare som under inga omständigheter kompromissar med ISS uttalade värderingar – men samtidigt understryker vikten av att ”följa kundernas etik”. Har inte såväl personer som organisationer olika ambitioner och förhållningssätt? Högsta ledningen utgår från att medarbetarna har kompetens att hantera lojalitetskonflikter och etiska motsättningar. Ändå verkar det vara oklart hur företaget menar att etiken är en instrumentell resurs, annat än att den förväntas och antas vara lönsam, både i fråga om anseende och ekonomisk vinst. Att tala om etik antas viktigt i dagens näringsliv, och att en etisk framtoning kan bidra till ett ökat förtroende hos såväl interna som externa intressenter. ISS ledning menar att arbetet med värdegrund, hållbarhet och socialt ansvarstagande kan generera ekonomisk lönsamhet och att detta arbete kan hjälpa företaget att bemöta eller undvika negativ publicitet. Det betyder inte nödvändigtvis att företagsledarna gör en genuin etisk analys av sin verksamhet eller att de med etiska argument motiverar vad som är ett rätt handlande i en viss situation. Det går alltså att tala om en otydlighet vad gäller hur strategiskt varumärkesarbete introduceras och sammankopplas med en värdegrundsretorik i företaget, vilket nu är viktigt att jämföra med de ideella och offentliga verksamheterna där talet om värdegrund, hållbarhet och socialt ansvarstagande funnits länge och utmaningen snarare verkar handla om att anpassa värdegrundsretoriken till en konkurrensutsatt situation.

5 Strategiskt varumärkesarbete i offentlig verksamhet

När skolorna förstod att de var på en marknad och såg att marknadsandelarna försvann började man ju fundera: *Hur bygger vi relationer? Hur bygger vi varumärken?* Och när man försöker lära sig det, då handlar det faktiskt om affär, kund, intäkter. Det blir ett affärsmässigt språk.

Thomas Persson, utbildningsdirektör 2003–2013.

Den svenska skolan kämpar med sitt rykte. Debatten är ofta het och internationella rapporter har tagit den till nya höjder.²⁶⁹ Rapporterna fångar inte allt men säger att eleverna i grundskolan presterar sämre än tidigare. I den internationella kunskapsundersökningen PISA hade svenska 15-åringar år 2012 den sämsta resultatutvecklingen av alla OECD-länder i matematik, läsförståelse och naturvetenskap.²⁷⁰ Många hade anat läget men resultatet skulle ändå chockera. Politikerna, som nästan tävlat i en negativ kritik, hade fått ännu en chans – kanske befogat men förenat med dramatiska mediereportage och utmanande för den som hoppats nå ut med det positiva. Samtidigt som debatten rasade kom nya mätningar. En av dem visar att bara en av 20 lärare tycker att deras yrke har hög status.²⁷¹

Med sina nära 16 000 anställda är Utbildningsförvaltningen i Stockholms stad Sveriges största kommunala förvaltning. Förvaltningen har ansvar för den kommunala skolverksamheten samt ett uppdrag att informera om och kvalitetssäkra alla stadens skolor, oavsett regi. Jag har i denna studie intervjuat rektorer och lärare på fem kommunala skolor: Bromma gymnasium, Eriksdalsskolan, Matteusskolan, Midsommarkransens gymnasium och Östra Reals gymnasium. Midsommarkransens gymnasium invigdes 2013, under tiden för denna studie, i gamla Brännkyrka gymnasiums renoverade lokaler. Rektorerna, lärarna och majoriteten av de 550 eleverna kom då från nedlagda Frans Schartau gymnasium. Flera elever kom också från nedlagda Farsta gymnasium. Innan en fördjupning i varumärkesarbetet på Stockholms kommunala skolor ska jag nu först gå tillbaka till den politik som banade väg för ett varumärkestänkande – också på skolans område.

5.1 Skola på en marknad

Den 4 oktober 1991 håller statsminister Carl Bildt sin första regeringsförklaring. En ny regering har tillträtt och inför riksdag och väljare skulle visioner formuleras och

269 Det gäller inte minst Pisa-rapporten, en OECD-studie som vart tredje år mäter femtonåriga elevers kunskaper i läsförståelse, matematik och naturvetenskap. Pisa står för *Programme for International Student Assessment*.

270 Skolverkets hemsida.

271 *The Teaching and Learning International Survey* 2013. Se Skolverket och Statistik & utvärdering.

riktningen för de närmaste åren stakas ut. Ungefär halvvägs in i talet kommer Bildt till välfärden. Han säger att det behövs en valfrihetsrevolution. ”Att skilja på offentlig kontroll och finansiering å ena sidan och en fri produktion av enskilda, kooperativa och offentliga producenter å den andra” skulle vägleda förnyelsen av välfärdens verksamheter, menar Bildt. Välfärden skulle fortfarande finansieras gemensamt, men förbättras genom ökad konkurrens och större frihet för medborgarna att välja aktörer i skolan, vården och omsorgen.

Med regeringsskiftet 1991 iscensätts politik som ännu väcker glädje och ilska, men som trots ett bitvis hårt tonläge inte har omprövats. Göran Perssons socialdemokratiska regering, 1996–2006, omfattade, om än diskret, de reformer som hade genomförts. När vi nu med ett längre perspektiv kan diskutera resultaten av privatisering, konkurrens och modeller för kundval förs samtalen med ny hetta. Flera politiker säger öppet att välfärden inte utvecklats som de föreställde sig i det tidiga 1990-talet – när det gäller aktörers förutsättningar att konkurrera inom ramen för en marknad, men också när det gäller de förhållandevis utmärkta möjligheterna att driva verksamhet med vinst. I detta kapitel skildras med utgångspunkt från utvecklingen på skolområdet i Stockholms stad hur en skolmarknad växer fram och hur det resoneras om en konkurrenssituation som många tidigare inte trodde var möjlig. I kapitlet beskrivs politiska reformer, marknadsiseringen av välfärden och vad friskolornas tillväxt kan innebära för sättet att profilera en skola och utvecklingen av ett strategiskt varumärkesarbete.

Företagslogiker i offentlig verksamhet

Välfårdspolitikerna i Sverige förändrades av den ”valfrihetsrevolution” som regeringen Bildt förespråkade och som var en del av en globalt inflytelserik politik under 1980-talet och 1990-talet.²⁷² Öppenheten inför liberaliseringar kan ses i ljuset av denna globala trend och mot antagandet att Sverige bättre behöver hushålla med välfärdens resurser. Om styrningen av offentliga verksamheter används *New Public Management* för att teckna förändringen.²⁷³ Med *New Public Management* kom marknadens logik till offentlig förvaltning och näringslivets företag blev inspiratörer för sättet att styra verksamheter.²⁷⁴ Många är åsikterna om varför detta har behövts och vad det har resulterat i – och *New Public Management* rymmer flera snarare än en specifik modell för att utveckla offentlig verksamhet.²⁷⁵ Intressant och viktig är också kritiken mot ”mätbarhetsamhället”.²⁷⁶ I detta sammanhang kan även nämnas politiska initiativ och utredningar för att minska den administrativa bördan inom välfärdens verksamheter och stärka yrkesprofessionernas inflytande.²⁷⁷ Talet om kunder i välfärden kan även kopplas till övergången från industrisamhälle till serviceekonomi. Ännu en möjlig förklaring är en ökad individualisering i samhället där värderingar och livsåskådningar

272 Svensson 2001, s 9; Sundström & Pierre 2009, s 8.

273 För *New Public Management* i civilsamhället, se Lundström & Wijkström 2012.

274 Agevall 2005; Almqvist 2006.

275 Agevall 2005.

276 Se t ex Bornemark 2018 om det ”ömätbaras renässans” och kritiken mot ”pedanternas herravälde”.

277 Regeringskansliet, 23 oktober 2014.

i högre utsträckning avgörs av den enskilda.²⁷⁸ I denna gradvisa utveckling antas individens vilja att själv påverka sina val och sitt välbefinnande i välfärden bli än starkare.

I dag ser vi hur privata företag och stora koncerner genom uppköp och upphandlingar växer på välfärdens marknader. Ett intressant exempel är att 28 procent av friskolornas niondeklassare år 2001 studerade i en vinstsyftande friskola. När detta jämförs ett decennium senare märks en enorm ökning, 74 procent av grundskolans friskoleelever i Sverige och 90 procent av gymnasieeleverna i friskolan gick då hos en vinstsyftande aktör.²⁷⁹ Henrik Jordahl och Richard Öhrvall visar att det är borgerliga regeringar som drivit och fortsätter driva på för en ökad privatisering av välfärden. Men i regeringsställning har inte Socialdemokraterna verkat för en återgång till offentligt monopol, däremot har de ibland bromsat utvecklingen och justerat reformer som införts, vilket den överenskommelse som träffades med Vänsterpartiet efter regerings-skiftet 2014 och direktiven till Välfärdsutredningen var exempel på.²⁸⁰ Där betonades en välfärd utan vinstintresse, att välfärdens verksamheter – inklusive skolan – inte är en marknad och att nyetablering av skolor med vinstsyfte ska avgöras av kommunerna.²⁸¹

Utöver en vilja att stärka enskilda individers inflytande har sänkta kostnader och kritiken mot offentliga sektorns ineffektivitet varit viktiga argument för avregleringar i välfärden. Samtidigt är effekterna av privatisering för välfärdens effektivitet, kostnader och kvalitet ett nu mycket omdebatterat ämne i forskarsamhället och politiken. Flera politiska initiativ – delvis framdrivna av uppmärksammade missförhållanden – har tagits för att utveckla nya kvalitetsmått för välfärdens verksamheter.²⁸² Dessa ska sammanföras i register där utförare kan jämföras med varandra. När åtta forskare hävdade att det behövs mer kunskap om konkurrensens konsekvenser väckte det samtidigt rejäl uppståndelse – och kanske överraskande stark kritik.²⁸³ Inte minst blev deras gemensamma slutsats – att kunskapsläget om privatiseringarnas effekter på kvalitet och effektivitet inom flera områden är begränsat – ifrågasatt av valfrihetens anhängare och opinionsbildare. De menade att konkurrensen och möjligheten att välja har ett värde som forskarna inte gav nog uppmärksamhet. Forskarnas syfte var till synes mer att problematisera genomförda privatiseringar än att ta ställning till om de på sikt ändå kan ge ökade vinster i effektivitet och kvalitet i välfärden. Men de menar också att reformerna tagit Sverige från *välfärdsstat till välfärdssamhälle*.²⁸⁴ Det utesluter inte nödvändigtvis en fortsatt generös och gemensam finansiering av välfärden via skatter, även om inslaget privata försäkringar nu ökar och det förs en debatt om graden av eget ansvar. Skillnaden, som Hartman visar, är produktionen – att det nu blir ett ökat utrymme för – och större förväntningar på – civilsamhällets och näringslivets aktörer att erbjuda tjänster i välfärden.

278 Pettersson 1988.

279 Jordahl & Öhrvall 2013, s 57–58.

280 Regeringskansliet, 6 oktober 2014; Fi 2015:01 Välfärdsutredningen.

281 På kommunal nivå vore det emellertid för enkelt att beskriva graden av privatisering i termer av höger eller vänster i politiken och mandatfördelningen mellan partierna. Politikernas kön, ålder och utbildning har nästan lika stor betydelse. Dahlberg med flera 2013, s 224.

282 Jfr kvalitetsutredningen.

283 Hartman (red) 2011.

284 Hartman 2011, s 9–10.

Ett nytt landskap

Friskolereformen från 1992 var det politiska initiativ av Bildtregeringen som gav elever och deras vårdnadshavare möjlighet att välja skola i Sverige,²⁸⁵ orsaken till att 13 procent av eleverna i grundskolan och 26 procent i gymnasiet går i en friskola ett par decennier senare.²⁸⁶ Skolan hade några år före 1992 kommunaliserats och med Göran Perssons (då skolminister) reform blev det nu enklare att få tillstånd för att etablera en skola. Friskolor gavs möjlighet att uppbära finansiering till att organisera skolverksamhet genom att erhålla en skolpeng per elev och läsår. Denna peng följer eleven till den skola hen väljer och kanske senare byter till. Det exakta beloppet, som också styrs av elevens ålder, ser olika ut i kommunerna och nivåerna har justerats efter hand. Till en början motsvarade skolpengen 85 procent av de genomsnittliga kostnaderna i den kommunala skolan i den kommun där friskolan ligger. Socialdemokraterna, som inledningsvis var emot systemet med skolpeng, slopade inte detta system när de kom i regeringsställning igen 1994. Däremot höjdes ersättningen till 100 procent av den kommunala skolans kostnader. Ett annat krav för skolpeng blev att friskolorna inte får ta ut en avgift för sina elever och att de måste vara öppna för alla elever.²⁸⁷ Enligt nationalekonomen och skolforskaren Jonas Vlachos framgår numera av skollagen att fristående och kommunala skolor så långt det är möjligt ska ges lika förutsättningar. Men Vlachos visar också skillnader, exempelvis att friskolor till skillnad mot kommunala skolor kan anta elever baserat på kötid och att friskolorna själva bestämmer antalet elever – vilket gör det avsevärt enklare att faktiskt säga nej till elever som de av någon anledning inte vill anta.

Det fanns friskolor i Sverige redan före 1992 – i huvudsak inom civilsamhället och utan vinstutdelning.²⁸⁸ Men friskolereformen förändrade ändå landskapet i skolans värld. In kom fler aktörer, en större variation och nya tänkesätt.²⁸⁹ Det innebar också intäget av stora privata friskolekoncerner som Academedia och John Bauer som ägdes av riskkapitalbolag, och sedan tidigare också Pysslingen. År 1992 gick en procent av eleverna i en fristående grundskola och knappt två i en fristående gymnasieskola. Tjugo år senare gick 13 procent av grundskolans elever och dubbelt så många – 26 procent av eleverna på gymnasiet – i en friskola.²⁹⁰ Samtidigt är också här skillnaderna stora mellan kommuner och regioner. I Täby går 44 procent av eleverna i grundskolan i en

285 De nya regler som infördes 1992 gällde först grundskolan och framgår av *Proposition 1991/92:95 – Om valfrihet och fristående skolor*. Året därpå följdes detta upp med nya regler för gymnasieskolan, framställda i *Proposition 1992/93:230 – Valfrihet i skolan*. Reformen motiverades med följande argument: rätten och möjligheten att välja skola, rätten och möjligheten att välja sina barns utbildning, ökat inflytande från elever och föräldrar, friskolor kan bidra till fler utbildningar och pedagogisk förnyelse, konkurrens inom skolan ger bättre kvalitet i undervisningen, konkurrens ger sammantaget effektivare användning av skolans resurser.

286 Jordahl & Öhrvall 2013, s 61.

287 Vlachos 2011, s 73; Jordahl & Öhrvall 2013, s 54.

288 Johansson 2011a visar att det före 1992 fanns närmare 100 ideellt drivna skolor i grundskolan och gymnasiet. Jordahl & Öhrvall 2013, s 55, visar att det i grundskolan fanns 61 friskolor som efter friskolereformen blev berättigade till statsbidrag. Se också Linderyd med flera 2012, s 27.

289 Johansson 2011b, s 50; Linderyd med flera 2012, s 27–30.

290 Jordahl & Öhrvall 2013, s 61.

friskola. 101 av Sveriges 289 kommuner – det vill säga över en tredjedel – har emellertid inte några elever alls i en friskola – och i de flesta finns inte heller ett fristående gymnasium.²⁹¹

Alla väljer inte

Före 1992 gick de allra flesta elever i Sverige på den skola i sin kommun som de bodde närmast och där de placerades. Närhetsprincipen dominerade. För grundskolan finns fortfarande en närhetsprincip men kommunen ska i första hand utgå från vårdnadshavarens önskemål. Att kunna påverka placeringen, att själv få inflytande över valet av skola och utbildning och om möjligt ta sig dit betygen räcker och dit kanske flera av kompisarna också vill var en stark drivkraft för förändring – och är sannolikt en fortsatt mycket viktig förklaring till att så många gillar det fria skolvalet. I regeringen Bildt fanns från början också en förväntan om lägre kostnader. Därtill ett hopp om många fler mindre skolor till gagn för mångfalden och den pedagogiska förnyelsen.

Skolvalet har gett elever ökad frihet att välja. Samtidigt spelar flera faktorer in och det är inte säkert att elevens förstahandsval kan tillgodoses. Till populära skolor är ansökningstrycket hårt och för den som vill komma in behövs uppenbart höga betyg och troligen åtskilligt pluggande. En annan svårighet kan vara tillgången till information, dels vilka skolor som det går att välja bland men också vad de till innehållet faktiskt erbjuder. Det finns också en kritik att friskolor och kommunala skolor har samma utbud, skillnaden är i huvudsak hur de styrs och organiseras. Andra mycket diskuterade frågor är hur marknadens utformning påverkar kunskapsresultaten i skolan och vilka effekter det har på segregationen i samhället.

Sverige är inte ensamt i sin marknadsanpassning av utbildningssystemet.²⁹² Men samtidigt som vi tillhör dem som nått längst i en marknadsivering påpekar Skolverket att det inte är en marknad fullt ut. Skolorna agerar på en kvasimarknad, där kvasi kan tolkas som att det inte är en reell marknad även om den har marknadslika drag. Skolverket förklarar detta med att skolmarknaden inte är fri från politisk inblandning. Producenterna (skolorna) och konsumenterna (föräldrar och elever) kan inte styra eller förändra de premisser som deras utbyte vilar på. Skolmarknaden är politiskt reglerad, avseende den tjänst som skolorna erbjuder, vilken ekonomisk ersättning de får per elev och villkoren för konkurrens. Den är även reglerad när det gäller möjlighet att konkurrera om utbildningsplatserna. Med det sagt väljer Skolverket ändå att använda begreppet skolmarknad. Detta avser ett förhållande där offentliga och enskilda huvudmän är tillåtna, elever har en långtgående rätt att välja mellan olika huvudmäns utbud, elevens val avgör fördelningen av ekonomiska resurser vilket ger upphov till en konkurrens-

291 Jordahl & Öhrvall 2013, s 53–61, visar sambandet mellan å ena sidan befolkningsstorlek och å andra sidan utbud av skolor och andel elever som går i fristående skolor. I större städer som Stockholm, Göteborg och Malmö är det vanligare att gå i en friskola, och i förortskommuner till större städer och i pendlingskommuner går fler i ett fristående gymnasium än i en fristående grundskola. Att fler läser vid en friskola på gymnasiet än grundskolan – trots att fler kommuner har en fristående grundskola – förklaras av att elever på gymnasiet i högre grad studerar i andra kommuner.

292 *En bild av skolmarknaden*. Skolverket 2012.

situation mellan olika skolor. Skolverket anser att intentionerna med de valfrihets- och skolreformer som genomfördes under 1990-talet i viss mån har infriats men har också lyft problem med den ökade marknadsorienteringen. Den sammantagna bilden av resultaten i den svenska grundskolan under 2000-talet besväras – Sverige utmärker sig genom försämrade kunskapsresultat.²⁹³ Det sägs också att skolvalsreformen ”med stor sannolikhet bidragit till att skillnaderna mellan skolor har ökat” och att ”Skolverket ser det fria skolvalet och skolmarknaden som ett genuint dilemma”. Skolverket menar att skolvalet förutsätter ett agerande som riskerar att missgynna elever vars föräldrar inte gör ett aktivt val. Myndigheten har hänvisat till OECD som pekat på betydelsen av insatser för att balansera skolvalets möjligheter med dess negativa konsekvenser för likvärdigheten.²⁹⁴ Det handlar dels om att underlätta för elever och föräldrar att göra informerade val, dels om att verka för en mer blandad elevsammansättning. Skolverket anser att det bör ses över hur skolvalssystemet kan förenas med en förstärkt likvärdighet så att alla skolor utvecklas till bra skolor. Intressant är också analysen att lärare på grundskolan undervisar ungefär lika mycket som år 2000, men att kraven på dokumentation, administration, kontakt med föräldrar och insatser för elevers hälsa har tillkommit utan att tidigare arbetsuppgifter minskat eller att nya stödfunktioner inrättats i större omfattning.

Anna Ekström, Skolverkets generaldirektör 2011–2016, därefter gymnasie- och kunskapslyftsminister respektive utbildningsminister, ser ett behov av skolor och klasser av större mångfald och, för att komma dit, att systemet med skolval behöver förändras. Det fria skolvalet bidrar till segregation och ojämlikhet i samhället, anser Ekström. Hon vill därför diskutera möjligheten till kvoterade elevplatser, att kanske kombinera köer med lottning och andra åtgärder som skulle kunna främja en socioekonomiskt mer blandad skola.²⁹⁵ Anna Ekström har även varit ordförande i skolkommissionen,²⁹⁶ som under 2015–2017 analyserade OECD:s granskning av den svenska skolan i ljuset av fallande resultat i OECD:s Pisa-mätningar – *Improving Schools in Sweden: An OECD Perspective*.²⁹⁷ Inför detta arbete argumenterade Ekström för förändringar av det fria skolvalet.²⁹⁸

Det jag säger är att vi behöver hitta sätt att kombinera föräldrars och elevers val av skola med en ökad likvärdighet i skolan. I den diskussionen har jag nämnt flera exempel på hur man gjort i andra länder för att motverka negativa effekter av skolval. I OECD:s rapport om den svenska skolan lyfts kontrollerat skolval fram som en väg. Kontrollerat skolval har i olika former införts på andra håll i världen, till exempel i vissa delar av USA och Nederländerna. Det kan till exempel handla om att elever med en viss socioekonomisk bakgrund som står i kö till en skola prioriteras vid antagning för att skolan ska få en mer blandad elevgrupp. Det kan också handla om incitament för skolor att ta in elever från mindre gynnsamma bakgrundsförhållanden, till exempel genom att de ges en högre skolpeng.

293 *Skolverkets lägesbedömning 2013*.

294 2016 säger Jonas Sandqvist, utbildningsråd vid Skolverket, att det är en *risk* att likvärdigheten minskar och att familjebakgrund får större betydelse för skolresultaten. Sveriges Radio 20/1 2016. <https://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=6349126>

295 Intervju i Agenda i Sveriges television, 6/9 2015.

296 Regeringskansliet, 9 april 2015.

297 *Ibid*, 4 maj 2015.

298 Anna Ekström, Dagens Samhälle, 10/9 2015.

5.2 Stockholms stad: Eleverna blev kunder, skolorna varumärken

I Stockholms stad bor 962 154 personer.²⁹⁹ Antal elever – folkbokförda i kommunen – i förskoleklasser, grundskolor och grundsärskolor var under tiden för denna undersökning 93 180, varav 2 182 pendlade till en skola i annan kommun.³⁰⁰ Av eleverna i grundskola och grundsärskola i Stockholms stad fanns 59 078 på en kommunal skola och 23 463 hos enskilda huvudmän, det vill säga i en fristående skola i privat eller ideell regi.³⁰¹ Antalet gymnasieelever i Stockholm var 33 534, varav 15 731 i kommunal regi och 17 803 i en fristående gymnasieskola.³⁰² Av 120 gymnasieskolor var 48 kommunala och 72 friskolor.

Av Stockholms stads cirka 40 000 medarbetare arbetar cirka 15 600 i Utbildningsförvaltningen, av dessa ungefär 600 som chefer. Det huvudsakliga ansvaret som vilar på förvaltningen är att erbjuda alla elever utbildning av god kvalitet och driva kommunala grundskolor och gymnasieskolor, det vill säga ansvaret gäller oavsett i vilken regi skolan bedrivs, även för privata och ideella skolor. Den främsta uppgiften, framhålls det, är att erbjuda utbildning av hög kvalitet för stadens elever och bildning och fostran.³⁰³ Utbildningsnämnden ska arbeta för att utbildningsnivån höjs och att näringslivets behov av utbildad arbetskraft tillgodoses. Det betyder att skolan också är mycket viktig för att Stockholm ska vara en attraktiv stad för boende och företagande.

Även det särskilda tillhandahållaruppdraget framgår. Enligt skollagen har staden ansvaret för att alla barn och ungdomar i kommunen har tillgång till en utbildning av likvärdig och god kvalitet i enlighet med lagstiftning, läroplan och andra styrdokument. Staden har även ansvaret för att alla elever fullföljer sin obligatoriska skolgång. I skolorna är rektor ansvarig för planering, uppföljning och utvärdering av verksamheten, kompetensutveckling, skolutveckling och det löpande kvalitetsarbetet.

Det ska bli lättare för stockholmarna att jämföra kommunala och fristående skolor och den service som erbjuds. På gymnasiet understryks behovet av att minska antalet avhopp och att organisera ”välskötta, konkurrenskraftiga och utvecklingsinriktade skolor/varumärken med god måluppfyllelse och budgethållning”.

En annan viktig uppgift är arbetet för att Stockholms elever i högre utsträckning ska få sina förstahandsval tillgodosedda. Här märks också skillnader mellan grundskola och gymnasium. Håkan Edman, vid tiden för min undersökning direktör för Stockholms stads grundskolor, säger att staden i huvudsak kan erbjuda elever att gå i den skola de väljer i första, andra eller tredje hand. Valmöjligheterna, understryker han, är därmed ”rätt stora”:

299 Av dem 486 104 kvinnor och 476 050 män. Avser år 2018. Se <http://statistik.stockholm.se/detaljerad-statistik>.

300 Varav 1 156 elever går i kommunal regi och 1 026 i en friskola. År 2015 pendlade därtill 2 252 elever för att studera på grundskola i en annan kommun. Av dessa elever gick 1 138 i kommunal regi och 1 114 i en friskola. Skolverkets utbildningsstatistik 2015.

301 Ej räknat förskoleklass, se följande tabell. *Skolverkets utbildningsstatistik 2015*.

302 Därtill 339 elever i gymnasiesärskola, se tabell. Avser året 2014.

303 *Utbildningsnämndens verksamhetsplan 2013*.

Ungefär 50 procent av stadens grundskoleelever går i en annan skola än dit där de hör. Av dessa 50 är det drygt 20 procent som går till friskolor, men det är ungefär 30 procent som går till en annan kommunal skola än dit där de geografiskt hör.

Enligt gymnasiedirektör Jan Holmquist behövs det en ökad kapacitet i de kommunala gymnasieskolorna – och då framför allt i skolor som Kungsholmen, Norra Real, Södra Latin och Östra Real där det har varit svårt att ta sig in. Holmquist vill styra utbudet hårdare, stärka förvaltningen som koncern och se över de stora resurser som slukas av administration och lokaler och även arbeta mer strategiskt med de utbildningar som erbjuds. Holmquist beskriver utbildningar som startats lite ”vilda-västern-betonat” och säger att de (då) 28 gymnasieskolorna och 52 rektorerna inte kan ”köra sina egna race”. Om det kommer att påverka enskilda skolors möjlighet att profilera sig och marknadsföra nischade utbildningar återstår dock att se.

Det fria skolvalet

Marknaden som skolorna i Sverige agerar på väcker således debatt.³⁰⁴ Under tiden för undersökningen profilerar sig flera av de politiska partierna genom att beskriva skolans problem, dels vad gäller kunskapsresultat och läraryrkets attraktivitet men också i frågor om vinstuttag, långsiktigt ägande och kunskapsklyftor. Från Utbildningsförvaltningen ges inte indikationer på att elevernas möjligheter att välja skulle upphöra. Däremot tror flera att justeringar av nuvarande regelverk kommer att ske.³⁰⁵ Gymnasiedirektör Jan Holmquist är för de reformer som genomförts men ger samtidigt denna bild:

Jag tror inte att någon i sin vildaste fantasi kunde tro att friskolemarknaden på 10–12 år skulle vara så kraftfull som den är och varit. Alltså det finns ju inget land

304 En för skolorna relevant utredning har gällt en översyn av välfärdens ägare. I utredningen, som lämnades till alliansregeringen 2014, diskuterades vilka möjliga krav utöver nuvarande som ska ställas på de som äger och driver verksamheter i skolan, vården och omsorgen. Redan innan utredningen var klar slog Moderaterna och Folkpartiet fast att välfärden inte ska ha aktörer som inte är redo att äga verksamheten i minst tio år, vilket Socialdemokraterna tidigare argumenterat för. Socialdemokraterna la också förslag om ökat kommunalt inflytande över etableringar där enskilda skolor ska samråda med kommunala företrädare innan tillstånd ges – och att kommunerna kompenseras ekonomiskt i de fall de täcker upp för andras ägares konkurser. Ökade krav om långsiktigt ägande skulle enligt dessa partier vara ett sätt att få bort så kallade riskkapitalbolag från välfärden (vad ett sådant bolag är definieras inte).

305 Året 2013 slöt alliansregeringen, Socialdemokraterna och Miljöpartiet en överenskommelse med vissa justeringar gällande regelverket kring friskolorna. Ett utdrag ur sammanfattningen är intressant för att visa det starka stödet i riksdagen för det fria skolvalet, trots den kritik som också getts röst åt i detta kapitel. ”Friskolorna har kommit för att stanna. Kommittén anser att möjligheten att välja skola är av stort värde, både för den enskilde eleven och för att stimulera utvecklingen inom skolväsendet. Därför vill kommittén slå vakt om det fria skolvalet. Kommittén vill se en fungerande mångfald av aktörer i skolan. Sverige har en modell på skolområdet som innebär att fristående skolor kan gå med vinst. Det är kommitténs uppfattning att den möjligheten ska finnas kvar men att det nu, med tjugo års erfarenhet av friskolereformen, finns anledning att göra förändringar i regelverket så att det blir tydligt att möjligheten till vinst alltid är förenad med krav på god kvalitet.” SOU 2013:56: *Friskolorna i samhället*. Betänkande av friskolekommittén. Regeringskansliet, Stockholm.

som gått så långt – från att ha varit en socialistisk stat vad gäller samhällstjänster har vi blivit en av världens mest marknadsorienterade stater. Det diskuteras om vinster ska tillåtas, riskkapitalbolag få äga och problemet med kortsiktiga aktörer. Men ändå, i grunden, kommer inte det här systemet att förändras.

På Utbildningsförvaltningen lyfts såväl positiva effekter som dilemman med skolvalet fram. Ett tema är den kommunala skolans möjlighet att optimera sin verksamhet för konkurrens. Ett annat tema är vad skolvalet betyder för likvärdighet i skolan och segregationen i samhället. Jan Holmquist igen:

Jag anser att vi betalar flera pris, om jag ska vara riktigt ärlig. Alltså det är Chile och Sverige som har de här systemen. England och USA har det inte. Så långt drivet alltså. Den största nackdelen är den segregation som följt. På skolor som är lite svaga eller i något slags mellanskikt utvecklas ju negativa kulturer som kanske inte funnits annars. De bästa blir kanske inte så mycket bättre men de som redan hade det tufft blir betydligt sämre.

I tio år, från 2003 till 2013, hade Thomas Persson den högsta posten i Stockholms stads utbildningsförvaltning. Som utbildningsdirektör hade han nära följt skolmarknadens expansion, en marknad han tror kommer att öka ytterligare givet stadens starka befolkningstillväxt:

För ett företag och ytterst då för någon form av riskvilligt kapital har det hittills varit väldigt attraktivt att gå in på skolmarknaden, möjligheterna att få avkastning har varit goda. Friskolorna är bra i ett expansionsskede på att fånga upp de behov som finns på marknaden. En institution är sämre på det.

Thomas Persson tror att företag kommer att vara fortsatt intresserade att ge sig in på marknaden, även om vissa förändringar i regelverket gör det mindre fördelaktigt, och inte minst då utifrån prognosen att grundskolan står inför en stor ökning av elever på ganska kort tid.

Den växande staden

”Två bussar om dagen” upprepas när Stadsledningskontoret och Utbildningsförvaltningen och stadens lärare och rektorer berättar om sitt snabbt växande Stockholm. Sedan 2009 har befolkningen ökat med ungefär 50 personer varje dag. År 2020 väntas en miljon människor bo i staden. Dessutom lever stockholmarna allt längre.

Att staden är en av de fem snabbaste växande regionerna i Europa tycks inspirera förvaltningschefer och rektorer. Aldrig tidigare har så många barn bott här. Dessa vill Stockholms stad möta med en skola i världsklass. Med detta kommer höga krav på Utbildningsförvaltningens och de enskilda skolornas organisation. En av utmaningarna är tillgången till lokaler för skolklasserna. Samtidigt som det ska planeras för ett mycket större Stockholm så kan elevkullar tillfälligt minska. Som för så många andra stockholmare tar fastighetsfrågorna mer tid och energi än önskat. Att många väljer innerstaden kan också komma att påverka rörligheten på marknaden, då den kommunala grundskolan har skyldighet att erbjuda plats i närområdet. För en skola som Matteus på Norrmalm, som länge lockat elever från områden som Kista och Rinkeby,

kan mångfalden komma att minska avsevärt. Detta då ett växande Norrmalm gör att platserna kanske inte kommer att räcka till fler än de som bor i stadsdelen.

Mona Tolf, grundskolechef för Norrmalm och Kista och Rinkeby, tror att segregationen ökar i staden. Adeline Schmidhuber, grundskolechef på Södermalm, ser det som en ofrånkomlig konsekvens och baksidan av det fria skolvalet. Men det behöver inte betyda att de som inte väljer får sämre utbildning:

De resursstarka familjerna väljer förstås. De mindre resursstarka inte lika mycket. Men det säger inte att de som inte väljer ska få en sämre skolgång. Det säger att vi måste bli bättre.

Schmidhuber efterlyser inte mer resurser, hon efterlyser ett annat sätt att arbeta. Om inte elever och föräldrar gör val som främjar mångfald, då faller det på Utbildningsförvaltningen och stadens skolor. Tolf ser ändå gränser för vad skolan kan göra för att motverka segregation och åstadkomma klasser med en mångfald av elever:

Vi i skolan kan påverka till en viss del. Men inte fullt ut. Det är på andra nivåer det måste bestämmas. Vad vill vi ha för samhälle?

Varumärkesintresset i skolorna förklaras i min kontextbeskrivning delvis med de politiska reformer som öppnat för konkurrens och marknadstänkande. På en marknad, om än så kallad kvasimarknad, väljer elever och föräldrar mer än tidigare. Vad vi än så länge kunnat se i min egen undersökning är följande motiv för ett strategiskt varumärkesarbete:

- Diskussioner om varumärke ger en bättre förståelse – internt och externt – om vad som kännetecknar en kommunal skola i Stockholm.
- Det är en överlevnadsfråga. Den skola som inte lockar elever kommer att stängas. Ett varumärkestänkande behövs för att den kommunala skolan ska profileras.
- Varumärkesdiskussioner bidrar till en professionalisering av kommunikationsarbetet, vad som utmärker en skola i förhållande till andra och ett bättre bemötande av skolans intressenter. Det kan förändra kulturer och sätt att leda en verksamhet.

5.3 Staden som varumärke

Tidigare utbildningsdirektören Thomas Persson talar om en varumärkesvana som vuxit fram.³⁰⁶ Han säger även att det, när de kommunala skolorna anpassat sig till en marknadssituation, pratas lite mindre om kunder än tidigare. Men även kommunala skolor måste förstå vad det innebär att bli vald eller inte vald. Persson ger i detta avseende friskolorna beröm, förklarar att de på många sätt varit bättre på att skapa

306 När Persson intervjuades var han knuten till Utbildningsförvaltningen som strateg. År 2014 blev han generaldirektör på myndigheten för yrkeshögskolan.

relationer med eleverna och deras anhöriga. Men genom att de kommunala skolorna blir proffsigare i sin kommunikation ökar deras popularitet. Thomas Persson hänvisar samtidigt till undersökningar som visar att elever på friskolor är nöjdare, och säger att detta även kan sägas om äldreomsorg och förskola. En förklaring han inte kommer ifrån är att fristående skolor är bättre på att ”bygga relationer” och att de tänker mer ”affärsmässigt”. Friskolor vårdar sina nuvarande och blivande ”kunder” på ett annat sätt än kommunala skolor gör, menar Persson och lägger till att det mer är hans bedömning än att han har stöd för det.

”Eleven i centrum” var viktigt tidigare också. Men efter skolreformen blev det angeläget från en annan utgångspunkt, förstärkt av att med eleven följer ”en påse pengar” och att skolorna får betalt efter prestation. Till en början väckte affärsspråket irritation, inte minst var lärarna obekväma med att prata om elever och vårdnadshavare som kunder. Men rektorernas och Utbildningsförvaltningens interna opinionsbildning gav resultat. De missnöjda blev färre, efter hand skulle kundretoriken internaliseras även om den mer används internt än i extern kommunikation. Mona Tolf, grundskolechef för Norrmalm, Kista och Rinkeby, ger denna bild:

Nu följer ju en elevpeng med. På så vis måste den kommunala skolan också rekrytera elever. Annars finns den ju inte. Kommer inga barn kommer inga pengar – och då finns det ingen skola.

Anders Müller, stabschef på Utbildningsförvaltningen för gymnasiet, upplever att många lärare ogillat kundprat och att tänka att de företräder en skola på en marknad. Marknaden finns ju samtidigt där och är något vi behöver förhålla oss till, säger Müller, även om ”vi har andra ideal i bakgrunden” och även han själv kan finna marknadsföringsivern besvärande:

Jag står ju på gymnasiemässan varje år några pass, och där hör man elever säga: ”det är ingen idé att gå här för alla säger ju att de är bäst”. Jag är tillräckligt gammal för att tycka att det där känns lite jobbigt ibland.

Ungefär 25 000 niondeklassare med föräldrar besöker årligen gymnasiemässan.³⁰⁷ Första året hölls mässan på Kulturhuset i Stockholm.³⁰⁸ Gensvaret blev oerhört positivt och redan andra året hölls evenemanget på Stockholmsmässan i Älvsjö. Enligt Gunilla Söderström, en av initiativtagarna, var det ett av de första försöken att marknadsföra den kommunala skolan som helhet. Den som nu ger sig ut till Älvsjö kan märka en viss kaxighet i budskapen. ”Gräset är grönare” och ”borta bra men hemma bäst” vill Stockholms stad i anspelning på friskolorna skicka med elever och föräldrar. Varje år ringer journalister och frågar hur staden motiverar den summa som läggs på mässan, ungefär en miljon kronor. Svaret blir att det är värt det, det ger kontakter med elever och föräldrar som är viktiga för skolan. Och apropå kritiken av det kommunala, påminns det, finansieras också friskolorna via skatter.

307 Gymnasiemässans hemsida.

308 Gymnasiemässan arrangeras av Stockholmsmässan i samarbete med Kommunförbundet. Initiativet togs av dåvarande gymnasiedirektören Per Engback och Gunilla Söderström, som haft flera chefstjänster inom Utbildningsförvaltningen.

Från enheter till varumärken

År 2011 genomfördes en omorganisation. Det medförde nytt ansvar och nya mandat för Stockholms stads rektorer. Nu var det inte bara en rektor utan flera på en skola. Ett motiv var att det skulle lätta den administrativa bördan och stärka det pedagogiska ledarskapet på skolorna. De flesta skolor kom att ha två till tre rektorer, ett delat ledarskap där varje rektor är ansvarig för ett visst område, till exempel ekonomi och samhälle.³⁰⁹

Utbildningsförvaltningen hade kallat skolorna för *enheter*. Men nu – då det blev flera enheter på varje skola – togs beslut om att kalla skolorna för *varumärken*. I en mening förefaller skälet praktiskt, förvaltningen ville undvika en kommunikativ ottydlighet. Det framhålls att begreppet varumärke blev vanligare runt år 2010. Det har använts tidigare, men än vanligare tycks ha varit att prata om marknadsföring.

Stabschefen Anders Müller säger att Utbildningsförvaltningen haft svårt att benämna de olika rektorernas enheter. Det förklaras med att man mot Skolverket och mot skollagen är rektor för en enhet, och att det till exempel på Bromma gymnasium finns tre enheter. Och då, säger Müller, är Bromma gymnasium varumärket för de tre enheterna. Utbildningsförvaltningen har alltså talat om skolorna som varumärken:

Skälet är att *skola* kan missuppfattas. Är det gymnasieskolan som skolform, är det enheten eller är det skolan?

Detta väckte reaktioner. Är det inte skolor vi ska prata om, är det inte utbildning det handlar om? undrades det. Sceptiker uppfattade varumärkesretoriken påklistrad, att kunskapen om varumärken var bristfällig. Andra bjöd in föreläsare i ämnet och började planera för varumärkesgrupper.

Ingen skillnad mellan grundskola och gymnasium?

Det finns anledning att skilja mellan ett uttalat och outtalat varumärkesarbete och benägenheten att prata varumärke har varit mer framträdande på gymnasiet än i grundskolan. Återkommande förklaringar är en hårdare konkurrens mellan gymnasier och att elever väljer mer ju äldre de blir. Om fler friskolor i grundskolan, vilket antas av den tidigare utbildningsdirektören, ändrar på detta återstår att se.

Helena Barrett, kommunikatör i Utbildningsförvaltningen, tror att gymnasieskolan i större utsträckning upplever sig vara utsatt för konkurrens från externa aktörer och även sinsemellan. Men när det gäller varumärkesbyggande i den mening att det handlar om att arbeta med skolans identitet tror inte Barrett att det är någon skillnad. Det är lika viktigt för grundskolan som för gymnasieskolan, säger hon och får medhåll av Adeline Schmidhuber, grundskolechef på Södermalm, där Eriksdalsskolan ingår. I en stadsdel som Södermalm ser inte Schmidhuber att det behöver ”raggas kunder”. Men det betyder inte att strategier för varumärken inte behövs. Enligt grundskolechefen kan ett varumärkesarbete ge nya perspektiv i diskussioner om verksamhetens kvalitet. Vad säger elever och föräldrar? Vad kan en sexåring redan nu förvänta sig och när hen lämnar skolan om tio år? Det sättet att tänka, det sättet att granska och ompröva sin

309 Vid årsskiftet 2020/2021 ska Stockholms stad återgå till en rektor vid varje gymnasieskola. Se *Verksamhetsplan 2020 för Utbildningsnämnden*, s 18. Tjänsteutlåtande Dnr: 1.2.1–9811/2019.

verksamhet och om resurser används på bästa sätt är för Schmidhuber ett varumärkestänkande. Och allra viktigast blir elevernas berättelse. Den enskilda skolan kan ”smasha upp hur många affischer eller Youtube-filmer som helst”. Men inget betyder mer för varumärket än vad eleverna upplever och delar, anser Schmidhuber.

Vad utmärker kommunala skolor?

Tidigare har några av Utbildningsförvaltningens uppdrag berörts i korthet. Att det är en politiskt styrd organisation påverkar hur varumärkesarbetet utförs, och flera medarbetare talar om den svårighet som kan komma med att på samma gång vara den som tillhandahåller marknaden och samtidigt en utförare som driver grundskola och gymnasieskola i konkurrens med friskolor. Kommunikatören Helena Barrett säger att det är lite utmanande att en och samma förvaltning har de uppdragen. Även kollegan på kommunikationsavdelningen, Ann Turlock, anser det:

Det krockar ju ibland. För när ska vi informera och när ska vi marknadsföra? I vissa sammanhang får man inte lyfta fram de kommunala skolorna för mycket – för då kanske man utesluter friskolorna.

Gymnasiedirektören Jan Holmquist ser en begränsning i att Utbildningsförvaltningen inte ger några signaler om de kommunala skolornas förväntade marknadsandelar. Han säger att politikerna förväntar sig att fler elever får sina förstahandsval tillgodosedda. Holmquist vill också att det i verksamhetsplaner ska framgå att den kommunala skolan vill öka sina marknadsandelar. Varför det skulle vara kontroversiellt, vilket han fått signaler om, förstår han inte:

Det är ju grunden i en marknadsekonomi, att den duktigaste ska vinna.

Utbildningsförvaltningen har också att förhålla sig till Stadsledningskontorets direktiv, det vill säga till Stockholms stad i sin helhet. Camilla Sandberg (då Lidman), kommunikatör och kompetensförsörjningsstrateg, säger att skolorna haft en stor frihet genom åren men att staden blivit mer styrande vad gäller varumärkesprofilering. Hon efterlyser en sammanhållande strategi, till exempel kunde grundskoleavdelningens och gymnasieavdelningens varumärkesarbete bättre samordnas.

Mer ordning och reda

Flera kommunala skolor är sedan länge kända. Till dessa hör innerstadsskolorna Kungsholmens gymnasium, Norra Real, Södra Latin och Östra Real. Utbildningsförvaltningen månar om att dessa skolor även framåt upplevs som starka varumärken, men vill göra mer av det gemensamma – skapa en berättelse om de kommunala skolorna i Stockholms stad. Vad som gör detta utmanande än mer komplicerat är samtidigt att Stockholms stad också har ett ansvar för friskolorna.

Vad utmärker då den kommunala skolan? Flera lyfter fram fördelarna med att ”vara lite traditionella”. Eleverna går hela dagar, det är ordning och reda, sammanhängande lärarledd undervisning, mat och idrott i skolan, vackra miljöer i anrika byggnader och resurser för att ta hand om elever med särskilda behov. Detta anses ge en trygghet som

efterfrågas, både av elever och föräldrar. Detta och mycket mer skulle kunna framhållas i den kommunala berättelsen.

Samtidigt är det inte säkert att intresset eller kunskapen finns, säger Eva Hüll, handläggare för strategisk kompetensförsörjning. Hon påpekar att lärare vanligen inte har ett marknadsföringsperspektiv:

Frågar du ett lärarlag *hur marknadsför ni er?* Då säger de bara ”va”.

Andra styrkor är att eleverna erbjuds en utbildning som är bra och pålitlig. ”Söker du till en friskola vet du ju inte om du kan gå till skolan nästa höst”, säger gymnasiedirektören Jan Holmquist. Samtidigt kan den kommunala skolans bredd vara svår att marknadsföra, att visa på gemensamma ”kärnvärden”. Andra, som Marie-Louise Hammer Åberg, gymnasiedirektör 2008 till 2013, ser inte att de kommunala skolorna nödvändigtvis tillför något väsentligt annorlunda än friskolorna. Eleverna söker sig till en ”skola/varumärke” de tycker är bra – oavsett i vilken regi skolan drivs, säger hon. Och friskolorna blir ju Stockholms stads skolor också, förklarar den tidigare gymnasiedirektören.

Andra på Utbildningsförvaltningen pratar om hur friskolorna gärna använder stadens symbol, S:t Erik, den logotyp som marknadsför Stockholms stad. Agneta Styrwooldt-Alfheim, kommunikationschef på Utbildningsförvaltningen, antyder att logotypen S:t Erik nästan är populärare hos friskolorna. De använder gärna Stockholms stads logotyp för att förstärka sitt eget, medan flera kommunala varit mindre villiga. Och om en friskola fått Stockholms stads kvalitetsutmärkelser har de under ett års tid rätt att använda S:t Eriks-loggan. Styrwooldt-Alfheim säger att hon ofta får ringa upp friskolor och säga att de använt loggan för länge i sina annonser, att de inte längre kan marknadsföra sig som en del av Stockholms stad. Samtidigt är hon glad för att de velat använda den, en respons hon inte alltid säger sig få från de kommunala skolorna.

Från Stadshuset signaleras emellertid något annat. Även om de kommunala skolorna konkurrerar med varandra – och även om elever inte alltid är medvetna om en skolas huvudman – beskrivs kommunala skolor som ser allt större fördelar med att kommunicera tillhörigheten till Stockholms stad. Att också jobba tillsammans i stället för att bryta sig fri och (bara) bygga sitt eget varumärke på marknaden. Att markera ”vi är faktiskt Stockholms stad, och de (friskolorna) är något annat”. En förklaring som ges är att opinionen har svängt. Även om också kommunala skolor stängs ned så har debatten om koncerner i konkurs påverkat. Numera upplever sig de kommunala inte underlägsna de populära friskolorna, vilket framhålls varit fallet tidigare.

Föräldrarnas (enorma) förväntningar

Det har en baksida när föräldrar tror att av hundratals elever är det just deras barn som vi ska anpassa oss efter. När deras barn inte får de högsta betygen och de blir jättearga och säger: ”nu får ni fixa det här”.

Liz Berg, en av fem gymnasiechefer i staden.

I politiska debatter är skolan uppmärksammas, och när Sverige gick till val 2014 och

2018 allra viktigast respektive näst viktigast för väljarna.³¹⁰ Skolan omges av enorma förväntningar – och detta från en mycket brokig skara intressenter: elever och föräldrar men också politiker som sätter ramarna och företagare som senare ska anställa de som utbildas.

Bland de allra viktigaste intressenterna finns elevernas föräldrar. Lärare, rektorer och förvaltningschefer vittnar om många och långa samtal med dem. Överlag anses det positivt. Men, som citatet ovan signalerar, inte alltid. Förväntningarna har framför allt varit enorma på ”medelklasskolorna”. Det förklaras med att ”alla ska vara nöjda hela tiden annars går de vidare till annat” och stressade föräldrar som ”curlar” sina barn och tror att ”skolan kan lösa det mesta”. Ibland går det för långt, till exempel när sociala medier används för att hänga ut elever som föräldrar anser står i vägen för sitt barns utveckling:

En del föräldrar är riktigt uppriktiga: ”jag är absolut inte rasist men”...och så kommer följdfrågorna. Vissa skolor går de bara förbi på en gymnasiemässa. Det spelar ingen roll att den har ett superkoncept liksom.

Johanna Killander och Krister Thun, rektorer för Midsommarkransens gymnasium, anser att föräldrarna har en mycket viktig roll i valet av skola, också på gymnasiet. Vad eleverna vill är inte alltid föräldrarnas vilja. De beskriver föräldrar som ställer detaljerade frågor om meritkurser och vad som krävs för att eleven ska kunna antas på högskolan, men som också är snabba med att gallra bort skolor i ”fel område”.

Jan Aili, rektor på Matteusskolan på Norrmalm, ser att föräldrarnas engagemang för skolan ökar. Att göra föräldrar och elever trygga och bygga goda relationer ser han som kanske det viktigaste för ett förtroende för skolans verksamhet. Han säger att Matteusskolan enligt Stockholms stads brukarundersökningar har mycket att göra när det gäller relationerna till sina intressenter, men att interna undersökningar och andra externa granskare ger en annan bild. Det är en diskrepans han vill överbrygga.

Birgitta Elm, chefsstrateg på Utbildningsförvaltningen, talar om en förvaltning som förändrat sitt sätt att bemöta medborgarna. Hon får medhåll av stabschefen Anders Müller som säger att ett arbete med bemötande också är ett arbete med varumärket. Att till exempel vara lite ”snorkig i telefon” är oacceptabelt. Tidigare menar Elm att det varit svårt att komma i kontakt med en offentlig myndighet. Folk fick kanske nöja sig med att bli slagen i huvudet med ett ”nej” utan motivering eller med hänvisning till en paragraf. Längre fanns det inte, förklarar Elm, ett pedagogiskt intresse att beskriva hur Utbildningsförvaltningen har resonerat, vad som föranlett ett visst beslut.

Ju äldre eleverna blir, desto mer vänder sig skolorna och förvaltningen till dem i sin kommunikation. Flera av rektorerna talar om eleverna som de viktigaste intressenterna – och de viktigaste marknadsförarna. ”Även om det låter som en klyscha är det ju verkligen så”, säger Midsommarkransens rektor Krister Thun, och lägger även till medarbetarna. Det gäller att skapa ett sug, att ständigt prata om vad som krävs för att kunna bli den skola där lärare, rektor och andra medarbetare håller utkik efter tjänster. Mer kan samtidigt göras för att involvera föräldrar och vårdnadshavare. Många skolor

310 <https://www.svt.se/special/valu2018-valjarnas-viktigaste-fragor/>

har föräldraråd, men flera efterlyser kunskap om vad elever och föräldrar längtar efter och vill se mer av. Sociala medier ger vissa möjligheter. En annan idé är någon form av alumni-klubb som samlar tidigare elever och anställda. Återkommande är behovet av ökad kunskap om strategiskt varumärkesarbete. För skolans medarbetare kan det upplevas ytligt, att det mer handlar om färgen på en gemensam skolwebb än frågor om hur elever bemöts och en skolas förtroende. Känslor av något påtvingat eller påklistrat uppstår när varumärkesutveckling inte blir till mycket mer än frågor om logotyper och grafisk profil, och i många intervjuer uttrycks behovet av ett annat förhållningssätt. Att varumärkesarbetet också ska kretsa kring vad som fungerar och inte fungerar, vad som gör att en skola attraherar men också får elever att hoppa av. På en marknad uppstår ju en rörlighet där skälen kan vara flera till att elever går vidare till andra skolor. Men skolans företrädare uttrycker också de stora utmaningar som är förknippade med avhopp, och att det behövs en ökad förståelse om vad som driver fram detta.

På vilka arenor möter skolan eleven som ska söka till gymnasiet? Hur kan gymnasiechefer stärkas i sin kunskap om vad elever i 14–15 års ålder tänker och vad de längtar efter? Kommunikationschefen Agnetha Styrwoldt-Alfheim är självkritisk till hur förvaltningen och skolorna arbetar med varumärkesarbete. Det läggs varken tillräckligt med tid eller pengar. Kommunikationsenheten ska arbeta strategiskt. *Vad ska göras, inte hur* – det ska ske ute på verksamhetsavdelningarna eller skolorna. Men eftersom de inte är bekväma med själva vad:et menar Styrwoldt-Alfheim att förvaltningen och skolorna behöver mer tid till att prata om det. Hon säger också att hon gärna ser fler kommunikatörer inom förvaltningen. Ju mer förvaltningen pratar om kommunikation, desto mer säger skolorna: ”kan ni komma ut till oss, kan ni hjälpa oss?” Det handlar då inte så mycket om att Utbildningsförvaltningens kommunikatörer och strateger ska göra jobbet, utan ta sig tid att prata. Om att utbilda ledningsgrupper på skolorna så att de ”inte springer på alla bollar”. Agnetha Styrwoldt-Alfheim tror inte att hon i en roll som kommunikationschef eller strateg ska stå inför 565 chefer och berätta vad som behöver göras. Hon tror på ett ”tillsammansarbete” utifrån varje skolas förutsättningar och utmaningar. Det är då saker och ting kommer att hända.

5.4 Varumärkesbyggande på en värdegrund

Det var år 2007 och stadens politiker samlades för beslut. En ny vision skulle formuleras och på bordet fanns ett underlag om Stockholm år 2030. Vad ska staden vara? Vad vill den förknippas med? Efter interna manglingar och samtal med viktiga partners godkändes en ny vision i politisk enighet. *Vision 2030 – ett Stockholm i världsklass* blev det offensiva och ambitiösa budskap som ska ge stadens invånare, anställda och förtroendevalda energin att förändra Stockholm och göra den till världsstad.

Behövdes en ny vision? Sedan några år hade ju Stockholm marknadsförts som *The Capital of Scandinavia*, ett budskap som väckt uppmärksamhet och också provocerat huvudstäderna i Sveriges närhet. Men *The Capital of Scandinavia* är i huvudsak för extern marknadsföring – i kommunikationen med investerare och besökare från

andra länder. Här är Stockholm Business Region, dotterbolaget och resultatet av ett samarbete mellan nära 50 kommuner, från Stockholm till Karlstad, en viktig aktör. *Ett Stockholm i världsklass* är däremot stadens eget budskap. Ylva Linde, kommunikationsstrateg i Stockholms stad, tycker att *The Capital of Scandinavia* krockar med en del av Stockholms stads egen kommunikation. Många äldre tycker till exempel att det är ”helt befängt” att det på en broschyr om äldreomsorg står *Stockholm – The Capital of Scandinavia*. Mätningar, säger Linde, visar att det uppfattas provocerande och att det bidrar till att staden tappar i trovärdighet.

Inte heller att tala om staden – och också dess skolor – i termer av världsklass har varit odelat positivt. Om budskapen *The Capital of Scandinavia* och *ett Stockholm i världsklass* används på bästa sätt är en fråga som diskuteras. Men redan nu kommuniceras visionen mer sparsamt än tidigare. Ylva Linde säger att en vision kan vara viktig för att få medarbetare att jobba mot en gemensam riktning men att det inte är givet att det fungerar externt. Detta tycks också förklara varför stadens kommunikatörer vill vara sparsamma med världsclasstemat:

Verksamheterna ute i stan tyckte att det var kul i början att skriva världsklass överallt. Men det har på samma sätt lett till att vi har provocerat stockholmarna en del. I kombination blir *ett Stockholm i världsklass* och *The Capital of Scandinavia* lite magstarkt.

Efter ett initialt motstånd har världsclasstemat ändå satt sig på Utbildningsförvaltningen och ute på skolorna. Inte minst lärarna var till en början skeptiska. Världsclasstemat gav liknande reaktioner som att prata om elever och föräldrar som kunder. Stabschefen Anders Müller berättar om skolmedarbetare som var tveksamma, som tyckte ”vadå världsklass, våra elever håller inte världsklass”. Müller förklarar att det för Utbildningsförvaltningen varit viktigt att betona ambitionen att vara en organisation som håller världsklass. Poängen är inte att alla elever eller alla lärare ska vara det.

Efter att i flera år talat om elever som ”kunder” framstår det inte – trots ett visst motstånd till en början – kontroversiellt att tala om enskilda skolor som ”ett varumärke”. Men en ny varumärkesstrategi i Stockholms stad – som antogs under tiden för detta forskningsprojekt – gav andra förutsättningar.

Stadens nya riktlinjer innebär en omställning för Utbildningsförvaltningen och de kommunala skolorna. Hur det pratas och jobbas kring varumärken behöver förändras. En reaktion på förvaltningen är att det kräver ännu ett förankringsarbete och nya utbildningsinsatser, som också måste budgeteras för. För även om skolor inte ska prata i termer av varumärke, behövs fortfarande ett aktivt arbete med varumärkesfrågor. Jan Holmquist, gymnasiedirektör i staden, säger att skolorna var starka varumärken redan innan det pratades om varumärken och att de under kort tid många direktiven kring vad som får sägas och kan göras väcker viss frustration. Skolorna vill profilera sig men upplever att de inte får det. Och det uppfattas negativt ute på skolorna, säger Holmquist.

Madeleine Heiman, när denna undersökning genomförs rektor på Bromma gymnasium respektive Östra Real:

Jag tror inte att elever väljer en skola för att den är en del av Stockholms stad, det är fortfarande den enskilda skolan de väljer. Vi får aldrig luta oss tillbaka och tro att vi är trygga bara för att vi är en Stockholms stads skola.

Madeleine Heiman tycker inte att hon som rektor bara ska kommunicera det positiva, men inte heller vara blygsam med framgångsfaktorerna och vad den enskilda skolan vill stå för. Under åren i Bromma upplevde hon ”en alldeles speciell resa”, en resa från en nedläggningshotad skola till en av de mest populära skolorna i Stockholm.³¹¹ Som andra rektorer talar hon om vikten av att berätta om det positiva. Elever – nuvarande och tidigare – ska känna sig stolta för sin skola. Och också deras föräldrar.

Samtidigt finns en osäkerhet om vilken frihet den enskilda skolan har att profilera sig. Det hänvisas också till en undersökning, initierad av Utbildningsförvaltningen, där frågor ställts om vad elever och föräldrar ser som viktigast när de väljer skola. Av Stadshusets kommunikatörer kom den att tolkas som att skolornas logotyper inte alls påverkar i en valsituation. Vad som spelar roll, framhåller kommunikationsstrateg Ylva Linde, är vad kompisarna säger, hur snacket går, om elever och föräldrar får ett gott intryck när de är på öppet hus, om lärarna verkar bra. Kommunikatörerna i Stadshuset vill att skolorna ska se detta, att ett varumärke allra mest formas i pågående samtal och genom delade erfarenheter. Ju mindre skolorna pratar i termer av varumärke, och ju mer de framhåller sin undervisning – desto framgångsrikare kommer de bli, är signalen från Stadshuset. Hellre än att ständigt tala om sitt varumärke bör kraften läggas på att förstå vad som främjar det.

Om användningen av logotyper, och förhållandet mellan staden och den enskilda skolan i ett varumärkesarbete, kommenterar Linde osäkerheten så här:

Jag kan förstå det där med skoltröjan, symboler har kraft. Men samtidigt, det finns jättemånga symboler som ingen känner igen. Därför tycker jag skolorna ska vila i sina namn. Där finns energin. Det är inte symbolerna som kommer bära dem ute på marknaden.

År 2013 togs ännu ett beslut av stor betydelse för hur Stockholm ska marknadsföras. Den nya strategin blev nu att lyfta fram Stockholms stad. Inga andra varumärken ska marknadsföras och inga enheter – förvaltningar, verksamheter, projekt – ska internt kallas ”varumärke”. Syftet med ett gemensamt varumärke är ett tydligare Stockholm, att bättre få fram vad staden vill förknippas med. Som del av strategin att ”inifrån och ut” marknadsföra ett gemensamt varumärke togs en varumärkesplattform fram, och där tre förvaltningar – kulturförvaltningen, utbildningsförvaltningen och stadsbyggnadskontoret fanns med i förarbetet.

Varumärkesplattformen beskriver stadens vision, förhållningssätt och löfte. Visionen är ett Stockholm i världsklass. Mot stockholmarna ska stadens medarbetare förhålla sig aktiva, trovärdiga och tillgängliga. Löftet till dem handlar om vad stadens vision och förhållningssätt ska leda till, nämligen att Stockholm ska vara en mångsidig och upplevelserik, innovativ och växande stad för boende, besökare och företag.

311 Numera krävs höga betyg för att komma in på Bromma gymnasium. Och indikationen på höga betyg, enligt Heiman, är att skolan får motiverade och målinriktade elever som aktivt valt Bromma – och det i sin tur bidrar till att stämningen på skolan blir positiv, anser Heiman.

Två nyckelbegrepp – med bäring på både stadens vision och varumärke – är stadens *tillgänglighet* och *bemötande*. Om detta ställer stockholmarna mycket högre krav än tidigare, enligt stadsledningskontoret. Däremot vill inte kommunikatörerna i Stadshuset berätta för enskilda förvaltningar och verksamheter hur dessa begrepp ska förstås, det är upp till varje verksamhet att tolka. Det Stadshuset försöker hjälpa till med är att peka på forskning inom området och lyfta fram olika kundundersökningar, till exempel att om förskolepersonal inte är tillräckligt tillgänglig och går att få tag på, och om föräldrar inte blir väl bemötta när de är där och lämnar sina barn, sänker det föräldrarnas betyg på förskolan avsevärt.

För Stockholms stads kommunala skolor – som under ett antal år omtalats som varumärken snarare än enheter i staden – innebär inte detta att ett varumärkesfrämjande arbete upphör. Men andra strategier förväntas. Meningarna går isär om vad det innebär. Hur ska de kommunala skolorna kommunicera för att stärka varumärket Stockholms stad?

Intressant är också vad maktskiftet i staden 2014 kom att innebära för varumärkesarbetets riktning. Under allianspartiernas tid vid makten talades det om ett Stockholm i världsklass, men redan innan maktskiftet 2014 påbörjades diskussioner om en ny vision. I Stockholms stads budget för 2015, lyftes sedan ”en stad som håller samman” och ”ett jämlikt och hållbart Stockholm” fram som viktiga formuleringar i profileringen av varumärket Stockholms stad, vilket kan jämföras med den rödgröna regeringens budskap om ”ett Sverige som håller ihop”.³¹² Medarbetare på Utbildningsförvaltningen talar om en kommunikation som gradvis blivit ”mindre kommersiell”, och att andra viktiga ledord är kvalitet, tillit och förtroende för stadens verksamhet. Visionen ”ett Stockholm i världsklass” skulle alltså ersättas – och därmed väntade ytterligare nya direktiv för rektorer, lärare och andra av skolans medarbetare, varav många efter en viss tid vant sig vid att utlova just en skola i världsklass.

Vi fyller varumärket med vår värdegrund, det vi står för.

Madeleine Heiman, rektor Östra Real.

Rektorer, lärare och förvaltningschefer ser ett behov av att än mer jobba med vad den kommunala skolan står för – vilka associationer den väcker och vad elever, föräldrar och andra intressenter kan förvänta sig i mötet med den. Det handlar om en vidare diskussion som kretsar kring anseende, rykte, förhållningssätt och även etiska värden och normer. I skolans miljöer har detta samtal kommit att präglas av en värdegrundsretorik.

Av min undersökning framgår att förvaltningschefer, rektorer och lärare i Stockholms stad är väl bekanta med de värden som betonas i skolans läroplan – värdegrunden omfattar människolivets okränkbarhet, individens frihet och integritet, alla människors lika värde, jämställdhet mellan kvinnor och män samt solidaritet med svaga och utsatta.³¹³ I vissa fall är det utifrån dessa principer som skolorna diskuterar

312 Den politiska majoriteten utgjordes 2014–2018 av Socialdemokraterna, Miljöpartiet, Vänsterpartiet och Feministiskt Initiativ. Budskapet om ett Sverige som håller ihop framfördes bland annat av statsminister Stefan Löfven i regeringsförklaringen 15/9 2015.

313 Skolverkets hemsida.

ett varumärkesarbete, vad de vill stå för och vad som är otänkbart att kompromissa om. Många gör också en distinktion där de menar att varumärket är det som utåt visar den värdegrund som skolan utgår från i sin verksamhet. Jan Aili, rektor på Matteusskolan på Norrmalm, talar om värdegrund i termer av både text och förhållningssätt. Aili säger att alla medarbetare ”läst värdegrunden” men att skolan inte uttalat jobbat varumärkesorienterat. En varumärkesmedvetenhet anses ändå viktig och skolans personal har återkommande diskuterat vad som på Matteus skulle kunna vara ett eftersträvansvärt gemensamt förhållningssätt. I dessa samtal vill Aili nu ännu mer engagera eleverna, ”de viktigaste varumärkesbärarna”, och deras föräldrar. Även om vi inte skulle göra ett ”jota” kring varumärke och värdegrund kommer det vara knöckfullt på Matteus, säger Aili, men fyller i med att fråga om eleverna då kommer att må bra. För Aili är det ointressant hur många elever Matteusskolan har, det intressanta är hur den ska bli den skola alla vallfärdar till för att se hur rektorer och övriga medarbetare arbetar. Även om det kommer att bli svårare att få plats på Norrmalm gäller det att sticka ut, förklarar Aili.

När det gäller frågor om värdegrund upplever Johanna Killander och Krister Thun, rektorer på Midsommarkransens gymnasium, å sin sida att de sällan aktualiseras när de möter elever och föräldrar på öppet hus eller den årliga gymnasiemässan. Dels för att skolorna själva presenterar sig på ett mycket likartat sätt med värdeord som ”nyfikenhet” och ”kunskap” och så vidare. Det betyder emellertid inte att etiska frågeställningar är frånvarande, snarare aktualiseras de varje dag i skolans verksamhet – också i en första kontakt med elever och föräldrar som ska välja och gallra skolor de inte tilltalas av, kanske inte för att skolan inte har bra utbildning utan på grund av dess elevsammansättning. Krister Thun anser att det är en etisk fråga att inte lova för mycket i sin marknadsföring. Dessutom tycker rektorerna i Midsommarkransens gymnasium att skolvalet och hur enskilda skolor agerar när elever vill byta skola också väcker etiska funderingar. Trycket på att välja – och välja rätt – är hårt. Det har blivit en ”vallahysteri”, säger rektorerna. Gymnasieelever stressas över att ständigt prestera toppresultat eftersom varje kurs finns med i slutbetyget. Han beskriver elever som lägger mycket tankeverksamhet på att tänka taktiskt, och som vill byta lärare, program eller skola så fort något ”inte funkar bra”:

Vad är en bra skola – och vad är den bästa kommunala skolan i Stockholm? Är det den som har längst köer, reserver, eller är det den som har högst meritvärde, eller är det den som får upp meritvärdena högst efter tre år jämfört med vad man hade från början? Eller är det den som kan hantera väldigt många sorters elever?

Liz Berg, en av gymnasiecheferna i staden, tycker att både värdegrund och varumärke ger en möjlighet att diskutera ”så här är vi, så här tänker vi här”. Däremot uppfattar hon att begreppet värdegrund inte används så ofta som tidigare:

Det är en reaktion på att det användes lite slarvigt. Det var värdegrunden hit och värdegrunden dit, utan att det alltid var så mycket värdegrund som man pratade om faktiskt.

Flera värdegrunder inom Stockholms stads verksamhet, till exempel inom äldreomsorg och skola, var en av anledningarna till att värdegrundsfrågorna inte kom med i det

visions- och varumärkesarbete som drivits fram på koncernnivå. Men även om det finns en värdegrundsvana tycker till exempel Anders Carstorp, utbildningsdirektör på Utbildningsförvaltningen under 2013 och sedan 2014 biträdande stadsdirektör, att det pratas förvånansvärt lite om vad värdegrund faktiskt innebär och ställer för kommunikativa krav. Han säger därmed vad som också framhålls i andra intervjuer – skolans medarbetare är vana en värdegrundsretorik och är väl förtrogna med de principer som lyfts fram i skolans värdegrund. Hur detta däremot knyts till ett varumärkesarbete förefaller emellertid oklart.

5.5 Ambivalens och målkonflikter – och samtidigt en överlevnadsfråga

Införandet av det fria skolvalet 1992 ledde till att många elever valde en friskola. För de kommunala skolorna blev det ett uppvaknande som gradvis skulle förändra hur de kommunicerade. När deras andel av skolmarknaden minskade såg de ganska snart att ett varumärkesarbete behövde utvecklas. Men att diskutera skolan som varumärke var inte okontroversiellt. För många var det svårt att smälta vad de uppfattade som ett företagslikt språk i skolans värld.

Flera år senare, 2011, skulle en omorganisering inom Stockholms stad förändra skolornas varumärkesarbete. Efter en tids vacklande om en skola skulle kallas för skola, enhet eller varumärke kom Utbildningsförvaltningen att använda uttrycket varumärke. Återigen märktes frustration och förvirring bland medarbetarna. Under en tid var direktivet att de skulle kalla elever för kunder, varpå strategin utvecklades att varje skola skulle kallas varumärke. Är det verkligen rimligt? undrade inte bara företrädare som ogillade marknadiseringen av skolvärlden. Men denna kritik avtog succesivt. Lärare och ännu mer rektorer hade förstått att elevers möjlighet att välja skola förändrat de kommunikativa villkoren och att ett strategiskt varumärkesarbete skulle behövas för att locka fler elever till de kommunala skolorna.

Det initialt kanske viktigaste argumentet för att börja tala om varumärke var att Stockholms stads kommunala skolor skulle utveckla bättre relationer med nuvarande och blivande elever samt deras vårdnadshavare. Viktigt syntes också vara att hålla samman diskussioner om varumärke och värdegrund. Med värdegrund verkade då avses innehållet i en värdegrund – värdegrunden i läroplanen eller en text som den enskilda skolan hade formulerat – men också en slags anda eller ett förhållningssätt. Förhoppningarna om att skapa en ökad förståelse för den kommunala skolans värdegrund relaterades dock inte i någon större utsträckning till det strategiska varumärkesarbetet. Snarare inriktades diskussionerna om varumärke på skolans visuella förnyelse. Det innebar i sin tur att varumärkesprocesserna blev mer av tillfälliga grafiska projekt än pågående samtal om förväntningar, förhållningssätt och verksamhetskvalitet. I stället för att diskutera varumärkesfrågor utifrån vad skolan vill vara – och vad intressenterna förväntar sig – var den kommunala skolans gemensamma logotyp, och hur den bättre kan exponeras, i fokus.

Trots en tendens att reducera kommunikation av varumärken till en fråga om gra-

fisk formgivning tycks det ändå ha blivit lättare att diskutera skolan som varumärke. Det finns medarbetare som är öppet kritiska till en varumärkesfokusering inom skolans värld. Samtidigt menar man att det fria skolvalet – och den konkurrensutsättning denna politiska reform inneburit – gjort varumärkesarbeten oundvikliga. Det handlar om överlevnad, vilket rektorer och lärare uttrycker med orden ”ingen skolpeng, ingen skola”.

En komplikation har varit målkonflikterna och de många direktiven. När de kommunala skolorna började förlora elever till friskolorna uppmuntrade Utbildningsförvaltningen skolorna att ägna mer tid åt marknadsföring och varumärkesfrågor. Men det innebar också, enligt förvaltningschefer, att skolorna blev alltför måna om sitt eget. Delvis skulle det förändras av arbetet med en gemensam grafisk profil och den varumärkesplattform som staden antagit. I samband med dessa förändringar möttes skolorna av budskapet att egna logotyper inte får vara kvar. Och att ordet varumärke bara ska användas om Stockholms stad.

Nu numera profileras varje kommunal skola som en Stockholms stads skola. Skolans namn och Stockholms stad exponeras sida vid sida. Möjligheten att utveckla en gemensam kommunikation kompliceras dock av undersökningar som visat att elever i första hand inte väljer en Stockholms stads skola. Enligt eleverna är den enskilda skolans varumärke viktigast. Det förvånar då knappast att rektorerna värnar sin egen skolas profilering, att de vill vara fria att experimentera och inte låta sig begränsas av koncernens direktiv. Vissa kommunala skolor använder hellre sin egen logotyp än Stockholms stads, vilket betyder att de avviker från stadens riktlinjer om hur varumärkesarbetet ska bedrivas. Ännu en svårighet är Utbildningsförvaltningens uppenbara målkonflikt. Å ena sidan har kommunen det offentliga ansvaret att tillhandahålla en marknad. Elever och föräldrar ska informeras om alternativen, förvaltningen är ansvarig för att systemet för kommunala och fristående skolor hänger samman och att alla elever får utbildningsplats. Å andra sidan är kommunen aktör och konkurrent på denna marknad. Med dessa villkor har förvaltningen svårt att veta i vilken utsträckning den kan marknadsföra de kommunala skolorna.

Omsorgen om skolans rykte och anseende är inget nytt fenomen inom skolans värld, det nya är retoriken om varumärke. Stockholms stad talar dessutom mer om bemötande, ett allt mer populärt begrepp inom svensk offentlig förvaltning. Men det finns också en osäkerhet om vad som bör och låter sig kallas varumärke. I de enskilda skolorna och inom Utbildningsförvaltningen tycker jag mig märka en större vana att diskutera värdegrund än varumärke. Under lång tid, sedan det blev en del av läroplanen 1994, har begreppet värdegrund varit vanligt i skolans verksamhet. Oklart förefaller det ändå vilka värden som Utbildningsförvaltningen och de undersökta kommunala skolorna vill framhålla som specifika för sin verksamhet. När förvaltningschefer och rektorer talar om skillnader mot privata aktörer handlar det mest om arbetssätt och schemalagd undervisning, inte om det förhållningssätt som ska utmärka den kommunala skolan och de som arbetar där. Den utmaning som snarare framträder är hur de kommunala skolornas varumärke ska relatera till det visionära budskapet om en skola i världsklass och staden som håller samman. Å ena sidan är en övergripande

problematik tendensen att förminska varumärkesarbete till en fråga om grafisk exponering. Å andra sidan har direktiven varit många och snabbt skiftande. Det har gjort Stockholms stads kommunala skolor ambivalenta i frågan hur och vilket varumärke som främst ska kommuniceras.

I det här kapitlet har vi alltså mött en organisation där varumärkesarbetet blivit en överlevnadsfråga. Konkurrensen på skolmarknaden kräver starka kommunala varumärken och ett aktivt värdegrundsarbete. Genom att ta varumärkesfrågor på allvar menar kommunala aktörer att de dels kan profilera sina verksamheter bättre, dels utveckla dialogen med sina intressenter. Samtidigt har vi kunnat se att kommunikationen av den kommunala skolans varumärken är förenad med ambivalens, grandiositet och målkonflikter – på många sätt är det tydligare *varför* ett varumärkesarbete behövs än *hur* det ska bli långsiktigt framgångsrikt. Till detta ska jag återkomma. Men innan dess ska jag beskriva det strategiska varumärkesarbetet i några organisationer i civilsamhället. Först ut är Bräcke diakoni, en civilsamhällsorganisation som i dag expanderar kraftigt inom välfärdens verksamheter.

6 Strategiskt varumärkesarbete i ideell verksamhet

1991 års regeringsförklaring förändrade välfärden i Sverige. Den öppnade för en mångfald av aktörer i vård, skola och omsorg och förklarar en i dag politisk enighet kring detta – kritiken till trots.

Femton år senare, 2006, var det dags för statsminister Fredrik Reinfeldt (M) att hålla sin första regeringsförklaring. Också Reinfeldt talade om välfärdens förnyelse. Men när han adresserade civilsamhället formulerade han sig annorlunda än tidigare statsministrar:³¹⁴

Grunden för trygghet och gemenskap läggs i ett starkt civilt samhälle såsom föreningsliv, idrottsrörelser, kyrkor, samfund och ideella organisationer. Solidariteten i de offentliga välfärdssystemen är ett komplement till ett samhälle som i högre grad präglas av medmänsklighet, ansvarstagande och idealitet.

Sverige har ett vitalt civilsamhälle.³¹⁵ Civilsamhällets organisationer har varit starka opinionsbildare med en enastående förmåga att driva förändringar i samhället. På dessa arenor har flera generationer svenskar skolats i demokratiskt tänkande och i aktivism. Många har här lärt sig att inför stora samlingar bryta övertygelser mot andra, diskutera sig fram till gemensamma beslut, svinga ordförandeklubbor och bilda opinion för det föreningens medlemmar enats om. Detta har skett i små lokala sammanhang, men också i de stora folkrörelser som växte fram. Hälften av befolkningen är aktiv i föreningar. Engagemangets former och förutsättningar har ändrats med åren,³¹⁶ men det ideella engagemanget i Sverige är starkare än någonsin och i en global jämförelse når bara USA, Norge och Nederländerna liknande nivåer.³¹⁷ Detta engagemang över tid visar att den nordiska välfärdsstaten inte fått människor att avstå från oavlönade ideella insatser i en förening.³¹⁸ Ändå väckte statsminister Reinfeldts ordval en undran: vem

314 Regeringsförklaringen 2006.

315 Diskussioner om uttrycket civilsamhälle tog fart när det i början av 1990-talet anammades av skribenter kopplade till tankesmedjan Timbro. Begreppet blev omöjligt i flera kretsar och uppfattades från vänster som en attack mot välfärdsstaten och folkrörelserna (Trägårdh 1995). Spänningar uppstod inte bara mellan politikens höger och vänster, utan också mellan marknadsliberaler och socialkonservativa, respektive statsocialister och folkrörelsesocialister (Amnå 2005, s 17). Se också Linderyd 2008, s 28–37.

316 I kapitlet ”De medlemslösa organisationernas tidevarv” beskriver Apostolis Papakostas hur synen på medlemskap och engagemang i civilsamhället har förändrats. Se Papakostas 2012, s 36–54. Se också Einarsson & Hvenmark 2012, se 72–92.

317 År 2014 var det 53 procent, en ökning med 5 procent sedan 2009. I snitt läggs 15 ideella timmar varje månad, där män är något mer aktiva än kvinnor – 57 respektive 50 procent och 17 respektive 13 timmar – visar studier vid Ersta Sköndal Bräcke högskola. Se Svedberg, Jegermalm & von Essen 2015 och 2010. I en annan omfattande studie framgick att cirka tre fjärdedelar av arbetet i det civila samhället utförs av människor som inte får ersättning för sina insatser. Se Wijkström & Lundström 2002, s 195.

318 Frivilliga insatser sker ofta i en föreningsverksamhet, men det kan också röra sig om volontärer från ideella organisationer inom offentlig verksamhet och näringslivet.

kompletterar egentligen vem i välfärden? Skulle den nya politiken innebära ett skifte, där det offentliga kompletterar civilsamhället i stället för det omvända? Även om detta inslag i regeringsförklaringen kunde ha utvecklats gick Reinfeldts formuleringar inte obemärkta förbi. Företrädare i civilsamhället kände ett erkännande. Nu hade Sverige en regering som bekräftade hur viktiga de är – och som inlett sin period med att sporra ideella aktörer till ett ökat ansvar.

Två år senare, hösten 2008, resulterade samtal mellan regeringen, Sveriges Kommuner och Landsting och ett nittio-tal idéburna organisationer i en överenskommelse inom välfärdsområdet. Gemensamma åtaganden skrevs fram och en rad förslag som skulle stärka civilsamhällets aktörer. Året efter följdes av *En politik för det civila samhället*, Prop. 2009/10:55, som ersatte den tidigare folkrörelsepolitiken och som bifölls av riksdagen i mars 2010. Det var tänkt att propositionen skulle heta *En politik för den ideella sektorn*. Men begreppet ideell kritiserades av kooperationen, som ägs av medlemmar i en ekonomisk förening eller aktiebolag och inte ser sin verksamhet som ideell. Allt oftare används begreppet ”idéburen”, och i en statlig utredning år 2019 föreslogs att ”idéburna aktörer” i offentligt finansierad välfärdsverksamhet ska kunna registreras i ett särskilt register.³¹⁹ Samtidigt kan det sägas att begreppet idéburen inte är oproblemiskt, även näringslivets företag och statliga och kommunala verksamheter utgår ju från idéer och värderingar.

Ville den borgerliga regering som äntrade Rosenbad 2006 att Sverige skulle närma sig Nederländerna och Tyskland, där ideella organisationer dominerar välfärdslandskapet? Och vad avsåg regeringen med *civilsamhället*? Det organiserade civilsamhället? Räknades till denna arena i samhället också omsorgen av familj och andra anhöriga? Även med denna oklarhet innebar kombinationen av en officiell politik för civilsamhället och så kallade överenskommelser nya förväntningar på ideella organisationer i välfärden. Och det är mot kontrakterade utförare av välfärdstjänster ljuset riktas, vilket kan jämföras med 1990-talet då intresset i huvudsak kretsade kring frivilliga sociala insatser som den ideella sektorn svarade för.³²⁰

Att Socialdemokraterna och Miljöpartiet bildade regering 2014 och 2018 skulle inte dämpa dessa förväntningar på civilsamhällets aktörer. Partierna var kritiska till vinstintresset i välfärden, att marknaderna hade utformats så att stora vinster blev möjliga och där ansenliga summor delades ut till ägare (i stället för att, som kritikerna ville, återinvesteras i verksamheterna). 2014 enades regeringen med Vänsterpartiet om att utreda förutsättningarna för en välfärd utan vinstintresse – vilket fick oppositionen att rasa. Då ansvariga ministern, civilminister Ardalán Shekarabi (S), argumenterade för valfrihet och en mångfald av aktörer, men även för att vinstuttagen skulle begränsas:

På 50-, 60- och 70-talen var det vänstern som krossade civilsamhället med en statssocialistisk hållning. Sen kunde borgarna med marknadsliberal ingång skada den offentliga sektorn på 80- och 90-talen. Så båda sidor har ett ansvar för att vi i praktiken har varit ett extremt land.³²¹

319 SOU 2019:56.

320 Blennberger 1993; Svedberg 2001.

321 Intervju i *Dagens Nyheter*, 25 januari 2015.

Från den rödgröna regeringen kombinerades kritik av vinstintresse i välfärden med förhoppningar om mer av ”idéburet” företagande, det vill säga att aktörer i civilsamhället tar sig an nya och större åtaganden och växer från sina cirka 2–3 procent av marknaden för vård, skola och omsorg. Men även om förväntningarna är stora är det en öppen fråga hur de kommer att besvaras, i vilken grad civilsamhällets aktörer faktiskt vill vara utförare i välfärden och skriva kontrakt om ofta kortvariga serviceuppdrag. Här har en kluvenhet funnits. Vissa ideella organisationer vill utveckla en större verksamhet, andra är skeptiska till expansion och att bygga upp storskaliga institutioner i välfärdsarbetet.³²²

6.1 Diakoni på en marknad

I början av 2000-talet fanns Bräcke diakoni bara i Göteborg, staden där denna stiftelse med kristen profil och utan vinstintresse bildades 1923. Under perioden i början av 2000-talet fördes många diskussioner om stiftelsens inriktning: Var en större expansion möjlig eller skulle verksamheten koncentreras till Göteborg? Det landade i det förra, och i dag, med verksamhet på flera orter i Sverige, är Bräcke diakoni den snabbast växande nonprofit-aktören inom välfärden. Stiftelsen har visionen att bidra till ett mer medmänskligt samhälle. Stiftelsen är mån om att profilera sig som en professionell vård- och omsorgsaktör, men har också som mål att stärkas i en diakonal identitet.³²³ Med sin ambition att växa inom flera marknader hoppas Bräcke även inspirera andra ideella aktörer att expandera sin välfärdsverksamhet. Bräcke diakoni har verksamhet i 16 kommuner och cirka 1 100 medarbetare. År 2017 omsatte Bräcke cirka 882 miljoner.³²⁴ Stiftelsen värnar en kristen människosyn och är politiskt obunden.

6.1.1 Ny strategi, nytt varumärkesarbete

Vi är medvetna att det tar tid att bygga ett förtroende för Bräcke diakoni som varumärke – och det går snabbt att riva ner. Men det är väl vår största tillgång, kan jag tycka. Bräcke diakoni som varumärke.

Per Eckerdal, ordförande

Vid millenniets början smög det sig gradvis på. En större expansion var möjlig, Bräcke diakoni, hävdade ledningen, erbjöd något mycket efterfrågat i de nya marknader som tog form i välfärdens Sverige till följd av valfrihetsreformerna under 1990-talets början. Bräcke diakoni – väl förankrat i Göteborgstrakten – ville dessutom mer. Stiftelsen ville konkurrera nationellt, vara den idéburna välfärdsaktör alla sneglade på.

I början av 2000-talet hade Bräcke diakoni 300 anställda, nu cirka 1 100 i ett 50-tal

322 Linderyd 2008; Linderyd 2014a; Linderyd 2014b.

323 I boken *Diakoni – tolkning, historik och praktik* resoneras om hur diakoni kan definieras. Exempel är ”alla insatser av hjälp och stöd som utförs av personer med en uttalad kristen tro inom en kristen organisation”; ”alla insatser av hjälp och stöd som utförs inom en organisation som hänvisar till kristna värden som motiv för sitt arbete.” Blennberger & Hansson 2008, s 14.

324 Årsredovisning 2017.

verksamheter. Det är vårdcentraler, äldreboenden, hospice, rehabilitering, psykiatri, barn- och ungdomsverksamheter och andra. Per Eckerdal ler när han ser tillbaka. Som ordförande och före det direktor i 18 år har han en överblick som få andra. Till exempel hur Bräcke diakonigård blev Bräcke diakoni. Vore det inte för ”den där” kommunen i Jämtland hade det kunnat bli bara Bräcke:

Det var en lång och inte så enkel process. Vi såg ett värde i ordet diakoni, att det gav en ideologisk signal. Men vi förstod att det var laddat.

Skulle Bräcke diakoni dra nytta av diakoni i sitt namn skulle de behöva jobba hårt med vad de själva ville att det associeras med. Därför blev varumärkesfrågor naturliga att diskutera, säger Eckerdal. De insåg i dessa diskussioner att ett varumärke är mer än en logga, att det är ”ett koncept” de jobbar med. ”Ett varumärke är ju inte bara något som *är*, det är också något som *blir*.” Resan gav kunskap. Varumärkesfrågor blev mer än något som kom upp när andra frågor klarats av, i styrelsens arbete blev de centrala. Processer sattes i gång för att förändra den interna kulturen och hur andra såg på organisationen. Som Per Eckerdal formulerar det: att ta Bräcke diakoni från början av 1900-talet till början av 2000-talet.

Ladan är tom

En varumärkesbyrå hade kontaktats, men inledningsvis landade förnyelsearbetet som startade på 1990-talet inte så väl. Ledningen gick fort fram, kanske väl snabbt, och fick en kort tid pausa processen. Att arbetet snart igen ändå togs upp – och varumärkesrådgivare åter ringdes in – förklaras av ett ekonomiskt läge. Röda siffror, under flera år, hade söndrat verksamheten ekonomiskt. Ett krispaket fick snabbt sättas samman. Och detta var, enligt Per Eckerdal, besk medicin.

Det fanns då – och fortfarande – ett ansevärt fondkapital att tillgå. Det gav viss trygghet men stiftelsen var ändå på ett sluttande plan. För ofta fick fondmedel sättas av för att täcka årliga underskott, och i helhet hanterades inte ekonomin skickligt nog. Till slut, i skiftet 2001 och 2002, var krisen där:

Jag sa att vi kan fortsätta ungefär som nu. Men då får vi förbereda oss för att om fem till sju år lägga ned den sista verksamheten, för då är våra ekonomiska tillgångar tömda. Eller så går vi in i en mycket tuff period och ser till att den här patienten tillfrisknar.

Halvåret därefter lämnade ”ett hyfsat stort antal” medarbetare Bräcke diakoni. Samtidigt fanns en ambition om samma volym välfärdstjänster. Varumärkesrådgivare togs då till hjälp. Men den stora uppgiften att skapa förståelse internt föll på styrelse och ledning. Skulle Bräcke diakoni ta sig ur sin ekonomiska kris, och dessutom sätta det nya varumärket, var det tvunget att medarbetarna verkligen stod upp för en ny riktning. I mötet med brukare och andra intressenter var det ju de – ingen annan – som behövde förklara den resa som Bräcke diakoni nu gett sig in på.

6.1.2 På välfärdsmarknaden förändrades villkoren

Förnyelsearbetet innebar ett nytt sätt att tänka om varumärken. Några av de egna verksamheternas goda rykte, som Bräcke Östergård i medicinska kretsar, ville man dra fördel av och ledde till profileringen av Bräcke diakoni som huvudvarumärke. Per Eckerdal säger att varumärket därefter har utvecklats starkt. Att viktiga intressenter har ”positiva feelings”. Är det då viktigt att vara känd? Ger det Bräcke diakoni uppdrag de annars inte hade fått? Per Eckerdal säger *ja* på båda dessa frågor. Dels tror han att det underlättar när de ska in på nya orter, dels när de ska ge sig in i en bransch som primärvården. När andra står inför att sälja sin verksamhet är det betydelsefullt ”att vår verksamhet, våra medarbetare och våra värderingar är väl kända”.

Ett exempel är förvärvet av privata äldreomsorgsföretaget Vingslaget. Det kom avsevärt att stärka Bräcke diakonis närvaro i Stockholm och marknaden för äldreomsorg. Vingslaget, som skulle men av juridiska skäl inte kunde byta namn till Bräcke diakoni vid köpet, stod vid tiden för min undersökning för nästan hälften av Bräckes äldreverksamhet. Medarbetare berättar inte om spänningar, att mötet mellan civilsamhälle och näringsliv präglats av konflikter. Skillnaderna mellan mindre och medelstora privata och ideella välfärdsaktörer anses hårfina i synen på uppdraget. Däremot tros perspektiven i större koncerner vara mer kortsiktiga. I affären med Vingslaget framstod det stockholmska landskapet för äldreomsorg påtagligt annorlunda än i Göteborg, där utförare inte kan väljas på samma sätt. Men visst, medges det, tankar om de båda välfärdsaktörernas värdegrund och förhållningssätt har varit självklara i diskussionerna. Redan före affären fanns stor respekt för Vingslagets vd, en person med förflutet i ideella sektorn och som varit chef för äldreomsorgen på Stora Sköndal. Mirko Ivanovic, områdeschef för hälsa och vård i Bräcke diakoni, förklarar:

Hur ser Vingslagets värdegrund ut? Vad är viktigt för Vingslaget? Finns det motsättningar mellan det som Bräcke står för och det Vingslaget står för? Finns saker som är väsensskilda? Efter våra förhandlingar insåg vi att det inte fanns det.

Nya konkurrensförutsättningar

Erik Zaar tror sig vara ensam om titeln marknadschef på en diakonal institution i Sverige.³²⁵ När vi möts återkommer Zaar till en organisation som fått vänja sig vid ett annat sätt att tänka. Hur annorlunda det blev när den offentliga välfärden blev en slags marknad. När Bräcke diakoni på allvar bestämde sig för att ge sig in. När tjänster och verksamheter kom att upphandlas. Fortfarande sägs det nytt för många att tänka att varumärket är viktigt i affärssamarbeten. Tidigare – innan klivet togs in på en marknad – var det till exempel inte så noga om folk i allmänhet kände till Bräcke diakoni. Brukarna och deras anhöriga valde ju inte vart de ville komma:

När kommunens avtalssekreterare var nöjda och några i kommunens ledning tyckte det var ganska käckt att de där Bräcke fanns kvar på orten, jamen då var saken biff och vi fick kontrakt förlängda. Så rullade det på.

325 Utöver marknadschefen arbetar fyra personer på Bräcke diakonis marknadsavdelning. En grafisk formgivare, en informatör, en volontärsamordnare och en *fundraiser*. Totalt 3,5 heltidstjänster. I introduktionen för nya medarbetare hålls ett pass om varumärken om cirka 15–20 minuter.

Sedan välfärdsmarknaderna avreglerades på 1990-talet har civilsamhällets utförare vuxit i skuggan av kommersiella företag. Vinstdrivande privata företag har expanderat kraftigt och stora koncerner dominerar i dag den icke-offentligt producerade välfärden. Också tjänsterna i civilsamhällets regi blir fler, men de ideella aktörernas tillväxt är blygsam jämfört med vinstdrivande utförare. Detta vill Bräcke diakoni ändra på, och de är en av civilsamhällets välfärdsutförare som steg för steg utvidgar sin verksamhet. Bräcke växer och blir mer känt där de finns. Men norr om Stockholm och i södra Sverige tros få veta om Bräcke. Bland möjliga nya verksamheter märks integrerade förskolor, dagverksamhet för psykiskt funktionsnedsatta, boenden för ensamkommande flyktingbarn och närsjukhus i samarbete med andra. Det finns en vilja att ta sig an nya branscher – men också en insikt att Bräcke kan frestas att göra det för snabbt. I ett varumärkesperspektiv kan det också ha betydelse vad stiftelsen väljer att investera i. Kännedomsmässigt anses det bli ”en större boom” med en vårdcentral än ett äldreboende.

För att lyckas är det viktigt att vara känd, att det med positiv klang blir ett ”Bräcke diakoni vill komma hit” snarare än ”vilka är det” bland dem som sprättar upp anbud i en stad där Bräcke inte finns. Ett viktigt steg är nu att för en bredare allmänhet bli känd för allt det som redan görs. Erik Zaar förklarar:

Målet är att vara en nationell aktör. Ska vi lyckas behöver vi nå längre än nu. Ta plats i samhällsdebatten.

Mätningar från 2014 visade att 21,6 procent av svenska folket vet om Bräcke diakoni. Det kan förefalla svagt, men var fler än tidigare. 2011 visste 11 procent om stiftelsen, 2012 var det 16 procent.³²⁶ Hur väl känt varumärket är anses också stämma överens med medarbetarnas egna uppfattningar och andra signaler de får.

Detta ska bli klart bättre, det är ledningen för Bräcke diakoni överens om. Målet har i flera år varit en årlig verksamhetstillväxt med tio procent och förhoppningar finns om att 30 procent i Sverige – redan om några år – är bekanta med Bräcke diakoni. Men det är också viktigt, säger marknadschefen, att inte ta ut svängarna för mycket:

Om några år tror jag definitivt att Bräcke är ett mer känt varumärke. Vi blir inte ett Hennes & Mauritz, men att bli lika kända som Stadsmissionen är en realistisk målsättning.

När Erik Zaar berättar om hur varumärket kan stärkas talar han om berättelsernas betydelse. I verksamheter som Bräckes finns fantastiska livsöden att berätta om. Viktigt anses därför vara att få fler att berätta om Bräcke. När Sydsvenskan skriver om EU-immigranter och Göteborgs-Posten om vad Bräcke gör inom palliativ vård är det reportage som når en bred publik. Zaar ser i detta sammanhang en stor utvecklingspotential. Vid tiden för denna undersökning bloggar direktor Martin Ärnlov. Men närvaron i sociala medier är blygsam. Zaar ser att han själv och kollegorna behöver bli lite mer av lobbyister, ligga på nyhetsredaktioner och andra viktiga intressenter. Olika events för att bygga varumärket är också idéer som finns, men som ännu inte görs mycket av. Martin Ärnlov säger sig också förstå att han som direktor behöver synas och höras mer.

326 Mätningen gjordes i samarbete med Dagens industri.

Det viktigaste varumärkesarbetet sker i vardagens möten, säger Ärnlov och får medhåll av kollegorna. I det perspektivet, säger flera, kanske mer görs som främjar varumärket än de själva tänker på. Samtalen leder in på kvalitet. Detta vad kvalitet är – och hur det låter sig mätas – är en av välfärdens nu mest omdiskuterade frågor.³²⁷ Det sägs att verksamheterna i Bräcke får goda omdömen när de jämförs med andra. Men Bräckes medarbetare vill också att det ska finnas en frihet. Att alla inte alltid måste göra som andra. Att alla i alla lägen inte mäts efter samma mall. Ärnlov vill tro att civila samhällets aktörer bidrar med något annorlunda. Att de med sin närvaro – och med sin värdegrund, sitt förhållningssätt och inriktning – främjar välfärdens mångfald och förnyelse:

Vi tror att det i Sverige är bra att idéburna aktörer tar för sig. Att inte bara offentliga och kommersiella aktörer finns, utan också en tredje part – med delvis annan röst, delvis annan infallsvinkel.

Personalchef Mona Axelsson stämmer in i att Bräcke diakoni ska påverka Sverige:

Kanske är det hybrid, jag vet inte. Men vi har en hög uppfattning om det vi gör.

De stora aktörerna i välfärdens Sverige är fortsatt kommuner och landsting. På ett ungefär svarar de alltså för 85 procent av marknaden. Ideella organisationer, även kallade för ”idéburna organisationer”,³²⁸ står för cirka två till tre procent. Direktör och ordförande i Bräcke diakoni vill inte se ett systemskifte. De värnar välfärdsstaten och en grundläggande solidarisk skattefinansiering. Men de vill gärna se fler icke-offentliga utförare. Martin Ärnlov blickar några år framåt:

En bra mix – kan jag tycka – är om det offentliga har 65 procent, privata företag 25 procent och idéburna 10 procent.

Detta tillväxtmål – tio procent av marknaden år 2030 – driver Ärnlov även i rollen som ordförande för Famna, riksorganisationen för idéburen välfärd.³²⁹ Även från regeringen uttrycks förhoppningar om fler idéburna aktörer i välfärden.³³⁰ Per Eckerdal å sin sida tecknade när vi möttes ett landskap där offentliga, privata och ideella aktörer har ungefär lika stora andelar av marknaden. Han tror i och för sig inte att det är realistiskt – på många mindre platser blir det svårt utan en offentlig utförare. Inte heller tycker han att Sverige ska ta efter Tyskland, att det vore lyckat om bara ideella organisationer i det civila samhället står för välfärden. Men det självklart normala behöver inte vara att tjänsterna utförs av kommun och landsting. Eckerdal säger att det finns delar där det vore tveksamt att släppa det offentliga utförarskapet, och andra delar där det fungerar alldeles utmärkt med seriösa kommersiella vårdbolag:

Men jag vill definitivt inte se en utveckling där kommersiella bolag tar över helt och hållet och det vore en lika stor tragik att gå tillbaka till ett offentligt monopol.

327 Blennberger & Brytting 2014; Linderyd 2014 a, b; Dir. 2015:72, *Nationell kvalitetsplan för äldreomsorgen*.

328 Jfr regeringens utredning *En tydlig definition av idéburna aktörer i välfärden*. Dir 2018:46.

329 Famnas verksamhetsberättelse och årsredovisning 2018.

330 <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2018/06/regeringen-vill-se-fler-ideburna-aktorer-i-valfarden/>

Jag ser att aktörer som vi kan öka sin andel av utförarskap. Väsentligt. Men det kräver en annan kultur, också i civilsamhället.

Vad hade då hänt om Bräcke diakoni inte fanns? Vad skulle svenska folket sakna? Skulle de sakna något? Här märks motstridiga bilder, här exemplifierat av Helene Mellström, tidigare områdeschef och från 2018 stiftelsens direktor:³³¹

Nej, jag tror egentligen att andra hade kunnat erbjuda det vi gör. Om jag ska vara helt ärlig så tror jag inte att dom hade saknat oss speciellt mycket. För vi har en sådan liten del i marknaden. Möjligtvis som lite motkraft i debatter och att vi petar på vissa saker som inte funkar.

6.1.3 En anpassad värdegrundsretorik

En viktig diskussion i välfärdsdebatten är på vilket sätt aktörer i civila samhället står för och gör något andra inte gör. Ett argument är att det rör sig om verksamheter utan vinstsyfte. Att gå med vinst är nödvändigt, men överskott ska användas för att åstadkomma en bättre verksamhet – inte tillfalla ägarna. Områdeschef Mirko Ivanovic och andra medarbetare på Bräcke diakoni betonar samtidigt vikten av att gå med vinst i en organisation som är *nonprofit*. Detta då det inte finns kapitalstarka ägare som kan skjuta till resurser. En fråga som också tas upp apropå vinst i välfärden är hur eventuella nya krav om återinvesteringar i verksamheten kan påverka Bräcke. Om det innebär att ekonomiska överskott måste tillfalla verksamheten på den plats det görs, eller om stiftelsen kan återinvestera vinsten i verksamhet i annan kommun.

Att balansera egna och andras förväntningar är inte alldeles lätt, visar samtal på Bräcke diakoni. Dels vill och behöver Bräcke profilera sig på en marknad för vård och omsorg, dels stärka sitt diakonala varumärke. Martin Ärnlov ser här en dualitet mellan varumärke och värdegrund som Bräcke har att hantera. I denna flerriktade varumärkesorientering är även stiftelsens kristna värdegrund ett återkommande debattämne. Vad innebär det – och hur väl framgår det – att Bräcke har sin grund i en kristen människosyn? Vad i detta är en styrka? Vad i detta är en belastning? Personalchef Mona Axelsson tycker en kristen retorik försnävar och vill hellre tala om en humanistisk värdegrund. Allra viktigast anser hon ändå att det än bättre formuleras hur Bräcke vill uppfattas. Och att brukare och medarbetare bemöts med respekt.

Men begreppet kristen, menar ordförande Per Eckerdal, innebär inte att ens värderingar, attityder och handlingsmönster är självklara. Det är däremot ”en grund och en kompass för den diskussion vi hela tiden måste föra”. Anna Österberg är präst och jobbar i Bräcke diakoni med värdegrundsfrågor:

Vi har haft många diskussioner om vår kristna värdegrund. Ska den framhållas? Ligger den oss i fatet? Vi är inte alltid ense. Vissa tänker att det är ett bra sätt att profilera sig, andra att det skrämmer bort folk.

Direktorn tror att det är – och kommer än mer att bli – en styrka. I dag uppfattar Martin Ärnlov Bräcke diakoni som en värdebaserad organisation. Han använder engelska,

331 Efterträdde Martin Ärnlov, som blev generalsekreterare på Svenska Röda Korset.

berättar hur han ser en skillnad mellan *value based* och *faith based*. När han ser framåt tror han att Bräcke diakoni blir mer trosbaserad. Andra är inte lika övertygade. Som ordförande i styrelsen inleder Per Eckerdal med bön men tror ändå att det i en svensk kontext leder fel att beskriva Bräcke diakoni som en trosbaserad verksamhet. I stadgarna uttrycks en ideologisk närhet till Svenska kyrkan, och Bräcke diakoni utmanas till att söka förstå vad denna kyrkas tro, lära och bekännelse betyder i de arbetsuppgifter Bräcke står inför. Ändå är det bättre att tala om ett värdebaserat Bräcke diakoni.

En organisation som säger att den vill 'driva äldreboende med Jesus som förebild' vinner inga upphandlingar, den skulle åka ut direkt, säger marknadschef Erik Zaar och förklarar att Bräcke diakoni vare sig vill vara så tydlig i sin kristna profil eller att det vore framgångsrikt. Zaar säger sig verkligen inte skämmas för Bräckes värdegrund – den är en stor tillgång och han vill att den influerar hur Bräckes medarbetare agerar. I samma andetag beskriver Zaar en på marknaden inte "gångbar" värdegrund och som därför inte alltid "torgförs". Bräcke ska inte stå och "vifta med sin fina värdegrund". Då, menar Zaar, riskerar Bräcke att framstå som att vi är lite bättre, lite mer än andra. Och så, vill Zaar vara tydlig med, vill inte Bräcke diakoni vara eller uppfattas.

Stolta och trygga, men inte självgoda. Marknadschefen hoppas och tror att Bräcke diakoni har en värdegrund som medarbetarna kan agera efter och som influerar andra. Men liksom användningen av begreppet varumärke anpassas efter sina intressenter behöver en värdegrundsretorik också göra det.

BRÄCKE DIAKONIS VÄRDEGRUND

Stiftelsen Bräcke diakonis engagemang för människor har sin grund i en kristen människosyn. Vi vill bidra till ökad medmänsklighet och befästa människors lika värde i vårt samhälle. Till oss är alla välkomna, oavsett tro och livsåskådning. För oss är diakoni:

Viljan att se

Vi har viljan att se individen och möta henne med respekt.

Vi har viljan att se brister i samhället och modet att göra något åt dem.

Kraften att förändra

Vi tror på individens kraft att förstå, hantera och skapa mening i sin livssituation.

Vi tror på våra medarbetares kraft att genom sitt yrkeskunnande och engagemang ge stöd till människor i olika livssituationer.

Att mycket tid läggs på värdegrundsfrågor i verksamheterna uppskattas av medarbetarna jag möter. Men – paradoxalt nog – är det inte alltid detta när ut. Och i upphandlingar, där den uttalade värdegrunden poängsätts, får Bräcke inte sällan ett lägre betyg än konkurrenterna. Varje månad skriver Bräcke flera anbud.

Detta uppmuntrar till eftertanke och självkritik, säger medarbetare. Bräcke diakoni behöver bli duktigare på att kommunicera, tydliggöra vad deras värdegrund innebär. Samtidigt är de kritiska till hur värdegrunder värderas av upphandlare. En av dem är Helene Mellström:

Det är ju katastrof för oss att hamna sämre än det kommersiella företaget i en upphandling. Att få sämre poäng på värdegrundsarbete. Men det säger inte att vi har ett dåligt internt arbete, det säger mer att vi inte får fram det. Den som skriver mest vinner, verkar det vara.

Kvalitets- och utvecklingschefen Thomas Schneider upplever att näringslivets företag bättre kommunicerar vad de står för:

Många privata aktörer har någonstans optimerat sitt anbudsskrivande. Att matcha det som de som bedömer vill höra. Och där är inte vi.

Hur en värdegrund formuleras blir i konkurrensen en varumärkesfråga. Det räcker inte att ha en värdegrund, att visa att den aktivt arbetas med utifrån vad en organisation tror på. I konkurrensen måste den profileras så att den förstås och gillas av upphandlare – och andra – som bedömer den.

Konkurrenter som bättre formulerar värdegrundstexter och företag som optimerar anbudsfrågningar, det är förklaringar till varför Bräcke diakoni inte presterar bättre i en upphandling. Till vårt försvar, säger medarbetare, kan vara att vi är bättre på ”verkstadsgolvet” än på ”snajsiga målsättningsdokument”. Men en mer kritisk tolkning, säger de, är att Bräcke inte tillräckligt väl kan sätta ord på det som de gör och står för. Att det inte görs begripligt utåt. Per Eckerdal tycker ytterligare ett skäl kan framföras:

Våra kommersiella konkurrenter är inte alltid så noga med att det som sägs ska stämma med praktiken. I upphandlingar av äldreomsorg har det ju åtminstone tidigare varit helt hårresande vad som utlovats.

Eckerdal säger att vem som helst har kunnat räkna ut att det utlovade inte är möjligt att förverkliga, men att upphandlare bara intresserat sig för vad som framgår i anbudet. Också Martin Ärnlov är kritisk till hur välfärdstjänster upphandlas. Han tycker det är orimligt att inte subjektiva uppfattningar, historik och tradition vägs in när aktörer jämförs, att upphandlingar inom offentlig verksamhet avgörs enbart av skriftlig inskickad information och dessutom ofta avidentifierad. Den som har att bedöma vet alltså inte vilken organisation det är som har skrivit texten, säger Ärnlov. Men om du skulle anställa personer på samma sätt, skulle vi då ge någon ett jobb på basis av en avidentifierad CV och en neutraliserad referensprofil? De flesta av oss skulle inte vilja ge en person en anställning på de premisserna, man skulle vilja träffa vederbörande och ställa lite fler frågor, menar Ärnlov.

En diskrepans?

Tidigare har Thomas Schneider arbetat med kvalitetsfrågor på riksorganisationen Famna. När vi möts har han nyligen rekryterats till Bräcke och en ny tjänst som kvalitetschef, vilket därefter ledde till rollen som utvecklingschef. Han tycker – apropå hur värdegrundsfrågor bedöms – att det är lite märkligt att samma personer som kan ge Bräcke lägre värdegrundspoäng än vad de ger riskkapitalbolag och andra företag, mer informellt är glada att Bräcke diakoni vill mer i välfärdens marknader. På konferenser och seminarier säger de sig uppskatta vad Bräcke står för. Schneider talar om en diskrepans:

Upphandlare ser inte vad vi gör. Det är då antingen upp till den som vill se oss att förstå vad vi uttrycker. Eller upp till oss att visa det på ett sätt så att omvärlden förstår.

Han tycker också att det väcker frågor om självbild:

Vi kommer inte tillräckligt väl ut när värdegrund, delaktighet och kompetensutveckling bedöms. Det är rätt intressant. Skulle jag fråga våra medarbetare skulle de säga att det är precis de här frågorna de fokuserar på. Men vi lyckas inte förmedla det i anbudet.

Innebörden och mätandet av kvalitet kräver precision men också öppenhet för komplexitet i att fastslå detta. Finns i all politisk välvilja risk för en standardisering? Att aktörer stöps i samma form? Att svårsmäta kvaliteter faktiskt inte mäts – och därför inte tas tillvara – då alla har att förhålla sig till en ram som bara tar hänsyn till ett fåtal dimensioner? Är svaret ja berör det sannolikt förutsättningarna för valfrihet och mångfald på de framväxande marknaderna. Viktiga styrkor hos dem som ska ge en pedagogisk förnyelse av välfärden kan mycket väl också falla utanför ramen som mätbar.³³² Att göra det som kan beskrivas som kvalitet synligt, det är nu för Thomas Schneider det visa. Hamnar inte Bräcke diakoni högt i till exempel öppna jämförelser av *bemötande*, då kommer vi inte ut med det vi tycker vi är bra på, menar Schneider. Hur Bräcke diakoni kommunicerar den kvaliteten i verksamheterna är en ödesfråga. Och det ansvaret faller på fler än en kvalitetsavdelning.

6.1.4 ”Vi arbetar med människor, inte varumärken”

I sin vardag använder utvecklingschefen sällan begreppet varumärke. Däremot ställer han frågor som ”varför jag gör det jag gör” och ”vem är vi till för”. Thomas Schneider vill att enskilda drivkrafter och idéer matchar det gemensamma. Detta är för honom ett varumärkesarbete. Men att benämna det så tror han provocerar:

Möter jag en undersköterska, sjuksköterska, läkare eller socionom och pratar om hur vi nu liksom ska bygga varumärket Bräcke diakoni, då tror jag – eller då vet jag – att det finns ett ”nä, vänta nu”. Vi jobbar med människor. Vi jobbar inte med ett varumärke. Det är ingen vara vi säljer.

Blir frågorna däremot: Vad vill vi stå för, vilka värderingar har vi, vad är vår värdegrund – eller – vad är Bräcke diakoni? Då är det något annat, säger Schneider. Överlag talar medarbetare om en varsamhet med orden, men vad det innebär är inte givet. Ledningen vill avmystifiera ett varumärkesarbete men ser inte att det skulle fungera att använda ord som *branding*. Och samtidigt som ordet affärsmässighet återkommer så oroas medarbetare för en utveckling där Bräcke diakoni för mycket drivs åt marknadshållet.

Helene Mellström beskriver en balansgång. Hon minns ett möte med en professor som ansåg en formulering i årsredovisningen om att ”växa i marknaden” var det värsta hen hade hört. Så skulle inte en ideell organisation formulera sig:

Vi är på en marknad – och då är det varumärke, försäljning, ekonomistyrning och liksom alla de här managementbitarna. Men om vi byter språk kan det ganska snabbt slå tillbaka. Hur idéburna är ni egentligen? skulle folk undra. Därför tror jag det för många känns mer naturligt att prata värdegrund än att prata varumärke. Men du skulle nog kunna sätta likhetstecken, i vissa delar.

332 Linderyd med flera 2012; Blennberger & Brytting 2014; Dir. 2015:72, *Nationell kvalitetsplan för äldreomsorgen*.

Martin Ärnlov irriteras dock över kritik att expansionsresan urholkar Bräcke diakonis värdegrund. Mycket oftare än tidigare, förklarar Ärnlov, säger vi till oss själva: varför gör vi det vi gör? Att Bräcke diakoni ska växa är återkommande i mötet med dess medarbetare. Men hoppet sätts också till att fler i civilsamhället vill det. Att den ideella sektorns andel av utförar-marknaden ska vara mer än blygsamma tre procent. Ett perspektiv är att det krävs ett samarbete för att ideella aktörer ska kunna ta större plats i välfärden. Aktörer som Ersta diakoni, Svenska Röda Korset, Räddningsmissionen, Stadsmissionen och Stockholms sjukhem behöver tillsammans bilda opinion, visa vad de kan göra och också hur de är annorlunda.

Ett annat är att civilsamhället inte kan nöja sig med att vara opinionsbildare – eller röstbärare som det också kallats. Civilsamhällets aktörer borde vara båda, röstbärare och utförare. Inte bara tycka, utan också verka. Per Eckerdal kan irriteras över debatten om civilsamhällets ansvar:

Den här positionen att hävda att civilsamhället bara ska vara röstbärare, det tycker jag är för bekvämt. Alltså det är himla lätt att sitta och tycka en massa saker så länge man inte är beredd att börja smutsa ner händerna. Allt för många i civilsamhället gör det.

I civilsamhälleskretsar har Bräcke arbetat hårt för att stärka sin ställning varumärkesmässigt. Bräcke diakoni är också tämligen unik i denna del av samhället med sin starka ambition att växa som utförare på en marknad. Riksorganisationen Famna brukar framhäva att fler nu vill det, men ännu är tillväxten modest. Per Eckerdal, som också varit ordförande i Famna, säger att Famna och Bräcke haft glädje av varandra:

Ett dilemma för Famna, åtminstone tidigare, är att de i samtalen med politiker inte kunnat säga att vi har tio ideellt baserade aktörer som är hungriga på att ge sig på nya uppgifter. Men man har i alla fall haft Bräcke som *case*.

Och Bräcke har fått mycket av Famna. Framför allt har det gett många kontakter på den politiska arenan:

Och det har väl varit en anledning till att Bräcke diakoni som varumärke är känt på en större nationell arena i dag på ett helt annat sätt än för tio år sedan.

Om Bräcke diakoni skulle göra bort sig i något sammanhang riktigt ordentligt, så får det, tror medarbetare, konsekvenser för hela ideella välfärdssektorn. Detta eftersom Bräcke aspirerar på att vara etta bland civilsamhällets välfärdsaktörer i Sverige. Stiftelsen vill vara den som kontaktas i frågor om vård och omsorg. Och då är det viktigt att vara en pålitlig, bra och trovärdig aktör. Är vi inte det, säger områdeschef Mirko Ivanovic, drabbar det också andra ideella aktörer.

Martin Ärnlov ser också att det finns diakonala utmaningar som ingen annan diakonal organisation tar sig an ordentligt, till exempel boende för ensamkommande flyktingbarn. Och varför har inte Svenska kyrkan gjort mer – med alla sina kursgårdar och stiftsgårdar och konferensanläggningar och församlingshus? frågar sig Ärnlov. En förklaring han ger är att det är förknippat med risker:

Det finns absolut en *story* i att se liksom en diakonal organisation dratta på ändan eller få glorian lite puttad på sned. Det är klart att det finns en *story* i det. Och kraven på oss är högre än andra. Alltså förväntningarna på oss är rätteligen högre än på en del andra aktörer.

Men detta, att Bräcke diakoni och andra ideella aktörer startar med ett högt förtroendekapital men också har en stor fallhöjd, får inte hindra att göra mer, menar Ärnlov. Han tycker att Bräcke diakoni har fått väldigt goda förutsättningar, vad gäller kompetens och engagemang och också finansiell stabilitet. Och med dessa förutsättningar, menar Ärnlov, ankommer det på Bräcke att visa mod och handlingskraft:

De som grundade Bräcke på 1920-talet var inga fegisar.

6.2 Cancerforskningens förtroende och kommunikativa dilemman

Sedan starten 1951 har Cancerfonden bidragit med elva miljarder kronor till cancerforskningen i Sverige. Under år 2018 delades 606 miljoner kronor ut till drygt 500 forskningsprojekt, den största summan som organisationen avsatt ett enskilt år.³³³ Visionen är att besegra cancer, målet att färre ska drabbas och fler överleva. För att lyckas behövs ett starkt förtroende, i forskarvärlden och hos allmänheten. Intervjuer på Cancerfonden visar behovet av ett förtroendeingivande varumärke men inte nödvändigtvis det mest kända.

Den ideella tillhörigheten är viktig för Cancerfonden. Mer än hos de flesta andra ideella organisationer rekryteras samtidigt medarbetare med erfarenhet från näringslivet och mätningar visar att vissa svenskar tror att Cancerfonden är statlig. Medlemmar är 28 huvudmän, organisationer som en gång varje år samlas till ett huvudmannamöte. Cancerfonden har 65 medarbetare och sitt kansli i Stockholm.

6.2.1 Ett varumärke utan humor

År 2011 fyllde Cancerfonden 50 år. När medarbetarna såg tillbaka kunde de vara stolta. Givarna bidrar med oundgängliga resurser och verksamheten attraherar de allra främsta cancerforskarna i Sverige. Och många fler överlever nu sin cancer, denna den vanligaste dödsorsaken för personer under 85 år. Sedan starten 1951 har antalet som klarar att leva med cancer mer än fördubblats – från 30 procent till 69.

Samtidigt hade det varit några röriga år. En enskild medarbetare förskingrade miljontals kronor, vilket upptäcktes först flera år senare.³³⁴ I det strategiska arbetet och i samverkan mellan de stora verksamhetsområdena fanns dessutom mycket att önska. Verksamheten spretade. Den som kom i kontakt med Cancerfonden möttes av fragmentiserade snarare än gemensamma budskap.

En vilja att bättre visa varför Cancerfonden behövs – och vad som kan åstadkommas – blev starten för en mer uttalad varumärkesprocess. Två år senare resulterade det i en varumärkesplattform, presenterad i en lila pärm bok på 36 sidor. Den togs fram i samarbete med en varumärkeskonsult och ger alla medarbetare möjlighet att diskutera kultur, förhållningssätt och Cancerfondens intressenter.³³⁵ I plattformen framhölls en vision om att besegra cancer – och detta genom att minska antalet som drabbas och genom att öka överlevnaden och livskvaliteten. *Engagemang, uthållighet, kunskap och nytänkande* är viktiga ord och presenteras som Cancerfondens värderingar.³³⁶ Denna plattform gavs ut i en ny version år 2018.³³⁷

333 <https://static-files.cancerfonden.se/cancerfonden-arsredovisning-2018.pdf>

334 Johan af Donner, informations- och insamlingschef vid Cancerfonden 1997–2004, dömdes till fem års fängelse 2010 efter att förskingrat pengar både från Cancerfonden och Svenska Röda Korset. Detta avslöjades 2009 då han var kommunikationschef på Svenska Röda Korset.

335 Från kommunikationsbyrån Allies.

336 De ska prägla allt kommunikationsarbete och också ligga till grund för rekryteringar och medarbetarsamtal och prägla allt kommunikationsarbete. Se Cancerfondens varumärkesplattform 2013.

337 Cancerfonden årsredovisning 2018, s 23.

6.2.2 En av tre får cancer – alla drabbas

Fler än någonsin får beskedet. I Sverige insjuknar cirka 60 000 personer,³³⁸ en av tre kommer själv en dag att drabbas och då också deras närstående.³³⁹ Budskapet är kärvt. Om 15 år beräknas antalet drabbade vara 70 procent fler.³⁴⁰ Ska cancer övervinnas måste fler göra mer.

Det vilar ett allvar över kansliet på David Bagares gata i Stockholm. Varje dag kommer nya berättelser, varje dag möts medarbetare av anhöriga och vänner till ännu en kär person som drabbats av vår tids stora folksjukdom. Det är en vardag mellan liv och död, en verksamhet olik andra. Samtidigt framkommer att en annan värld är möjlig. Cancer går att besegra, hävdar företrädare för organisationen – för även om fler drabbas är det också sant att fler överlever den. Detta har visat sig vara ett kontroversiellt budskap. Ändå vill Cancerfonden berätta denna berättelse, visa sjukdomens allvar och brutala konsekvenser men också ge människor förtröstan. Säg det hoppfulla att forskningen faktiskt hjälper. Att metoderna att upptäcka och behandla är bättre än de någonsin varit.

Cancer är ett samlingsnamn för över 200 sjukdomar. De flesta som får cancer i Sverige är äldre, cirka 70 procent av männen och drygt 60 procent av kvinnorna som drabbas är 65 år eller äldre. Prostatacancer och bröstcancer är vanligast – de står för 30 procent av all cancer i Sverige. Mest ökar hudcancer. Runt om i världen kan det vara annorlunda. Bröstcancer är den vanligaste formen av cancer bland kvinnor. Men för män är det lungcancer.

Är det statligt? En verksamhet i näringslivet? När Cancerfondens ekonomiska förutsättningar kommer på tal tycks en del bli osäkra.³⁴¹ Cancerfonden vill då vara tydlig med att ”hemma” är civilsamhället. Medarbetare är måna att lyfta det ideella, att visa att det är en förening och forskning som finns till tack vare enskilda givare.³⁴² Viktigt är också att säga att det är en insamlingsorganisation.³⁴³ För det innebär, anser Cancerfondens chefer, att verksamheten bedöms på andra kriterier än många andra ideella aktörer – därav de som till stor del finansieras av stat och kommun. Det sägs påverka hur medierna rapporterar. Och, framhålls det, drabbas en insamlingsorganisation av en förtroendekris dras andra lätt med i fallet. Ideella organisationer må uppfattas som goda och ha ett förtroende från start. Men de är även sårbara konkurrenter i ett

338 Se rapporten *Cancer i siffror 2018* av Socialstyrelsen och Cancerfonden. Året 2013 registrerade Socialstyrelsen 61 297 cancerfall. Av dessa insjuknade 57 830, varav 30 370 män och 27 460 kvinnor. Se Cancerfundsrapporten 2015.

339 De vanligaste cancersjukdomarna i Sverige är prostatacancer, bröstcancer, hudcancer exklusive malignt melanom, tjocktarmscancer, lungcancer inklusive cancer i luftstrupe och bronker, malignt melanom i huden, urinblåsecancer och cancer i övriga urinvägar, malignt lymfom, ändtarmscancer och livmoderkroppscancer. Avser året 2012, se Cancerfondens årsberättelse 2013.

340 Cancerfundsrapporten 2014.

341 Det finns inga exakta mätningar, men en del – tillsynes framför allt yngre – tror att Cancerfonden finansieras av det offentliga.

342 Givarviljan är starkast bland de drabbade. Cirka 80 procent av givarna uppskattas ha någon form av koppling till cancer. Personer som i största allmänhet vill göra gott och inte har någon nära anknytning till sjukdomen beskrivs som mer benägna att ge till andra ändamål.

343 Cancerfonden är medlem i Giva Sverige (tidigare Frivilligorganisationernas Insamlingsråd) där varumärkesfrågor också diskuteras i relation till insamlingsorganisationerna.

varumärkessamhälle. Aktörer som kämpar om förtroendekapital och medieutrymme. Och givarnas pengar.³⁴⁴

Också i det öppna landskap där civilsamhälle och näringsliv möter varandra kan Cancerfonden betraktas. Mer än i andra föreningar rekryteras chefer från näringslivet och Cancerfonden är organiserad annorlunda än de flesta andra i civilsamhället. De medlemmar som generalsekreterare och övriga medarbetare står till svars för är 28 så kallade huvudmän.³⁴⁵ Det finns också stödmedlemmar, men dessa cirka 15 000 personer har inte rösträtt och kallas inte till medlemsmöten i föreningen.³⁴⁶ Allt större satsningar görs dessutom på företagssamarbeten. En annan fråga som då och då aktualiseras är volontärer och deras möjliga bidrag. Skulle det på ett annat sätt öppnas för volontärskap är ledningen övertygad om att tusentals svenskar står beredda. Ändå är steget inte givet med tanke på de resurser som också tas i anspråk av att bygga upp lokala avdelningar runt om i Sverige. Också sakfrågornas komplexitet, och att Cancerfonden är en forskningsfinansierare, förklarar de få oavlönade uppdragen. I detta avseende har Cancerfonden mer gemensamt med Barncancerfonden och Hjärt-Lungfonden än Svenska Röda Korset och Läkare utan gränser.

Trovärdiga men inte mest kända

Förtroendet för vad Cancerfonden gör är högt. När ideella aktörer rankas i trovärdighet och givarvilja hamnar Cancerfonden i sällskap av Barncancerfonden och Läkare utan gränser i toppskiktet. Också när andra välkända varumärken tas med når Cancerfonden högt, visar veckovisa *brand trackings*. I denna betydelse har Cancerfonden ett starkt varumärke – och detta gör att folk bidrar med pengar, framhåller alla som intervjuas för denna studie. Jag möter entusiastiska medarbetare. De beskriver det meningsfulla med att vara med i kampen mot cancer och talar stolt om kollegor och givare. Också detta har betydelse för ett varumärke.

Även i forskarkretsar är varumärket starkt. Och förtroende i akademien är ett måste, säger Anna Karlsson, chef för Cancerfondens forskningsadministration och vetenskaplig sekreterare. I forskningsnämnden vill Cancerfonden ha forskare med internationell status. Som kan fältet väl och förmår bedöma och bevilja de mest lovande projekten:

Säger man Cancerfonden ute i forskarvärlden möts man av respekt och tillit. Det är hög prestigefaktor att få pengar från Cancerfonden.

344 Vid tiden för undersökningen gick 88 procent av insamlade medel till Cancerfondens ändamål forskning, kunskapsspridning och påverkansarbete. Cirka 12 procent av de totala intäkterna gick till kostnader för insamling och administration.

345 Barncancerfonden, Bröstcancerföreningarnas riksorganisation (BRO), Cancerföreningen i Stockholm, Centerkvinnorna, Fredrika-Bremer-Förbundet (FBF), ICA AB, ILCO – Riksförbundet för stomi- och reservoaropererade, Konung Gustaf V:s Jubileumsfond, Kooperativa Förbundet (KF), Liberala Kvinnor, LO – Landsorganisationen i Sverige, Moderatkvinnorna, Mun- och Halscancerförbundet, Pensionärernas Riksorganisation (PRO), Prostatacancerförbundet, Riksförbundet VISIR, Riksidrottsförbundet (RF), SPF – Sveriges Pensionärsförbund, Svensk Handel, Svenska Lottakåren, Svenska Läkaresällskapet, Sveriges Kommuner och Landsting, Sveriges Landsråd för alkohol- och narkotikafrågor (S.L.A.N), Sveriges Läkareförbund, Sveriges Socialdemokratiska Kvinnoförbund, Sveriges Tandläkarförbund, TCO – Tjänstemännens Centralorganisation och Vårdförbundet.

346 Styrelsen i Cancerfonden har elva ledamöter, plus suppleanter och ledamöter utan rösträtt. Anslag till forskning hanteras av Cancerfondens forskningsnämnd.

När varumärket mäts utifrån spontan kännedom – när svenska folket har att namnge organisationer utan alternativ – framstår det inte lika starkt. Cancerfonden är inte *top of mind*, och hamnar i den här typen av mätningar i skuggan av ideella organisationer som Svenska Röda Korset och Rädda Barnen. En drivkraft är att detta ska förbättras. Men att det skulle ge mer till cancerforskningen förefaller inte givet. Sara Brodahl, chef för insamling och marknad, förklarar:

Investeringar i syfte att öka den spontana kännedomen om oss ska ju resultera i högre intäkter. Men det har vi inte riktigt sett – intäkterna har ökat även om den spontana kännedomen ligger på samma nivå.

Samtidigt anses det angeläget att mer offensivt profilera Cancerfonden. En varumärkesstrategi har anammats där Cancerfonden som huvudvarumärke lyfts fram i all marknadsföring. Tidigare var det inte så. Cancerfonden hade likt företagen Procter & Gamble och Unilever en portfölj av varumärken – ett *house of brands* snarare än ett *branded house*. Detta innebar att till exempel den succéartade Rosa Bandet-kampanjen kunde genomföras utan att framhålla Cancerfonden i kommunikationen. Sedan 2003 genomförs Rosa Bandet i oktober varje år och avslutas med en uppmärksammasmåttade teve-gala. Av medarbetare framhålls ännu Rosa Bandet som ett starkare varumärke än Cancerfonden.³⁴⁷ Aktivt arbetas det nu med att minska glappet mellan Cancerfonden och Rosa Bandet. Sara Brodahl igen:

Vårt problem är att flera tror att Rosa Bandet är en egen organisation, att det inte är vårt varumärke. Och så finns det värden i Rosa Bandet som vi vill överföra till Cancerfonden. Rosa Bandet förknippas med värme och gemenskap, det är folkrörelse och uppmuntrar ett aktivt ställningstagande.

En annan utmaning för Cancerfonden är att kommunicera vad forskningen ger för resultat. Detta anses svårt – resultatet skulle ju kunna visa sig först om 50 år – men ändå nödvändigt och efterfrågat. Cancerfonden visar väl vad givarnas pengar går till och berättar om opinionsbildning som bidrar till förändrade attityder och ny lagstiftning. Men nästa steg är alltså att än bättre visa vad forskarna gör och hoppas kunna åstadkomma. Och detta så att det framstår begripligt också utanför cancerforskningens värld.

Viktigt anses också vara en enhetlig kommunikation. Det ska inte vara enskilda öar och den som möter olika verksamhetsområden inom Cancerfonden ska inte mötas av splittrade budskap. Detta – att bli ”ett Cancerfonden” – säger kommunikationschef Lena Björnstad är en av drivkrafterna i ett varumärkesarbete. Hon förklarar att Cancerfonden jobbar på och har gjort stora framsteg i fråga om att vara enhetlig i sin kommunikation. Tilltalet kan vara lite olika och variera om de kommunicerar för att sprida kunskap, samla in pengar eller bilda opinion:

³⁴⁷ *Pink Ribbon* är en internationell rörelse och startade i USA 1931. I Sverige samlades drygt 88 miljoner kronor in 2014. Cancerfondens samarbetspartners svarar för stora delar av insamlingen, och 2014 drog livsmedelsföretaget Ica in 27 miljoner kronor. Som ett led i att bekämpa cancer vill kampanjen uppmuntra stöd till forskningen, till att sprida kunskap om bröstcancer och att delta i ett påverkansarbete. På den avslutande galan har uppmärksamheten under senare år riktats mot all cancer, inte bara bröstcancer.

Men våra intressenter måste se att dessa tre verksamhetsområden hänger samman. När jag blickar bakåt har vi varit ganska spretiga och inte lyckats fullt ut med att vara igenkänningsbara. I dag har vi kommit mycket längre i detta.

Frågor om cancervård, forskning och förebyggande arbete berörs av svensk politik. Att påverka beslutsfattare och myndigheter är därför prioriterat. Av frågor där Cancerfonden aktivt driver på märks förbud mot tobaksexponering (i hopp om ett på sikt rökfritt samhälle), åldersgräns mot solariesolande och en bättre och mer jämlik cancervård. Att fler klarar att leva med cancer innebär nya krav för hälso- och sjukvården, och Cancerfonden menar i likhet med de politiska partierna att nya resurser måste till och att väntetiderna behöver minska. Det handlar inte bara om ekonomi, utan också om landstingens förmåga att effektivisera sin verksamhet och tillgång till högspecialiserad personal.

Samtidigt vill inte Cancerfonden vara den ensidiga lobbyorganisationen, en aktör som sätter bilden av en underpresterande cancervård. Gazal Casselborg, chef för intressepolitik och i dag del av organisationens ledningsgrupp, förklarar varför:

Medierna visar ofta upp extremfallen. Men att mycket behöver förbättras betyder inte att allting är dåligt. Överlag är cancervården bra. Skulle vi gå ut och skrika om hur dåligt det är skulle det slå tillbaka – och försämra vårt varumärke. De insatta skulle säga ”vad håller Cancerfonden på med, deras medarbetare om några borde ju veta”.

Cancerfonden har många intressenter, enskilda personer som organisationer. Detta gör att nivåerna av samverkan varierar. I varumärkesplattformen konstateras att Cancerfonden inte väljer sina intressenter – däremot förhållningssättet till dem. Bland interna intressenter finns huvudmän, styrelse, medarbetare, finansnämnd och forskningsnämnd. Externa aktörer delas in i primära och sekundära intressenter. Vilka som är vad kan variera, men i plattformen framgår att patienter, närstående, allmänhet, privata givare, företag, forskare, politiska beslutsfattare, myndigheter, media, samverkansorganisationer (exempelvis Non Smoking Generation) och patientorganisationer är de primära. Bland de sekundära finns branschorganisationer, ideell sektor, leverantörer, läkemedelsindustrin, universitet, sjukvården, forskningsfinansierare, internationella cancerorganisationer och insamlingsorganisationer. I intervjuer för denna studie betonas betydelsen av att förstå sina intressenter, hur de tänker och hur samhället i helhet utvecklas. Men det framhålls också som en av de stora utmaningarna. Vilka områden är viktigast? Ska Cancerfonden lägga mer tid på den politiska sfären? Lägga ännu mer kraft på trender bland givare? Vad ungdomar värderar?

Samarbetet med andra

Dagligen kontaktas Cancerfonden av företag som vill samarbeta. Cancerfonden tror också att fler partnerskap behövs för att nå ut än bättre. Det kan innebära nya målgrupper och nya givare och så också mer resurser för forskning. Genom workshops och andra aktiviteter skulle medarbetarna i nya sammanhang kunna ge kunskap om cancers konsekvenser. Av detta har hittills gjorts för lite, anser medarbetarna på Cancerfonden.

Men Cancerfonden är också restriktiv. Utförliga avtal skrivs om hur partners får använda Cancerfondens namn och inga samarbeten inleds med den som tillverkar

något cancerframkallande. Om ett företag har med tobak, alkohol, godis och läsk att göra är ett samarbete uteslutet – i alla fall i huvudsak, till exempel Ica säljer ovanstående varor. Dessutom undviks samarbeten med enskilda läkemedelsbolag.

Det finns samtidigt en insikt om kraften i ett varumärkessamarbete. ”Vi hade aldrig fått den synlighet vi får utan våra partners kampanjande”, säger medarbetare, och betonar att partners som Ica och Apoteket under ett enskilt Rosa Bandet-år tillsammans kan dra in över 33 miljoner kronor. Viktigt är att identifiera gemensamma ideal och där flera vinner på ett samarbete. Här nämns aktörer inom sport och fritid. När de i samverkan och med all sin entusiasm visar det positiva med träning och vardagligt motionerande blir det oerhört kraftfullt – och tar Cancerfonden längre än om den agerar på egen hand. Dessutom kommuniceras en livsstil som minskar riskerna för cancer.

Att företag blir mer ambitiösa i ett socialt ansvarstagande upplevs mycket positivt på Cancerfonden. Men det finns också en medvetenhet om att det kan innebära en tuffare varumärkeskonkurrens. Det blir fler som tävlar om uppmärksamheten. Och fler som hoppas på enskilda givares stöd.

Välkomnar nya begrepp

Att prata varumärke är inte självklart inom ideella verksamheter i Sverige. Det kan sägas också om Cancerfonden. Men acceptansen tros av de intervjuade ändå vara högre än i andra ideella sammanhang. Det förklaras av en högst närvarande varumärkesproblematik, att det finns behov av en djupare förståelse, att de flesta medarbetare fanns med i arbetet med Cancerfondens varumärkesplattform. Ytterligare en förklaring är att flera fått med sig en varumärkesvana från tiden i näringslivet.

Däremot används inte uttrycket *branding*. Flera medarbetare tycker det vilar en slags ”bullshit-faktor” över varumärkesretoriken. Även om de överlag framstår tämligen bekväma med den kan de irriteras av varumärkeskonsulter med ständigt nya och engelska koncept. För den enskilda medarbetaren och i mötet med Cancerfondens vardag riskerar nog så viktiga modeller bli till floskler. På detta tema säger ordförande Wanja Lundby Wedin att strategierna för varumärket behöver växa fram inifrån (där konsulten mer blir ett stöd i processerna än den som driver varumärkesarbetet). Och apropå orden som används säger generalsekreterare Stefan Bergh³⁴⁸ att han skulle välkomna andra begrepp än varumärke och *branding*:

Jag tycker vi behöver ha en sund distans till en varumärkesgloslista. Och på sikt behöver vi försöka utveckla egna begrepp – som bättre kan beskriva civilsamhällets ändamål och varumärkesarbete.

Även om viss skepsis uttrycks kring varumärkesretoriken sägs det vara självklart att arbeta varumärkesorienterat. När varumärket Cancerfonden beskrivs återkommer ord som kvalitet, förtroende, trovärdighet och kompetens. Men om medarbetarna har lätt att motivera *varför* en varumärkesprofilering behövs förefaller *hur* mindre klart. Vad är det nu vi behöver göra, nu när det går så bra? framstår som den stora frågan. Det kan handla om vad som görs på egen hand, om den berättelse som formuleras. Men

348 Sedan 2016 är Stefan Bergh generalsekreterare i Riksidrottsförbundet.

också om samspelet med intressenterna, om möjligheterna och riskerna i att utveckla ett varumärke i partnerskap med andra.

Sakfrågornas allvar medför viss försiktighet i Cancerfondens kommunikationsarbete. ”Ingening får gå fel”, säger medarbetare – varumärket är sårbart och kan lätt raseras. Höga krav ställs på att leva som Cancerfonden lär. Att röka är inte tillåtet och anställda och förtroendevalda uppmuntras vara förebilder när det kommer till träning, alkohol och solning. ”Det gäller att inte bli för brun på semestern”, säger en medarbetare skämtsamt men ändå med ett allvar i rösten. Ett måste är att förstå hur olika budskap om cancer tas emot. Cancerfondens givare och intressenter har ett djupt och känslomässigt engagemang, och det kan hindra en mer offensiv marknadsföring. Tidigare hände det att Cancerfonden fanns med i mer ”galna kampanjer” med humoristiska inslag. Men inte längre. ”Vi måste hela tiden passa oss”, säger medarbetare. En varsam och mycket riskmedveten verksamhet presenteras där rapporter och annat material korrekturläses mycket mer än de tidigare varit med om. ”Om vi inte var så måna om hur vi uppfattas skulle vi våga ta ut svängarna mer”. Även en mediedramaturgi och dess inflytande över förtroendefrågorna anses förklara försiktigheten. Men om kommunikations- och varumärkesarbetet påverkas av en vilja att vara en seriös forskningsaktör som noga begrundar varje uttalande och ”en oerhörd rädsla för att något ska hända” – och av vissa därför upplevs väl defensivt – tycker andra att Cancerfonden blivit smartare och mer eftertänksam, att det nu finns en större medvetenhet också om riskerna med de samarbeten och kampanjer som inleds. Samtidigt tycks medarbetarna enas i att riskmedvetenheten gör Cancerfonden ”mindre snabbfotad”. Att det kan göra dem reaktiva snarare än proaktiva.

En annan utmaning är att hitta ett tonläge som ger nya givare utan att irritera människor som länge stöttat Cancerfonden. Och i detta att hantera att folk allt oftare väljer att ge pengar till flera organisationer. Peter Frykehag, projektledare och som arbetar med insamling:

Den ganska lågmälda ton vi har i dag passar väldigt bra för dem som redan stöder oss. I snitt är de 62 år och skänker gåvor relativt frekvent. Däremot attraheras inte yngre potentiella givare i samma utsträckning. Jag tror att vi skulle behöva riva tag mer, göra starkare och andra slags aktiviteter för att nå fram till dem.

Men detta, fyller Frykehag i, ses även av Cancerfondens befintliga lojala givare, som lägger märke till det mesta Cancerfonden gör. Tycker de inte att det är positivt kan det slå tillbaka, att de drar ner på sitt givande, tror Frykehag. Ibland får han frågan: ”hur kan Cancerfonden ha så gamla givare”. Men då brukar han kontra med att svenskarna i snitt lever i över 80 år. Detta kan innebära ett lojalt och regelbundet givande i många år. Och att bearbeta exempelvis en 29-åring om möjligheten att testamentera pengar, vilket är en viktig intäktskanal för Cancerfonden, blir lite av att ”kasta pengar i sjön” då den eventuella gåvan kommer att ligga väldigt långt fram i tiden.

6.2.3 Etiska avvägningar

I varumärkesarbetet inom Cancerfonden framkommer flera dilemman. Hur mycket bör berättas om människor som är sjuka? Om en döende mamma med två små barn? Om människor som ser ut att bli friska men plötsligt blir mycket sämre? Medarbetare ger i

frågor som dessa uttryck för en varsamhet. Å ena sidan vill de personifiera cancer, visa i kraftfulla patientberättelser hur cancer på olika sätt påverkar människor. Å andra sidan får de drabbade inte exponeras på ett sätt som uppfattas stötande. Situationer återkommer när cancersjuka kontaktar Cancerfonden för ett samarbete. De vill att deras erfarenhet når en bredare publik och hoppas att detta kan ge ny kunskap och mer resurser till forskningen. Men det kan också leda till kraftiga protester, att anhöriga och andra upplever att Cancerfonden "går över lik" för en bra story, att ett lidande utnyttjas i varumärkessyfte. Och samtidigt, när en känd person får cancer – och detta får stor medial uppmärksamhet – kan goda skäl finnas att kommunicera detta och i det visa cancerforskningens betydelse.

Varumärkesfrågorna möter här etiken, men vari består det etiska dilemmat? Är det att individers integritet riskerar kränkas? Att människor i utsatta livssituationer används i strategiskt syfte? Om Cancerfonden skulle använda sig av ett mörkare budskap skulle insamlingen initialt kunna höjas mycket, tror medarbetare. Men inte i långa loppet. Folk orkar inte läsa om hur mycket mörker som helst och för Cancerfonden är det viktigt att säga att grundinställningen inte är att sprida den mörka sidan av cancer. Ibland måste de prata om döden. Men över hälften besegrar sin sjukdom och lever vidare.

2015 initierades *Nej till cancer*. Det var en av de större kommunikativa investeringarna hitintills och en varumärkesstrategi där berättelser får stor plats. Redan efter några månader gav en offensivare kommunikation utdelning i form av "hetast i Almedalen". *Nej till cancer* är också ett försök att under åren framöver åstadkomma ett mer personligt tilltal i kommunikationen. Personer som drabbats, men också andra, uppmanas att säga *nej*, att göra ett aktivt ställningstagande. Detta kan göras på flera sätt, kanske i form av en gåva, genom att sprida kunskap eller ta ställning mot butiker som exponerar tobak (som Cancerfonden anser bidrar till att 18 000 ungdomar varje år börjar att röka).

Cancerfonden har som nämnts avsikten att vara nytänkande (en av värderingarna). Generalsekreterare Stefan Bergh såg *Nej till cancer* som ett led i detta och säger att Cancerfonden kan bli ännu bättre på att skapa berättelser. Cancerfondens medarbetare vill visa den kraft som ligger i att kämpa mot cancer tillsammans. Mer än tidigare ska människor uppmuntras att ta ställning och den personliga erfarenheten lyftas fram. Det nya konceptet kan ses som ett skifte bort från en mer internt fokuserad varumärkesprocess mot ett anammande av devisen utifrån och in. Det är då också möjligt att se det som ett försök att komma ur den försiktighet som sägs ha präglat Cancerfondens kommunikation. Att det krävs fler opinionsbildare och fler aktiva *nej* till en utveckling där fler drabbas och när resurser saknas för att tillräckligt väl svara mot det.

6.3 Idrottsrörelsens gemensamma varumärkesarbete

År 2015 fattades beslut om inriktningen fram till 2025. Frågor som vrids och vänds är hur den svenska idrottsrörelsen ska bli världens bästa, vad som i vår tid gör en idrottsförening tilltalande, hur föreningar ska lyckas i konkurrensen med företag, hur idrotten kan ta till vara nya hälsotrender och vad som krävs för att alla som vill ska få vara med och idrotta. Beslut har även fattats om att etablera *Svensk idrott* som varumärke för idrottsrörelsen.

Idrottsrörelsen i Sverige har cirka 3,1 miljoner medlemmar, 20 000 föreningar och 800 000 ideella ledare.³⁴⁹ Detta gör den näst Svenska kyrkan till landets största civilsamhällesorganisation. Riksidrottsförbundet (RF) – som bildades 1903 – är idrottens paraplyorganisation. SISU Idrottsutbildarna är idrottens studieförbund. Riksidrottsförbundet och SISU Idrottsutbildarna har ett gemensamt kansli och medarbetare som arbetar för båda organisationerna. Sedan 2015 har organisationerna gemensam styrelse. Föreningarna är samlade i 72 så kallade specialidrottsförbund, som organiserar över 250 idrotter. Ungefär lika många flickor och pojkar är föreningsaktiva. Utöver medlemsavgifter och andra intäktskällor finansieras idrottsrörelsen genom årliga anslag från staten och kommunerna. Det statliga anslaget år 2019 uppgick till 1 974 311 000 kronor.³⁵⁰

6.3.1 Tidigare diskussioner omprövas

Det var 2009 när det överraskande beslutet togs. I Visby på Riksidrottsmötet – idrottens högsta beslutande organ – hade ombuden förenats i att det behövdes ett nytt samlingsnamn för alla idrottsförbund och idrottsföreningar.³⁵¹ ”När vi gemensamt samlas och talar med en enad röst kallar vi oss Svensk idrott.”³⁵² Detta gemensamma skulle även komma att beskrivas som rörelsens gemensamma varumärke.

Vad detta landets näst största folkrörelse vill representera sattes på pränt redan i Umeå 1995. Där antogs *Idrotten vill*, en programförklaring som också ligger till grund när enskilda föreningar formulerar vad de jobbar för. Tio år senare, i Västerås 2005, fann Riksidrottens stämma att rörelsen på nytt behövde komma samman för att åter visa vad den är och vill stå för. Fyra år senare, i Visby, publiceras en ny version av *Idrotten vill*. 2009 gav inte bara en annan varumärkesretorik, med sig hem hade ombuden även en ny vision och ett omarbetat värdegrundsdokument – resultatet av en längre tids samtal om vad rörelsen gemensamt vill åstadkomma. Hur besluten hängde samman var nu nästa sak att visa.

Idrottens värdegrund

Visionen är inte anspråkslös. Som för andra i denna undersökning är det världsklass som gäller. Vi talar då medaljer och stora mästerskap. Men också om bredd och delaktighet. Om studieförbundets utbildningar och mycket annat.³⁵³ På alla nivåer vill Svensk idrott vara bäst i världen. Närmare 90 procent av alla barn och ungdomar i Sverige har någon gång under sin uppväxt varit med i en idrottsförening.³⁵⁴ De tio populäraste tävlingsidrotterna i åldern 6 till 25 år är fotboll, innebandy, löpning, friidrott, dans, ishockey, handboll, basket, längdskidor och ridning.³⁵⁵ När motionsidrotterna mäts syns ett annat mönster. De populäraste motions- och idrottsaktiviteterna är löpning, stavgång/power walk; fotboll, styrketräning/gym; cykling/mountainbike; simning;

349 De flesta ledare arbetar ideellt utan lön. På RF:s hemsida uppges att det skulle kosta cirka 20 miljarder kronor om året om de skulle ersättas i nivå med utbildade fritidslärare.

350 RF:s hemsida.

351 Riksidrottsmöte (RIM) hålls vartannat år. Däremellan hålls ett förberedande möte (RIF).

352 RF:s hemsida.

353 SISU Idrottsutbildarna arbetar utifrån visionen *Vi är där när idrotten lär!*

354 <https://www.rf.se/RFarbetarmed/Barn-ochungdomsidrott/>

355 RF:s hemsida. Källa SCB 2013.

gruppträning/aerobics, gympa; dans, skidor, utför/snowboard och innebandy.³⁵⁶ På RF:s hemsida definieras idrottsrörelsen på följande sätt:

Idrottsrörelsen definieras som alla förbund anslutna till Riksidrottsförbundet och deras medlemsföreningar. Till Idrottsrörelsen hör också stödorganisationerna, vilka är RF och dess Distriktsförbund som stödjer, leder och företräder idrottsrörelsen, SISU Idrottsutbildarna som utbildar och bildar idrottsrörelsen, Sverige Olympiska kommitté och Sveriges Paralympiska Kommitté som förbereder och leder det svenska deltagandet i olympiska respektive paralympiska spel. Idrotts-AB organiseras inom idrottsrörelsen men har inte rösträtt inom idrottsrörelsens demokratiska system. Samlingsnamnet Svensk idrott används synonymt med begreppet idrottsrörelsen.

IDROTTSRÖRELSENS VÄRDEGRUND

Glädje och gemenskap

Glädje och gemenskap är starka drivkrafter för att idrotta. Vi vill bedriva och utveckla all verksamhet så att vi ska kunna ha roligt, må bra och prestera mera.

Demokrati och delaktighet

Föreningsdemokratin innebär att alla medlemmars röst har lika värde. Delaktighet innebär att alla som deltar får vara med och bestämma om och ta ansvar för sin verksamhet. Demokrati och delaktighet ska utövas jämställt och oavsett bakgrund.

Allas rätt att vara med

Allas rätt att vara med innebär att alla som vill ska kunna vara med utifrån sina förutsättningar. Alla som vill, oavsett nationalitet, etniskt ursprung, religion, ålder, kön eller sexuell läggning samt fysiska och psykiska förutsättningar, får vara med i föreningsdriven idrottsverksamhet.

Rent spel

Rent spel och ärlighet är en förutsättning för tävlande på lika villkor. Det innebär att hålla sig inom ramarna för överenskommelser och en god etik och moral. Att verka mot fusk, doping och en osund ekonomi, mot mobbning, trakasserier och våld såväl på som utanför idrottsarenan.

Är det viktigt att svenska folket idrottar just i en förening? På Riksidrottsmötet i Luleå 2013 var svaret ett uppenbart *ja*. Det handlade om den svenska idrottsmodellen, vad som utmärker den, hur väl den nu står sig och vad som sker när föreningslogik möter marknadslogik. Den större idén är inte bara fysisk aktivitet, att svenska folket ska idrotta. Företrädare för RF och SISU Idrottsutbildarna vill att det ska ske i föreningsform och ger uttryck för en ängslighet om vad den märkbart ökade konkurrensen från kommersiella idrottsaktörer kan komma att innebära. Ängsligheten för konkurrens,

356 RF:s hemsida. Källa SCB 2013.

menar vissa jag möter, bottnar delvis i en oro att idrottsrörelsens ekonomiska anslag skulle kunna minska om stat och kommun ger ett större stöd till andra aktörer som erbjuder idrott och fysisk aktivitet (men inte vad den ideella föreningen i övrigt har).

Sedan tidigare finns en frustration att myndigheter och andra offentliga institutioner – i praktiken – inte agerar utifrån att en förening är annorlunda än ett företag i näringslivet – en diskussion som förs också i andra delar av civila samhället. I valet till riksdagen 2014 var det en av tre frågor som RF envetet försökte få politikerna att inse. ”Föreningar är inte företag”.³⁵⁷ Men att logiker från civilsamhälle och näringsliv flätas samman har även idrotten bidragit till. Flera föreningar, inte minst de större i de större idrotterna, har sett goda skäl att närma sig marknaden och – när de bolagiserat delar av sin verksamhet – tagit till vara det bästa av två världar, både det ideella och det kommersiella. I artikeln ”Föreningsprat hit och business talk dit” berättar forskarna Johan Hvenmark och Ola Segnestam Larsson om en idrottsrörelse som har att hantera många organisationslogiker och den tvetydighet som uppstår i detta. Forskarna visar hur marknadstänkande, kommersialisering, bolagiseringar och andra företagsrelaterade idéer och synsätt präglar idrottsrörelsens verksamheter, och även hur ett ökat ekonomiskt och politiskt beroende av den offentliga sektorn påverkar de mål som rörelsen försöker infria. Till exempel – säger Hvenmark och Segnestam Larsson – har RF och mindre idrotter en föreningslogik som ledstjärna. Större förbund, däremot, präglas av marknadstänkande och blir allt mer företagslika.³⁵⁸ Forskarna hänvisar också till hur förtroendevalda ordföranden försöker ta vara på erfarenheter från näringslivet i sina uppdrag. Att de anammar marknadslogik och företagstänkande.³⁵⁹

Från 1999 har verksamheter inom idrotten varit möjliga att organisera i annan form än den ideella föreningen. Då öppnades för idrottsAB. I beslutet fanns emellertid en brasklapp: den förening som bildar bolag måste själv representera en ägar- och röstmajoritet, alltså minst 51 procent. Under flera år kom frågan tillbaka till Riksidrottens stämma. Ändå blev förbehållet kvar. Men i Luleå 2013 ändrade sig Riksidrottsstyrelsen. Nu var styrelsens åsikt att stämman skulle slopa 51-procentsregeln, vilket förslagets kritiker ansåg vore att än mer ge efter för ett marknadstänkande. Debatten blev het. Men i sak kom inget att ändras – styrelsens förslag föll och ännu är regeln kvar.³⁶⁰ Att äga bolag och kommersiella samarbeten ska vara möjligt, så länge idrottens suveränitet respekteras. Men det är inte med en marknadslogik som idrottsrörelsen överlag ska utvecklas. Det ska vara mer förening än företag, verksamhetsplaner snarare än affärsplaner och rörelsen även framåt styras av medlemmar och bäras av krafterna i det ideella.

Luleå 2013 blev avstamp för ett omfattande strategiarbete.³⁶¹ Den strategiska planen, som överblickar åren fram till 2025, klubbades på Riksidrottsmötet i Helsingborg 2015. Om det tidigare pratats om ”bredd för elit” talades nu om ”bredd och elit”. ”Vi bedriver idrott i föreningar för att ha roligt, må bra och utvecklas under hela livet”, och detta oavsett ambitionsnivå, hördes från stämman (se också slutet av texten om Svensk

357 RF:s hemsida.

358 Hvenmark & Segnestam Larsson 2014.

359 Ibid.

360 Hvenmark & Segnestam Larsson 2014, s 106–107.

361 Rapport från 2014: *Arbetsunderlag – den svenska idrottsrörelsen 2.0. En idrottsrörelse redo för framtiden.*

idrott). Detta ska vara strategin och skrivs fram som Svensk idrotts bärande verksamhetsidé.³⁶² Intressant blir också vad det betyder för visionen att bli bäst i världen. Detta tycks samtidigt vara i linje med Idrotten vill – idrottens uttalade värdegrund – där elitambitionerna inte ges någon plats i de summerande punkterna.

I rörelsen finns insikten att konkurrensen tilltar, att människor engagerar sig på andra sätt än tidigare, att aktiva och tränare tänker att det också i föreningsidrotten är tjänster som konsumeras och att många fler behövs i diskussionerna om idrottens och föreningsarnas framtid. Vilka – och varför – når inte idrottsrörelsen fram till i dag? Vad ska få nya generationer att välja föreningen för sitt idrottande? Lever dess medlemmar upp till idealen de ställt sig bakom? Hur hanteras idrottens baksidor – övergrepp, selektering i tidig ålder, matcher som fixas, idrottare som dopar sig, ledare som tvingas bort på grund av mordhot och sexuella trakasserier och andra händelser när värdegrundslöftena smulas samman? Vet svenska folket vad idrottsrörelsens många verksamheter kämpar för? Och hur kan rörelsen bli bättre på internkommunikation, så att det Svensk idrott gemensamt vill stå upp för när de aktiva i den enskilda föreningen, dit många kanske inte sökt sig på grund av föreningsideal utan allra mest för att utöva sin idrott. Dessa frågor vill RF skapa ett engagemang kring.

När RF som en del av den nya strategin lät TNS Sifo mäta anseendet för idrottsrörelsen bland allmänheten var gemenskap, glädje, fostrande, engagemang, hälsa, pengar, viktig, bra och kamratskap de ord som allra mest förknippades med den.³⁶³ Noteras kan då att nyckelbegrepp i den värdegrund som formulerats – demokrati, delaktighet, allas rätt att vara med, rent spel – inte framhölls lika viktigt i fråga om anseende. I andra omvärldsanalyser talas det om ett hälsomedvetet Sverige. Intresset för kost, träning och andra livsstilsfrågor är nu stort. Detta vill idrottsrörelsen ta till vara, och ser till exempel att lite har gjorts när det gäller att erbjuda träning för vuxna. I ett politiskt perspektiv skulle det viktigaste kunna vara att folket idrottar – oavsett form, oavsett sammanhang. Men för idrottsrörelsen är drivkraften att visa föreningens värden, gemenskap och bidrag i samhället. Att företag startar träningscenter, dansskolor, fotbollsakademier och andra aktiviteter – och att folk kanske hittar träningskompisar i sociala medier i stället för i föreningar – är därför inte något idrottsrörelsen bara applåderar. På sikt kan det göra att den förlorar medlemmar, pengar och inflytande. När idrottsrörelsens företrädare blickar mot 2025 är därför marknadsieringen ett återkommande tema. Samhälle och civilsamhälle förändras, på idrottens arenor expanderar näringslivets företag. Detta kan inte bara konstateras, framhålls det. En ny strategi behöver formuleras, en plan för ett ”idrottsrörelsen 2.0”.

Nya varumärkesdiskussioner inleds

”Även de värsta fundamentalisterna, så att säga, reagerar inte längre.” Det säger Birgitta Ljung, under tiden för min undersökning generalsekreterare i RF och SISU Idrotts-

362 RF:s hemsida.

363 Underlag från RF:s enhet för kommunikation och idrottspolitik. Frågan som ställdes i januari 2013 med drygt 600 svarande var: Om du tänker på den samlade bild du har av den svenska idrottsrörelsen på alla nivåer – från elit till barn- och ungdomsverksamhet. Vilka är då de tre viktigaste orden du skulle vilja använda för att beskriva din bild av idrottsrörelsen?

utbildarna apropå att tala om dessa organisationer som varumärke. Själv ser hon varumärken i mer än ett kommersiellt perspektiv. Hon tänker att ett varumärke kan förstås som något vi är, och att det kan förknippas med förtroende, tillit och människors bilder av personer och organisationer. Våra ideal – hur de efterlevs och betraktas av andra – formar varumärkesföreställningar. ”Alla avsteg från den värdegrund vi varit överens om, det naggat varumärket i kanten”, säger Ljung. I sin närhet ser hon många tala om sig själva som ett varumärke och vara mycket noga med hur deras personliga varumärke uppfattas. Att använda begreppet varumärke inom idrottsrörelsen är inte längre kontroversiellt, hävdar generalsekreteraren. Dock – även om hon ser att innebörden av ett varumärke har förändrats – är det inte ett begrepp hon föredrar. Inte heller upplever generalsekreteraren, vilket vi ska återkomma till, att det har varit ett vanligt förekommande begrepp i vardagens verksamhet.

Första gången RF släppte en rapport om varumärken var 2007. Den heter *Varumärkets betydelse inom idrotten* och skrevs av Anna Fyrberg Yngfalk och Sten Söderman vid Stockholms universitet. Två år senare följdes det upp med samma tema i ett sponsorperspektiv. I ett förord motiverade RF varför mer kunskap behövs:

Med rapporten *Varumärkets betydelse* vill Riksidrottsförbundet öka förståelsen inom idrottsrörelsen för nyttan av att arbeta med, och värdera, varumärket. Idrottens förutsättningar och utbud är unika. Börjar vi att bättre paketera vårt erbjudande med varumärket som utgångspunkt är förutsättningarna stora att förbund och föreningar på sikt får en bättre ekonomi och därmed ännu större idrottsframgångar.

Sju år senare träffar jag Mattias Claesson, tidigare chef för kommunikation och samhällskontakter på RF och beställare av rapporterna. I dag driver han eget företag och i den rollen har han varit rådgivare i det strategiska arbete som idrottsrörelsen nu står i. Claesson ser ännu att det behövs en bättre varumärkesförståelse. Men han tror också att ingångsvärdet ändrats något. 2007 talades det mycket om ekonomi, det fanns hopp om att en mer strategisk hantering av varumärkesfrågor skulle hjälpa RF att ”dra in mer pengar” till idrottens verksamheter. Noteras kan också att rapporterna ännu finns på RF:s hemsida under rubriken *Idrottens finansiering*, inte till exempel *Idrottens samhällsnytta*. Nu, flera år senare, tonar Claesson ner de ekonomiska aspekterna. Däremot är han fortsatt övertygad om att en smartare varumärkesprofilering kan hjälpa idrottsrörelsen att kommunicera vad den är och vill stå för. Claesson tror att det också är angeläget i relation till externa partners, som vill veta ”vad de får ut” av ett samarbete med idrotten:

Ett företag vill inte nödvändigtvis att vi kommer viftande med en broschyr om hur många medaljer vi ska ta på OS.

Claesson säger att andra organisationer är ute efter värdet, mervärdet med idrottsrörelsen och hur ett samarbete kan se ut kring motion, hälsa, de lite mer mjukare frågorna. Claesson beskriver hur näringslivets företag börjat ställa andra frågor inför eventuella samarbeten. Företagens drivkraft, säger han, är inte bara att sola sig i glansen av idrottarens framgångar. Exemplet blir Coca Cola. När detta företag närmar sig till exempel simförbundet vill det i första hand inte ha löften om medaljer, utan veta om ett samarbete kan utvecklas som får fler svenskar att simträna (och så, får man kanske förmoda,

relatera en viss livsstil till Coca Cola). I relation till externa partners ser Claesson en enorm potential i varumärket Svensk idrott, att detta är något näringslivets företag vill associeras med. Men han berättar också om interna hinder, om rädslor för att ”idrotten ska säljas ut” och motståndet att ”paketera” Svensk idrott.

En annan utmaning är att höja kunskapen om varumärkesarbete. Det framkommer att många förknippar det med grafiskt arbete, det visuella. Lätt förvirrat kan det också bli när en varumärkeskonsult kommer in och pratar om *branding* och de mest aktuella varumärkeskoncepten. Inte ovanligt tycks heller att varumärke förknippas med en vara och ett försök att vara företagslik. Det kan ge kommersiella associationer och därför inte nödvändigtvis anses positivt att använda inom idrott och föreningsliv. Att det tar lång tid att få igenom förändringar beskrivs också som frustrerande. Innan vi är klara hinner trenderna ändras, säger en kommunikatör. En annan varumärkesproblematik uttrycks så här:

Det är svårt att jobba med de här frågorna när medarbetare överlag har ganska dålig kunskap om varumärken. Man tror vi kan nöja oss med att bestämma hur det ska se ut. Men vi har ju ingen kontroll över hur Svensk idrott uppfattas. Om det som skrivs om Svensk idrott är att alla dopar sig, slåss och förgriper sig på barn, jamen då sätter ju det tonen på varumärket – oavsett hur fina *brand books* vi har.

”Det var någon gång kring 2003, 2004 vi började prata varumärke.” Pia Zätterström, SISU Idrottsutbildarnas ordförande 2009–2015, berättar hur verksamheten, som startade 1985, då var mycket rörig.³⁶⁴ Dessutom var studieförbundet – betydligt yngre än andra studieförbund i Sverige – ännu okänt, också inom idrotten. Ett förnyelsearbete sattes i gång. En vision och värdegrund hade nyligen antagits, nu skulle studieförbundet också ta fram en ny grafisk profil och en ny hemsida. Namnet skulle vara SISU Idrottsutbildarna, inte SISU. Mycket av det som gjordes blev bra, säger Pia Zätterström, och en slutsats hon skulle dra, säger hon, är att varumärkesarbete lönar sig. Och det trots att initiativen inte nödvändigtvis betraktades som varumärkesaktiviteter.

Några år senare startades projektet *ett offensivare SISU Idrottsutbildarna*. Förbundet rekryterade sin första heltidsanställda kommunikatör, och det berättas nu om en organisation som ”hottat upp sig” så pass att den får anses ligga ”steget före” RF när det gäller kommunikation och varumärkesutveckling.

SISU Idrottsutbildarna var tidigare en utbildningsverksamhet inom RF, och medarbetare beskriver ett förbund som länge haft ett slags ”lillebror/lillasyster-komplex”. Men i dag är det en egen organisation med 76 medlemmar, de 72 specialidrottsförbund som är medlemmar i RF och även organisationerna Sveriges Bridgeförbund, Svenska Livräddningssällskapet/Simfrämjandet, Svenska Padelförbundet och Svenska Pistol-skytteförbundet. På central nivå arbetar studieförbundet med specialidrottsförbunden, medan 19 distrikt ansvarar för utbildningsverksamheten på regional och lokal nivå.³⁶⁵ I SISU Idrottsutbildarnas verksamhet ingår även förlaget SISU Idrottsböcker och Bosön Idrottshögskola. Dessa framhålls som två profilerade varumärken.

364 När Pia Zätterström valdes hade hon varit vice ordförande i fyra år och ledamot av styrelsen i femton. Hon efterträddes 2015 av Björn Eriksson, som valdes till ordförande för både RF och SISU Idrottsutbildarna.

365 2013 arbetade SISU Idrottsutbildarna med 8 881 idrottsföreningar.

I sitt varumärkesarbete har SISU Idrottsutbildarna ett internt fokus. Studieförbundet har upphört att undersöka om människor på stan vet om dem, vilket när det gjordes gav ett svagt resultat. Viktigast är att idrottsrörelsens medlemmar är väl förtrogna med förbundet och dess utbildningar, inte nödvändigtvis att det är känt för en bredare allmänhet. Men, säger Pia Zätterström, också internt finns ännu en del att önska. En viktig del, säger hon, är hur SISU Idrottsutbildarna exponeras. Eftersom SISU Idrottsutbildarna inte har egna evenemang – de äger alltid rum hos någon annan – måste det tydligt framgå att studieförbundet då är medarrangör. Detta görs för dåligt. Zätterström berättar om folk som inte förstått att de varit på läger i studieförbundets regi och om events där SISU Idrottsutbildarnas grafiska profil aldrig exponeras. Ofta blir det också så att distrikten syns mest. Att många internt ännu säger SISU – i stället för SISU Idrottsutbildarna – anser Zätterström inte heller gagna en varumärkesprofilering.

Många starka varumärken

Idrotts-Sverige är en värld av attraktiva varumärken. Klubbarna, förbunden, stjärnorna – är det inte till dessa vi i första hand relaterar? I denna studie exemplifieras det snabbt. Det talas om de stora föreningarna och förbunden. Om RF och SISU Idrottsutbildarna. Bosön idrottsfolkhögskola, distrikten, SISU Idrottsböcker och många, många andra radas upp. Vad är viktigt att göra mer av i ett varumärkesperspektiv, vad fungerar bra som det är? Dessutom är Svenska Olympiska Kommittén (SOK) ej att förglömma. SOK är inte formellt en del av idrottsrörelsen men finns nästan alltid med när ett landskap av kända och attraktiva varumärken tecknas. Sedan är ju idrotten inget undantag vad gäller det enorma intresset för personer som varumärken, och att använda dem i varumärkessyfte. Idrotten – tillsynes inte bara på toppnivå – har blivit mer än träning, lek och extraordinära tävlingsresultat, det har också blivit en arena för att förfina ett personligt varumärke. Där ett varumärkesspråk också tilltar och där toppidrottare har personliga varumärkesplattformar. De många varumärkena – och de många inblandade – sägs också bidra till ett tungrott varumärkesarbete. En medarbetare förklarar att ambitionen, viljan och kompetensen finns, men att det brister i samordning och när beslut väl ska tas. Och det gör varumärkesarbetet rörigt och otydligt.

Var ska vi finnas? Var ska vi uttala oss? Var ska vår ordförande vara? Hur stärker det vårt varumärke? Malin Elofsson Järf, chef för kommunikation och idrottspolitik, säger att varumärkesfrågor diskuteras ständigt, inte minst där hon finns på kommunikationsavdelningen.³⁶⁶ Men även om ordet varumärke inte längre sägs vara kontroversiellt, och även om kommunikatörerna i Idrottens hus ägnar mycket tid åt varumärkesfrågor, framstår en osäkerhet om hur idrottens många varumärken förenas i en gemensam varumärkesstrategi. I intervjuer beskrivs RF som den där lite fyrkantiga och byråkratiska organisationen med drag av myndighet. Varumärket RF är starkt, i alla fall i den betydelsen att det är väl känt i idrottens värld och bland politiker och andra beslutsfattare. Detta förklarar också avsaknaden av en proaktiv strategi för att stärka RF som varumärke. Samtidigt anses RF tämligen svagt i relation till en bredare allmänhet. Och

366 Malin Elofsson Järf har sedan 2015 arbetat som rådgivare till generalsekreterare och ordförande samt stabschef.

det har inte den attraktionskraft som varumärket Sveriges Olympiska Kommitté har.

En fråga, som inte ens förefaller självklar för RF:s kommunikatörer, är vilket varumärkesarbete som medarbetare i Idrottens hus har att relatera till. Peter Mattsson, elitidrottschef i RF, vill se ett arbete som gör att många fler upptäcker hur fantastiskt det är med idrott. Detta kräver inte nödvändigtvis att varumärket RF stärks. Skulle RF däremot ha ett varumärke av samma dignitet som den olympiska rörelsen, då skulle kommersiella samarbetspartners säkerligen vara beredda att investera mycket större summor, vilket i sin tur skulle göra det möjligt för RF att utveckla sin verksamhet på ett annat sätt i dag. Mattsson sätter också stora förhoppningar till det strategiarbete som pågår (med sikte på 2025):

Jag tror att det är den stora diskussionen, faktiskt. Vad det är som ska varumärkas och vad ett framgångsrikt arbete är ett resultat av.

Hade RF, säger Mattsson, varit ett kommersiellt bolag i branschen idrott, då hade de förmodligen värnat sin organisations varumärke mer. ”Men nu är vi inte det, utan vi är ju representanter för den svenska idrottsrörelsen”, betonar Mattsson. Och det anser han bidrar till en osäkerhet huruvida det exempelvis är varumärket RF som ska utvecklas eller om det är Svensk idrott – ”vad det nu är”. Men, säger han också, det är Svensk idrott han och kollegorna på RF är satta att företräda.

6.3.2 Varumärket Svensk idrott

Allt började med Skånes idrottsförbund. Max Lauritzson, kommunikationschef på RF och SISU Idrottsutbildarna, berättar hur en motion till Riksidrottsmötet kom att utlösa en oväntad diskussion.³⁶⁷ Som ännu ger frågor och smått irriterade reaktioner.

Året var 2007, Skånes idrottsförbund ville från året därefter hellre kalla sig RF Skåne. Men när frågan väcktes på RF-stämman i Örebro blev det snabbt större än ett distrikts kommunikativa problematik. Hela rörelsen blev indragen. Hur ska RF förhålla sig till sina distrikt? Hur självständiga kan de vara? Vad får de kallas? Motionen från Skåne startade en dramatisk varumärkesdiskussion i idrottens maktcentrum – och fick också liv i andra frågor, av mer organisatorisk karaktär. Vad rörelsen gemensamt skulle stå för hade vida diskuterats. Men kommunikativt fanns fler utmaningar. Vad skulle profileras? Vad får människor att känna entusiasm och stolthet över idrottsrörelsen? Ännu fler att engagera sig i den? Behövs ett slags huvudvarumärke i en rörelse med så många starka varumärken? Kunde RF och SISU Idrottsutbildarna marknadsföras mer offensivt? Eller något annat?

På stämman i Örebro kom motionen från Skåne att avslås. Ännu var det för tidigt, men kontentan blev att en varumärkesanalys skulle göras. Dels av Svensk idrott, som hade nämnts i motionen, och även distriktens varumärken i relation till RF:s. Så här formulerades Riksidrottsstyrelsens utlåtande.³⁶⁸

Till RF-stämman har det föreslagits att RF tillsammans med SOK och SISU Idrottsutbildarna förutsättningslöst ska utreda Svensk idrotts organisation och

367 Max Lauritzson var i början av denna studie t f kommunikationschef.

368 Protokoll, RF-stämman 2007, s 42.

stödsystem. RS föreslår bifall till den motionen genom ett uppdrag till RS att tillse att en utredning om svensk idrotts organisation och stödsystem görs.

I motionen om översyn av stödsystemen lyfts varumärket Svensk idrott särskilt fram som en viktig beståndsdel för att attrahera nya resurser till idrottsrörelsen.

RS anser att idén med ett enhetligt kommunikativt system är positiv. RS bedömer därför att, när en översyn av stödsystemen görs, denna även kan innehålla en analys av samtliga distrikts (DF:s) varumärken i relation till RF:s varumärke.

Till stämman i Visby 2009 var ärendet utrett.³⁶⁹ Svensk idrott ska vara idrottens gemensamma avsändare, det som lyfts fram när förbunden, föreningarna och de drygt tre miljoner medlemmarna tillsammans vill visa kraften i sin rörelse och nå ut med en viktig åsikt. Men att en varumärkesstrategi har anammats betyder inte att den har jobbat med – eller att den i viktiga kretsar fått ett positivt mottagande. I detta stycke, säger Max Lauritzson, har det gjorts för lite:

Att lansera något är inte samma som att etablera något. Vi lanserade Svensk idrott som ett övergripande varumärke på idrottsrörelsen. Men syftet med detta, det har vi ännu inte fått ut.

Robert Larsson, verksamhetschef för stöd och service på RF, håller med:

Jag tror inte det finns ett motstånd. Men det finns inte heller någon drivkraft, då man vill profilera respektive idrotts varumärke och inte ser värdet i att verkligen ha ett starkt gemensamt varumärke.

SISU Idrottsutbildarnas ordförande Pia Zätterström var tveksam när Svensk idrott först presenterades. Med åren har hon blivit mer positiv, men ser ändå att det är kommunikativt knepigt. Hon undrar också om folk runt om i Sverige kan relatera till Svensk idrott, eller om distansen blir för stor:

Ja, jag har inget svar. Men vi behöver jobba med frågan. Det behöver vi göra.

Anna-Lena Moberg, kommunikatör på SISU Idrottsutbildarna, tycker att konceptet Svensk idrott är utmärkt. Men det är inte självklart, i alla fall inte än så länge, hur det ska kommuniceras – vilket ledningen behöver hantera. Svensk idrott kan inte bara ligga och bubbla, mer måste göras för att idrottsrörelsens medarbetare ska förstå hur det ska användas:

Som ansvarig för kommunikation för SISU Idrottsutbildarna tycker jag Svensk idrott är jättebra. Det är lätt att säga. Men jag vill också att SISU Idrottsutbildarna ska profilera sig. Och det är ju problematiken med Svensk idrott – när ska vi och när ska vi inte använda det?

I Idrottens hus i Stockholm har RF och SISU Idrottsutbildarna gemensamt kansli.³⁷⁰ Jag möter där medarbetare som beskriver en varumärkesstrategi som inte resulterat i

369 Tidigare fanns också en tidning som hette Svensk Idrott.

370 RF och SISU Idrottsutbildarna har samma generalsekreterare och flera representerar båda organisationerna. De har haft sin egen styrelse men detta ändrades 2015.

mycket mer än en ny hemsida. Och – från vissa håll – storslagna förhoppningar. Men även om varumärket Svensk Idrott inte jobbats med på ett sätt som många jag träffar hoppats på, så gick lanseringen inte obemärkt förbi. Inspirerat av hur Lantbrukarnas riksförbund (LRF) lyckats förändra allmänhetens syn på LRF och Sveriges bönder gjordes under en kortare period flera påkostade reklamfilmer om Svensk idrott, tillsammans med ett produktionsbolag. Det märkliga med detta var inte *att*, utan *hur* det gjordes, menar medarbetare. ”Internt förstod vi inte vad som hände”, ”jaha, ska vi heta Svensk idrott i stället för idrottsrörelsen nu?” säger medarbetare och förklarar som flera andra att det saknats uthållighet och en väl planerad strategi för att på allvar åstadkomma ett gemensamt varumärkesbygge. Den ovisshet som omger varumärket Svensk idrott förklaras delvis av att motivet inte landat i rörelsen. Vad är syftet – och med ett gemensamt varumärke över huvud taget? Varför profilera ett övergripande varumärke i en rörelse där medlemmarna ska synas och ta plats?

Förutsättningarna må se olika ut, men i den federation som svensk idrottsrörelse byggt upp är alla angelägna om sin egen profilering, att den egna idrotten får utrymme. I de större förbunden investeras stora summor i varumärkesfrämjande arbete, vilket kan förklara att inflytelserika Svenska Fotbollförbundet sägs ha haft invändningar till att lyfta fram Svensk idrott. En oro för att andra varumärken skymms av en gemensam varumärkesstrategi bidrar till att det inte riktigt tar fart. En annan kritik är att Svensk idrott lanserades utifrån och in. Årsmötet i Visby hade visserligen enats om ett nytt sätt att varumärka rörelsen. Men några av de viktigaste bärarna av detta nya – idrotten i Idrottens hus – gavs i startskedet inte möjligheten att diskutera det nämnvärt, att dela med sig av sina egna erfarenheter om hur det skulle kunna bli en succé. Först när de såg reklamen i teve skulle flera inse att en ny varumärkeskampanj nu var i rullning.

Detta skulle samtidigt visa sig kortvarigt. Kampanjen i teve upphörde, projektledare slutade, varumärkeslanseringen prioriterades ned och diskussionerna internt gav mer låsningar än förlösande energi. Ännu ser flera jag träffar stor potential i att samlas kring varumärket Svensk idrott, att det på ett annat sätt skulle beröra än att profilera RF och SISU Idrottsutbildarna mot en bredare allmänhet. Också när RF presenterade sin verksamhetsinriktning för 2014–2015 framhölls – återigen – betydelsen av att ”etablera och implementera varumärket Svensk idrott som ett gemensamt begrepp för hela idrottsrörelsen”.³⁷¹ Men under lång tid har det gjorts sporadiskt och utan entusiasm. Hur är detta möjligt? Att med ena handen säga att varumärket Svensk idrott ska stärkas, men med den andra uttrycka ett närmast ointresse? Att så många nyckelpersoner för en framgångsrik varumärkesprocess frågar sig om någon alls driver på? Dessutom sägs samarbetspartners och sponsorer ”göra vågen för Svensk idrott”. Att det är detta, inte RF, som de känner en samhörighet med. En medarbetare ger denna förklaring:

När inte ens vi som jobbar här förstår hur Svensk idrott ska användas så blir det väldigt rörigt och personberoende.

Kommunikatörerna på RF och SISU Idrottsutbildarnas kansli är tydliga om otydligheten. ”Det är luddigt”, ”vi är många som är förvirrade” och ”nu måste vi bestämma oss” är for-

371 Sidan 14.

muleringar som återkommer. De säger sig ha svårt att veta hur de ska ta stämmobeslutet vidare, och att det har varierat eftersom det har varit ”hur många chefer som helst” inblandade. Samtidigt försöker de ta små steg, byta ut idrottsrörelsen mot Svensk Idrott i texter de styr över. Stora förhoppningar sätts också till det strategiska arbete som påbörjats, att det också ska bringa klarhet i hur Svensk idrott ska jobbas med i ett varumärkesperspektiv. Motståndet antas av flera ligga på styrelse och chefsnivå – och i vissa av medlemsförbunden. I intervjuer formuleras en osäkerhet om strategin i stort, vad ledningen nu hoppas ska åstadkommas i ett gemensamt varumärkesarbete – och mot vem. Det finns en oro för hur varumärket Svensk idrott kan komma att påverka RF, och kanske ännu mer SISU Idrottsutbildarna. Att det skulle kunna innebära att de två organisationerna slås samman.

Varumärkesproblematiken är därför inte bara att betrakta i ett kommunikativt perspektiv. Varför arbetet med Svensk Idrott inte kommit längre sägs ha organisatoriska och internpolitiska förklaringar. Så länge högsta cheferna inte känner ”att de äger” och helhjärtat står för Svensk idrott, kommer lite att hända. Och utan ett starkt mandat har kommunikationsavdelningen, som sägs ligga på för att etablera Svensk idrott, inte någon större möjlighet att förändra. Robert Larsson, verksamhetschef:

Jag tror tyvärr att det varit alldeles för mycket organisatorisk politik med fokus på sin egen idrotts varumärke som gjort att man inte kommit till att skapa varumärket Svensk idrott. Man har använt det, men det får inget fotfäste liksom internt i rörelsen. Alltså alla pratar om Svensk idrott – men ingen vill profilera sig som det.

Max Lauritzson, kommunikationschef, tycker att för mycket tid ägnas åt frågor om vem som är chef och ansvarig att beslut ska fattas. ”Vi pratar alltid organisation före kommunikation”, säger han. Han vill få övriga kommunikatörer att tona ned den organisatoriska tillhörigheten. Uppgiften är inte i första hand att kommunicera Riksidrottsförbundet och SISU Idrottsutbildarna, det är att kommunicera de tre verksamhetsområdena: utbildning, idrott samt stöd och service. Tillsammans med sin närmaste chef, Malin Elofsson Järf, och generalsekreterare Birgitta Ljung säger han sig i flera månader intensivt diskuterat kommunikationsarbetets syfte:

Det vi kommit fram till är inte att driva RF framåt, utan Svensk idrott. Och att vi behöver bli bättre på den opinionsbildande kommunikationen.

Är det då möjligt att profilera ett gemensamt varumärke och samtidigt jobba för att stärka varumärket RF och varumärket SISU Idrottsutbildarna? Malin Elofsson Järf, chef för kommunikation och idrottspolitik, säger, som flera andra jag intervjuar, att det är en utmaning. Hur dessa varumärken profileras – och förhåller sig till varandra – är dessutom inte bara en varumärkesstrategisk fråga. Svaret hänger också samman med internpolitik, om hur idrottsrörelsen organiseras på en övergripande nivå. (Till exempel fattades senare beslut om en gemensam styrelse för de två organisationerna RF och SISU Idrottsutbildarna.)

Men generalsekreterare Birgitta Ljung och ordförande Karin Mattsson Weijber ser inte någon större dramatik kring detta. Varumärkena RF, SISU Idrottsutbildarna och Svensk idrott har olika syften. Karin Mattsson Weijber förklarar:

Jag skulle inte säga att det är för att marknadsföra oss som vi har tagit fram Svensk idrott. Utan det är mer en budskapsavsändare för ett innehåll – och det tycker jag kanske är en liten annan sak.

Mattsson Weijber säger att Svensk idrott bara ska kommuniceras i vissa sammanhang. Om detta är stämmobeslutet från 2009 tydligt. Hon är dock självkritisk, medger att ambitionsnivån ändå kanske inte framgått. Att Svensk idrott inte är något som alla tre miljoner medlemmar ”ska ha fullt klart för sig”. Eller att det tagits fram för att bättre marknadsföra idrotten. ”Då hade vi varit tvungna att destinera väldigt mycket mer resurser, mer än vad vi både kan och vill”, förklarar hon.

Första gången vi ses tror generalsekreterare Birgitta Ljung att det är ”långt borta” att Svensk idrott får fäste i breda kretsar. Som Mattsson Weijber ser hon också att varumärket Svensk idrott är mer ”opinionskopplat” än ”organisationskopplat”. Och ordet varumärke förekommer inte, säger generalsekretaren, i skrivandet av kommande års verksamhetsplaner – till skillnad mot begreppet värdegrund som är mycket vanligt. Varför begreppet varumärke är sällsynt i verksamhetsplaner har Ljung inte något svar på, men säger att den som läser RF:s inriktning för 2016–2017 inte möts av ett varumärkesspråk. Samtidigt framhålls i verksamhetsinriktningen för 2014–2015 att det är ett fokusområde att ”etablera och implementera varumärket Svensk idrott som ett gemensamt begrepp för hela idrottsrörelsen”.³⁷²

Ljung säger att Svensk idrott har använts sparsamt. Och hon ser inte att folk i allmänhet refererar till Svensk idrott. Samtidigt kan det komma att ändras. Ljung indikerar att stödet för Svensk idrott som varumärke ökar, vilket är en förändring under tiden för denna studie och ett resultat av det strategiarbete som påbörjades 2015:

Inledningsvis la vi inte ned jättemycket kraft. Men vi kommer att använda Svensk idrott mer och mer.

I arbetet med att fördjupa Svensk idrott ligger att göra värdet av ”dess beståndsdelar” tydligt. Kommunikationschef Max Lauritzson kallar det en ”rättighetspaketering”. Enligt Lauritzson har RF inte varit tillräckligt bra på att värdera idrottens varumärken, vilket till exempel har visat sig i relationerna till externa samarbetspartners. Samtidigt säger han sig inte vara ute efter pengar, han vill framför allt att det resulterar i kreativare sätt att utveckla Svensk idrott tillsammans med dem som delar rörelsens värderingar:

Vi har tillfälligt satt stopp för alla sponsoravtal för att komma tillbaka till våra partners med svar på vad Svensk idrott har att erbjuda. Efter flera års otydlighet gör vi nu vår varumärkesläxa.

6.3.3 Idrottsrörelsen 2025

När ombuden år 2015 samlades till Riksidrottsmötet i Helsingborg beslutades om fyra områden som blir viktiga i den varumärkesprofilering som Svensk idrott kommer att jobba med fram till år 2025: *Livslångt idrottande, Idrottens värdegrund är vår styrka, Idrotten i förening, Idrotten gör Sverige starkare*. Och i diskussionerna om dessa områden sades bland annat att:

- Svensk idrott ska vidareutveckla verksamheten så att barn, unga, vuxna och äldre väljer att idrotta i förening under hela livet.

372 Sidan 14.

- Svensk idrott ska nå fler idrottsliga framgångar internationellt.
- Alla ska leva och leda enligt Svensk idrotts värdegrund.
- Svensk idrott ska vidareutvecklas, samverka med andra aktörer och ge goda möjligheter att idrotta i förening.
- Idrottsrörelsen ska bli en ännu starkare samhällsaktör.

När det gäller profileringen av Svensk idrott enades Riksidrottsmötet i Helsingborg om en ny strategisk riktning. Tidigare beskrevs idrottsrörelsen i form av en *pyramid* – man talade om en bas av barn och ungdomar och en spetsig topp. Beslutet i Helsingborg innebar att idrottsrörelsen kan gestaltas i form av en rektangel i stället för en pyramid. Barn, unga, vuxna och äldre ska ha möjlighet att idrotta i en förening under hela livet. Ambitionen är, som nämnt, att utveckla en verksamhet med ”bredd och elit” snarare än ”bredd för elit”. Eller annorlunda uttryckt: Svensk idrott ska inte bara vara en verksamhet för dem mellan 6 och 19 år, Svensk idrott ska vara en verksamhet för alla som vill under hela livet.

6.4 Varumärkesarbetets motstånd och ifrågasättanden

Detta kapitel visar vad Bräcke diakoni, Cancerfonden, Riksidrottsförbundet och SISU Idrottsutbildarna konfronteras med i sitt varumärkesarbete. I undersökningen skildras framväxten av varumärket Svensk idrott och varför det inledande arbetet med detta för idrottsrörelsen gemensamma varumärke mötts av motstånd och ifrågasättanden. RF och SISU Idrottsutbildarna ser ett behov av bättre sammanhållande processer kring värdegrund och varumärke. Samtidigt framträder två organisationer där medarbetare framstår betydligt mer bekväma med begreppet värdegrund än begreppet varumärke. Det finns en tendens att tolka ett varumärke som något kommersiellt, ett ord som bättre lämpar sig i det vinstsyftande näringslivet än i den ideella föreningsmiljön. Det finns också en intern (o)förståelse för hur själva varumärkesarbetet ska bedrivas, vilket dels har väckt frågor om vilka varumärken som ska exponeras och vad som avgör om varumärkesarbetet är framgångsrikt. Det handlar om otydligheterna kring det gemensamma varumärket Svensk idrott och vad viljan att profilera ett varumärke snarare än flera självständiga skulle innebära för RF och SISU Idrottsutbildarna. Och det handlar om sättet som varumärket Svensk idrott kom att lanseras, om teve-kampanjer som iscensattes utan att först involvera RF:s kommunikatörer med ansvar för varumärkesfrågor. Det finns också en spänning när det gäller hur processer kring värdegrund och varumärke knyts samman. Uppenbart görs försök att relatera värdegrundsfrågor till profileringen av varumärket Svensk idrott. Detta har intensifierats genom arbetet med strategi 2025, där man bland annat blivit kommunikativt offensivare med att visa på ambitionerna att vara en inkluderande idrottsrörelse. Men uppenbar är också varumärkesambivalensen – en stor osäkerhet förknippad med hur uttrycket varu-

märke används och vilka varumärken som ska profileras. Detta kan dessutom göra en mer sammanhållande kommunikation kring värdegrund och varumärke svårare att förverkliga.

På Cancerfonden är bilden av varumärket förknippat med givarnas förtroende för verksamheten. Men exponeringen av varumärket, och de personer och organisationer som Cancerfonden väljer eller avstår från att samarbeta med, är förenat med etiska dilemman. Ett återkommande tema är möjligheter och risker när denna forskningsfinansierande organisation profilerar sig tillsammans med andra starka varumärken och den etiska problematik som aktualiseras när människor som drabbats av cancer engageras och exponeras i kampanjer. Detta har i sin tur lett till samtal om hur uppmärksammade varumärkeskampanjer kan genomföras utan att stöta bort lojala givare och om ett mer känt varumärke är eftersträvansvärt. Efter att den empiriska delen av min undersökning hade avslutats kom Cancerfonden att ompröva sin utåtriktade kommunikation. Organisationen bad om ursäkt för budskapet ”Nej till cancer” i en av Cancerfondens största kommunikationskampanjer någonsin. På sin webbplats skrev Cancerfonden att de tagit del av kritik från patienter och anhöriga som känt sig skuldbelagda och sårade av kampanjen. Det har aldrig, framhöll Cancerfonden, varit en intention att skuldbelägga någon eller insinuera att de som insjuknat i cancer kunde ”valt bort” sin sjukdom. Det kan man inte, konstaterade Cancerfonden, och förklarade vidare att de borde valt ett annat sätt att kommunicera. De har dock inte upphört med sitt preventionsbudskap eftersom allt fler får cancer och det behövs kunskap om hur man kan minska risken att drabbas. Men vi ska göra det på andra sätt, skrev Cancerfonden, och tackade för engagemanget denna kampanj medfört i sociala medier.³⁷³ Omprövningen belyser det externa tryck som varumärken generellt sett utsätts för i dag. Det fångar också in den problematik som min egen undersökning av Cancerfonden lyft fram: å ena sidan visar mätningar att Cancerfonden har ett starkt varumärke, å andra sidan talar medarbetare om den sårbarhet och det etiska dilemma som är förenat med att utveckla varumärket genom att använda människor som drabbats av cancer. Samtidigt som det kan finnas en önskan om större mod i kommunikationen med intressenterna, så tycks denna etiska reflektion bidra till just den kommunikativa försiktighet som jag har visat på i min studie.

Precis som i Cancerfonden var det för Bräcke diakoni ett kritiskt läge som föranledde ökade diskussioner om varumärkesarbetet. Stiftelsens ekonomiska tillgångar sinade och i den förnyelse som tog vid fanns varumärkesrådgivare vid ledningens sida. Bräcke diakoni vill bli civilsamhällets ledande välfärdsaktör och har visionen om ett medmänskligare samhälle som drivkraft. Undersökningen visar att det inom stiftelsens ledning finns en vana att tala om varumärken, men att en varumärkeslogik är förenad med interna och externa risker. ”Vi arbetar med människor, inte varumärken”, kan chefer få till svar när de använder ett varumärkesspråk ute i sina verksamheter, och utanför styrelse och ledningsgrupp tycks det vara mer naturligt att tala om värdegrund än varumärke. För Bräcke diakoni förstärks den upplevda kluvenheten av förväntningar från offentliga upphandlare. Expansionen inom välfärdens marknader har medfört

373 Cancerfondens hemsida.

andra krav i fråga om hur en värdegrund arbetas fram, och i denna undersökning aktualiseras inte bara frågor om vad en bra värdegrund innebär, utan också riskerna med en ökad marknadsanpassning. Internt betraktas Bräcke diakonis värdegrund som en styrka, samtidigt finns det en diskrepans mellan interna och externa förväntningar. Den värdegrund som denna stiftelse har formulerat – och till synes är stolta över – ger i upphandlingar på den offentliga marknaden inte nödvändigtvis de konkurrensfördelar som organisationen föreställt sig.

7 De varumärkeskluvna

I denna avhandling undersöks hur ideella och offentliga organisationer förhåller sig till ett allt mer varumärkesfokuserat samhälle. Genom omfattande fallstudier visar den på motiv och villkor inom respektive sektor och diskuterar konflikter och dilemman när organisationer använder en värdegrundsretorik i sina strategiska varumärkesarbeten. Å ena sidan kan varumärkesarbetet i ideell och offentlig sektor förstås mot bakgrund av nya konkurrensförhållanden och en kommunikativ professionalisering. Å andra sidan skulle för mycket ”prat” om varumärke kunna provocera viktiga intressenter och därför rent av vara kontraproduktivt inom dessa verksamheter. Innebörden i begreppen varumärke och värdegrund har vidare en komplexitet som försvårar såväl varumärkesarbetet som värdegrundsretoriken. Undersökningen tyder därför på att organisationerna inom den svenska ideella och offentliga sektorn lätt hamnar i ett klivet förhållande till ett varumärkesfokuserat samhälle och att deras strategiska varumärkesarbete skapar såväl interna spänningar som externa risker.

7.1 Det strategiska varumärkesarbetets motiv och villkor

I denna studie möter vi ideella och offentliga organisationer som är ambivalenta till vår varumärkesfokuserade samtid. En kluvenhet som hänger samman med själva begreppet varumärke men också varumärkesarbetets abstrakta karaktär kan skönjas. Det handlar, för det första, om motstridiga bilder av vad ett varumärke och varumärkesarbete är. Men kluvenheten kan, för det andra, även knytas till de målkonflikter som uppstår i en organisation med flera starka varumärken, och frågan om ett gemensamt varumärke (*branded house*) eller flera självständiga varumärken (*house of brands*) är att föredra.³⁷⁴ Det finns en tvekan inför att exponera ”modervarumärket”, till exempel genom att återkommande lyfta fram ”koncernen” Stockholms stad och samtidigt begränsa hur enskilda skolor kommunicerar på den konkurrensutsatta skolmarknaden. Ett annat tecken på en sådan kluvenhet handlar om otydligheterna kring det gemensamma varumärket Svensk idrott och vad viljan att profilera ett varumärke snarare än flera självständiga skulle innebära för Riksidrottsförbundet och SISU Idrottsutbildarna.³⁷⁵ Men för det tredje består kluvenheten framför allt i att för mycket ”prat” om varumärke tros leda till kommersiella tolkningar som kan provocera intressenter som associerar varumärkesarbetet med näringsliv och vinstintressen. Att tala om sin egen organisation som ett varumärke verkar vara som att också säga att den är kommersiellt inriktad. Och

³⁷⁴ Aaker & Joachimsthaler 2000, s 97–128; Davis 2010, s 62–67.

³⁷⁵ 28 november 2017 beslutade Riksidrottsstyrelsen att varumärket Svensk idrott ska fasas ut. På samma möte beslutade styrelsen att RF ska stärkas som moder- eller huvudvarumärke och bärare av den svenska idrottsrörelsen. SISU Idrottsutbildarna blir kvar som eget varumärke och ska stärkas som idrottens studieförbund.

att likt ett företag säga att varan är av underordnad betydelse – Amazon och Google säljer först och främst ett varumärke – låter sig inte sägas i en kommunal skola som har en plikt och ett grundläggande uppdrag att främja elevers utveckling och livslånga lust att lära. Ju mer den ideella och offentliga organisationen framhålls som ett varumärke, desto större tycks därför identitetskonflikterna bli om vad den är och säger sig vara.

Borde detta då inte hellre tolkas som ett avståndstagande snarare än en kluvenhet? Även om en tvekan framträder har organisationerna inte ett undvikande förhållningsätt till strategiskt varumärkesarbete. Det finns skäl att tala om en tveeggad praktik, om ett strategiskt arbete förenat med både möjligheter och risker.³⁷⁶ Nya konkurrensförutsättningar förmodas göra ett varumärkesarbete nödvändigt.³⁷⁷ Genom att aktivt arbeta med varumärkesfrågor tror sig organisationerna kunna profilera sina verksamheter bättre och utveckla en ökad förståelse av vad intressenterna värdesätter. Detta resonemang kan tolkas i ljuset av samhällets medialisering och den kommunikativt intensiva kultur vi lever i. Ett förändrat medielandskap till följd av digitalisering, sociala nätverk och nya internetvanor motiverar organisationer att söka nya sätt att synas och – för att återknyta till DiMaggio och Powell – överträffa såväl sina egna som omvärldens förväntningar i strävan att framstå som moderna och trovärdiga.³⁷⁸ Sedan införandet av det fria skolvalet behöver en kommunal skola än mer aktivt övertyga elever och föräldrar om sin förträfflighet. Även den som vill skapa ett ideellt engagemang måste förstå hur verksamheten uppfattas och vad som gör den inbjudande och förtroendeingivande. Denna typ av arbete har dessa organisationer även gjort förut; skillnaden består i det varumärkesspråk som framträder samt att detta nu sker mot bakgrund av kraftigt förändrade konkurrensförhållanden. Introducerandet av varumärkesmodeller inom den svenska ideella och offentliga sektorn, det vill säga i organisationer som inte tidigare talat om sig själva som varumärken, blir i den meningen exempel på hur organisationer allteftersom anpassar språk och strategier till sitt eget sammanhang.³⁷⁹

Måste man då kalla detta för varumärkesarbete? Att strategiskt varumärkesarbete närmast uppfattas som ett måste behöver inte betyda att organisationens företrädare benämner det som ett sådant. Inte heller betyder det att medarbetarna i praktiken låter sig styras av den varumärkesplattform som de tagit fram.³⁸⁰ En sådan hållning, att inte låta sig styras, tolkar jag som ett *reaktivt* förhållningssätt till varumärkesarbete. Det är också ett exempel på *isärkoppling*,³⁸¹ vilket tycks stimuleras av spänningarna och motsättningarna i den tolkningsmiljö som organisationerna och deras medarbetare befinner sig i. Att kommunicera en varumärkesplattform och varumärkeslöften kan såväl inåt som utåt stärka organisationens trovärdighet och generera ett större intresse kring verksamheten. Det behöver alltså inte betyda att medarbetarna vägleds eller bedöms utifrån dessa löften, utan att de är externt legitimitetsskapande eftersom de svarar mot hur andra aktörer kom-

376 Jfr Rennstam 2013.

377 Stuart 2016.

378 DiMaggio & Powell 1983.

379 Sahlin-Andersson 1996; Eriksson-Zetterquist med flera 2012, s 298.

380 Meyer & Rowan 1977; Brunsson 1982; Eriksson-Zetterquist 2009, s 115.

381 March & Olsen 1976; Weick 1976; Meyer & Rowan 1977; Brunsson 1982; Eriksson-Zetterquist 2009.

municerar³⁸² och visar vad organisationen vill bli associerad med.³⁸³ I detta sammanhang kan man tala om en dominant intern logik och en dominant extern logik, vilka kan vara motsägelsefulla men ändå samexistera.³⁸⁴ Detta kan jämföras med ett mer *proaktivt* förhållningssätt till varumärkesarbete. Ett uttryck för proaktivitet kan vara att arbetet med att påverka och tolka innebörden i varumärket inte bara blir tillfälliga projekt, utan pågår ständigt och involverar såväl interna som externa intressenter. Ytterligare ett sätt att kategorisera varumärkesarbetet är att tala om ett *undvikande* förhållningssätt. Av olika anledningar väljer organisationen i det fallet att inte investera nämnvärt i sitt varumärke. Ett skäl kan då vara att det är för kostsamt att försöka påverka vad andra känner och tycker. Ett annat motiv till en undvikande inställning är av mer ideologisk karaktär. Ledningen för en organisation kan tycka att varumärkeslogiker väcker kommersiella tolkningar till liv och därför inte bör uppmuntras i ideella och offentliga verksamheter. I praktiken rör det sig om flytande gränser, det vill säga de ideella och offentliga organisationerna är inte renodlat undvikande, reaktiva eller proaktiva. Även om ett reaktivt förhållningssätt var ett genomgående mönster under tiden för min undersökning tycks det finnas en strävan att utveckla ett sammanhållet och proaktivt varumärkesarbete. Givet dessa ambitioner framstår det som långsökt att tala om ett ironiskt förhållningssätt, att intensifierade diskussioner om varumärken och nya varumärkessamarbeten är en markering *mot* ökade kommersiella inslag i den ideella och offentliga sektorn.³⁸⁵

Om det då är så, att strategiskt varumärkesarbete bidrar till en ny förståelse av den egna verksamheten och uppmuntrar frågor om varför (eller varför inte) människor har förtroende för den,³⁸⁶ varför uppstår denna kluvenhet i ideella och offentliga organisationer? Till viss del tycks det vara andra aktörers tolkning som bidrar till spänningen i organisationerna. Bland intressenterna – både interna och externa – finns det personer som tolkar varumärkesarbete med andra glasögon än organisationernas ledning. Vissa ser det som ett arbete med en ny logotyp, somliga som ett identitetsarbete³⁸⁷ och ramverk för intern organisering (*corporate branding, internal branding, employer branding*)³⁸⁸ – ytterligare andra som ett utvecklingsarbete för att bättre kunna förstå vad externa intressenter efterfrågar.³⁸⁹ Därtill verkar vissa personer uppfatta varumärkesarbetet som en renodlad kommersiell praktik. Viktiga intressenter tolkar alltså in sådant som organisationernas ledning inte nödvändigtvis avsett, som i sin tur komplicerar organisationsföreträdarnas förståelse av varumärkesbegreppet och mo-

382 Jfr March & Olsen 1976; Weick 1976; Meyer & Rowan 1977; Brunsson 1982; Eriksson-Zetterquist 2009.

383 Parment 2015, s 117–118.

384 Pache & Santos 2010.

385 Jfr Wikberg och Bomark 2015, s 649–678.

386 Koehn 2001; Hatch & Schultz 2008, s 203–229; 2009, s 117–130; Holt & Cameron 2010; Kornberger 2010.

387 Aaker 1996, s 7–8; Schultz & Jo Hatch 2006, s 16–17; Keller 1993, s 1–22, 2008, s 53; Kornberger 2010, s xii; Kotler med flera 2011, s 187; Kapferer 2012, s 149–177; Parment 2015, s 117–118.

388 Hatch & Schulz 2003, 2008, 2009; Morsing 2006; Kornberger 2010, s 36–40; Dyhre & Parment 2013, s 11.

389 Holt 2004, s 13–16; Hatch & Schultz 2008, s 203–229; 2009, s 117–130; Holt & Cameron 2010, s 8–11; Kornberger 2010, s 267; Dahlen 2013, s 7–9.

tiven för det egna varumärkesarbetet. I skolans värld är det i huvudsak konkurrensen mellan kommunala och fristående skolor som inneburit en ny förståelse av skolornas kommunikativa villkor. Ett gediget och framgångsrikt varumärkesarbete uppfattas som en överlevnadsfråga eftersom den skola som inte lockar elever står utan skolpeng. Å ena sidan finns det alltså en oklarhet och ett motstånd till själva begreppet varumärke, å andra sidan talar man om behovet av att stimulera ett ökat och fördjupat internt engagemang för det strategiska varumärkesarbete som man själv har iscensatt. Också en insamlingsorganisation, som inte bara vill nå folkets hjärtan utan också deras plånböcker, har ekonomiska skäl att bygga varumärket starkt. Även inom idrotten ställer expanderande företag idrottsrörelsen inför nya konkurrensförhållanden, och på sikt skulle det kunna innebära att färre utövar sin idrott i en förening. Det kan i så fall även medföra ekonomiska utmaningar och minskade anslag från det offentliga. I ideella och offentliga verksamheter kan varumärkesintresset alltså även förstås utifrån ekonomiska drivkrafter. Det intresse vi i dag kan se inom organisationsvärlden för att stärka sitt anseende med hjälp av en värdegrundsretorik tyder dock samtidigt på att strategiskt varumärkesarbete kan tolkas som något mer än en ekonomiskt motiverad praktik.³⁹⁰ Inte heller behöver riktningen vara ensidig, så att det bara skulle vara de ideella och offentliga verksamheterna som tar efter näringslivet. Om varumärkeskapitalet (*brand equity*)³⁹¹ i högre grad påverkas av organisationens anseende³⁹² – och kommersiella företag i ökad utsträckning möts av samhällsengagerade kunder som utifrån sin ”värld framför texten” förväntar sig att företag talar om etik och sitt samhällsansvar – kommer kanske kommersiella företag än mer låta sig inspireras av hur aktörer i andra samhällssektorer kommunicerar. Studien av ISS Facility Services illustrerade bland annat detta.

Ett internt fokus

Av Holt och Cameron uppmuntras organisationer att knyta till sig personer med en förmåga att snabbt agera på trender och rörelser i samhället.³⁹³ Koehn, som studerat strategiska varumärkesarbeten i ett historiskt perspektiv, har dragit slutsatsen att framgångsrika varumärkesbyggare är skickliga omvärldsanalytiker.³⁹⁴ Hatch och Schultz och Kornberger talar därtill om vikten av att engagera externa intressenter när varumärkesstrategierna tar form.³⁹⁵ Men i denna studie möter vi organisationer vars strategiska övervägningar präglas av ett *inifrån-och-ut-tänkande* – ovan beskrivet som en internt dominant logik – i stället för ett mer externt orienterat arbete där varumärkesstrategin utvecklas enligt devisen *utifrån-och-in* – det vill säga en externt dominant logik.³⁹⁶ Som vi sett har de formulerat mycket storslagna visioner, varav alla med ett externt fokus. Men själva varumärkesarbetet tycks sakna en motsvarande djärighet.

390 Fournier & Avery 2011, s 203; Strannegård 2012, s 149–163; Grafström med flera 2015b, s 178–179; Borglund 2017, s 333.

391 Fournier & Avery 2011, s 203.

392 Strannegård 2012, s 149–163; Wahlund 2016, s 13–16.

393 Holt & Cameron 2010.

394 Koehn 2001.

395 Hatch & Schultz 2008, 2009, 2010; Kornberger 2010.

396 Ibid.

Däremot är metaforen ”förväntningssamhälle” träffande, det vill säga att man inom de olika sektorerna anspelar på storslagna förhoppningar, vilket exemplifieras med budskap som världens främsta serviceföretag, skola och idrottsrörelse.³⁹⁷ Det betyder dock inte, som Holt menar behövs, att varumärkesarbetet utmärks av en dramaturgisk skicklighet eller att det i hög grad är omvärldsorienterat.³⁹⁸ När nya möjliga samarbeten och andra sätt att kommunicera med externa intressenter berörs, är det mer interna initiativ – eller avsaknaden av sådana – som betonas. Huvudinriktningen är vad som görs, eller inte görs, för att främja interna intressenters engagemang. Genom att knyta samman talet om varumärke och värdegrund verkar man hoppas på att en vi-känsla uppstår i verksamheten och ett hängivet engagemang kring organisationens uttalade löften. För att knyta an till Kärreman och Rylander respektive Kornberger kan varumärkesarbetet tolkas som ett försök till kulturstyrning.³⁹⁹ Varumärkesarbetet tycks syfta till en succesivt ökad tydlighet i den meningen att olika intressenters tolkningar ska fås att konvergera, vilket bekräftar det Rennstam uttrycker som *complexity reduction* – att organisationer genom sitt varumärkesarbete strävar efter att förenkla snarare än att komplicera bilden av sig själva.⁴⁰⁰ Detta ger inte nödvändigtvis en skev bild av organisationerna, men tyder på en delvis tillrättalagd och skönmålande retorik.⁴⁰¹

Det är alltså inte externa målgrupper som står i omedelbart fokus där organisationerna resonerar kring vad externa intressenter efterfrågar och hur dessa intressen förenas med vad de för egen del vill åstadkomma och försöker kommunicera.⁴⁰² Det är främst den egna varumärkesidentiteten (*brand identity*) – den interna organiseringen av ett varumärkesarbete – som beskrivs och problematiseras.⁴⁰³ Det säger inte nödvändigtvis att organisationens ledning tillmätts en överdriven makt över varumärket.⁴⁰⁴ Däremot visar det att aktörerna i denna studie inte talar så mycket om vad som krävs för att skapa långsiktigt förtroende för sin verksamhet eller hur den strategi ser ut som tar organisationerna närmare den vision som har formulerats. Det är framför allt hos medarbetare i Stockholms stad som kopplingen mellan vision och varumärkesarbete problematiseras. Där ges olika kritiska bilder av ”världsklassemat” och hur budskapet om en skola i världsklass svarat mot medborgarnas upplevelser av den och en samhällsdebatt där skolan ofta omtalas som underpresterande. Men även på ISS fanns bland medarbetarna en undran varför företagets storslagna vision – och uttalade ambition att nå en servicenivå som Disney och Four Seasons har uppnått – inte redan inneburit ett annat sätt att arbeta och mer investeringar för att profilera varumärket. På så vis ger alltså fallstudierna en annan bild än att en tydlig samhällsvision driver utvecklingen av organisationers varumärkesarbete.⁴⁰⁵ Ett trovärdigt varumärkesarbete antas behöva starta inifrån, utan hänsyn till

397 Dahlen 2013, s 7–9.

398 Holt 2004, s 13–16.

399 Kärreman & Rylander 2008; Kornberger 2010. Se även Spicer 2010 och Sullivan med flera 2013.

400 Rennstam 2013.

401 Ibid; jfr även Bertilsson & Rennstam 2017.

402 Koehn 2001; Holt & Cameron 2010; Dahlen 2013.

403 Aaker 1996, s 7–8; Hatch & Schulz 2003, 2008, 2009; Schultz & Jo Hatch 2006, s 16–17; Keller 1993, s 1–22, 2008, s 53; Kornberger 2010, s 36–40; Kotler med flera 2011, s 187; Kapferer 2012, s 149–177; Dyhre & Parment 2013, s 11; Parment 2015, s 117–118.

404 Kornberger 2010, s 39.

405 Hatch & Schultz 2008, 2009, 2010; Kornberger 2010.

vad externa aktörer efterfrågar.⁴⁰⁶ Jag ser inte en motsättning mellan att fokusera på den egna varumärkesidentiteten (*brand identity*) och att förstå externa intressenters förväntningar. Men för de ideella och offentliga organisationerna verkar det primärt handla om att skapa intern legitimitet för ett varumärkesarbete – vilket delvis skiljer dem från ISS. Dessutom står de inför motstridiga interna föreställningar om vad som gör organisationen trovärdig. Diskussionerna om varumärke har här intensifierats när den övergripande strategin varit ifrågasatt eller när organisationen eller enskilda medarbetare hamnat i kris. Men även om det inom ideell och offentlig sektor verkar talas mer än tidigare om varumärke tycks det alltså som att alltför många referenser till varumärken och explicita varumärkesstrategier kan slå tillbaka. Det befaras åtminstone av mina intervjupersoner. Möjligen är det dessutom i politiskt styrda verksamheter och medlemsdrivna organisationer svårare än i näringslivet att fullt ut anamma devisen *utifrån-och-in* och aktivt involvera externa aktörer i varumärkesarbetet.⁴⁰⁷ För ett företag som Lego kan det vara lättare att släppa in föräldrar att utveckla barnens leksaker än det är för en kommunal skola att låta föräldrarna ha avgörande synpunkter på läroplan och pedagogik. Å andra sidan har de kommunala skolorna och de ideella aktörerna ett tydligt samhällsnyttigt ändamål, vilket torde vara fördelaktigt i ett varumärkesarbete. Cancerforskningen, idrottsrörelsen och diakonin förknippas redan med viktiga och engagerande samhällsuppdrag.

Varumärkesarbetets abstrakta karaktär

Möjligen är det just bristen på precision som trots den uppenbara ambivalensen gör strategiskt varumärkesarbete accepterat inom de ideella och offentliga organisationerna. Det vill säga att det lättare låter sig sägas att ”självklart behöver vi stärka vårt varumärke” än att enas om kraven på resultatet av vad det innebär. Problematiskt blir det först när ett varumärkeslöfte, till exempel *en skola i världsklass*, behöver preciseras. Vissa har kanske trott att världsklass står för kunskap, andra att det handlar om kreativitet. Dessutom lämnas tidshorisonten öppen. Så länge ett varumärkeslöfte tillåts vara diffust sluter folk upp bakom det, men inte nödvändigtvis om de måste precisera och vara överens om dess betydelse. Skulle man på chefsnivå alltför snävt definiera organisationens varumärke och målet med varumärkesarbetet skulle det interna stödet för dess innehåll – och användningen av det – kunna minska. Däremot behöver inte enskilda medarbetare ha gemensamma motiv eller målsättningar för att samarbeta. Ingångarna kan vara helt olika men ändå resultera i samarbete som de först i efterhand söker att göra begripligt för sig själva och omvärlden.⁴⁰⁸ I detta sammanhang är begreppet *equifinal meaning* relevant. Att *tolkningarna* och intentionerna skiljer sig åt betyder inte nödvändigtvis att *handlingarna* och dess konsekvenser skiljer sig åt.⁴⁰⁹ Medarbetare kan tolka varumärkeslöftena på olika sätt, och vara oense om vad ett varumärke är eller vad varumärkesarbetet ska leda till, men ändå samarbeta. Medarbetarna behöver alltså

406 Balmer & Gray 2003; Hatch & Schultz 2003; Kapferer 2012, s 149–177.

407 Kornberger 2010.

408 Weick 1979.

409 Donnellon med flera 1986.

varken precisera eller vara överens om syftet med de formulerade varumärkeslöftena för att använda dem i såväl intern som extern kommunikation. De kan med andra ord ha olika intentioner men likväl bidra till ett gemensamt mål. Detta blir då ett exempel på organisationers anpassningsförmåga, men också hur isärkoppling kan fungera i praktiken.⁴¹⁰ ”Prat, beslut och handling” hänger inte nödvändigtvis ihop – och det behöver inte, som Brunsson poängterat, vara ett problem.⁴¹¹

I detta avsnitt har frågan om motiv och villkor för strategiskt varumärkesarbete inom organisationer i den ideella och offentliga sektorn behandlats. Sammantaget kan en ökad marknadsisering av dessa två sektorer⁴¹² – och de nya konkurrensförhållanden som denna utveckling bidrar till – vara ett viktigt motiv till att kommunala skolor och ideella organisationer avsätter mer resurser för att utveckla sina varumärken. Det tycks på så vis finnas stora likheter med privata företag vad gäller varumärkesarbetets syfte och förutsättningar. Men det mönster som framträder i de svenska ideella och offentliga organisationerna avviker delvis från tidigare forskning om privata företag, vilket tvekan inför själva begreppet varumärke och det starka behovet av att göra varumärkesarbetet trovärdigt är det tydligaste exemplet på. Denna studie visar därmed inte bara på varumärkesarbete som en tveeggad praktik,⁴¹³ utan även på att användningen av ett varumärkesspråk kan vara förenat med risker för ideella och offentliga organisationer och rent av äventyra deras trovärdighet hos viktiga intressenter.

7.2 Värdegrundsretorik i varumärkesarbete: konflikter och dilemman

Det är dags att fokusera på hur en värdegrundsretorik kommer till uttryck i varumärkesarbetet och vilka konflikter och dilemman som uppstår när strategiskt varumärkesarbete omfattas av en värdegrundsretorik. I denna studie möter vi organisationer som var och en argumenterar för att använda en värdegrundsretorik i sitt varumärkesarbete. De säger att också värdegrundsretorik i en mening handlar om trovärdighet och att väcka förtroende för deras verksamhet. Talet om ”etik”, ”värdegrund”, ”hållbarhet” och ”socialt ansvarstagande” skulle även kunna förstås som ett sätt att hantera och bemöta den kritik som pratet om varumärke möts av, det vill säga föreställningen att ideella och offentliga organisationer kommit att få en mer kommersiell framtoning. I den meningen kan en skillnad hävdas gentemot privata företag i fråga om motiven för en värdegrundsretorik och vad som skapar trovärdighet i varumärkesarbetet.

Som framgått av teorikapitlet används begreppen *hybrider* och *hybridisering* när

410 Meyer & Rowan 1977; March & Olsen 1976; Weick 1976; Brunsson 1982; Brunsson 1989/2006; Eriksson-Zetterquist 2009; Bertilsson & Rennstam 2017.

411 Brunsson 1989.

412 Jfr Eikenberry & Kluver 2004; Eikenberry 2009a, 2009b, 2013; Wijkström & Einarsson 2006; Hwang & Powell 2009; Norberg & Redelius 2012; Einarsson och Hvenmark 2012; Sanders 2012; Wijkström 2012a, 2012b; Hvenmark 2013, Fyrberg Yngfalk & Hvenmark 2014; Grafström med flera 2015a; Larsson von Garaguly 2016.

413 Rennstam 2013.

mötet mellan olika institutionella logiker diskuteras.⁴¹⁴ I denna undersökning framträder inte organisationer med en explicit hybrididentitet i bemärkelsen att olika institutionella logiker vävs samman till en gemensam.⁴¹⁵ Inte heller indikerar undersökningen på en dramatisk anpassning till marknadslogiker eller att organisationerna vägrar att marknadsanpassa sig på grund av en rädsla för att förlora sin identitet.⁴¹⁶ För att återknyta till Pache och Santos är det däremot uppenbart att organisationerna behöver hantera motstridiga förväntningar i sin institutionella omvärld⁴¹⁷ och att de står inför både politiska krav och kravet att balansera traditionellt sett vinstsyftande praktiker mot traditionellt sett icke-vinstsyftande praktiker.⁴¹⁸ Värdegrundsretorik i varumärkesarbete är i den meningen i sig själv ett exempel på ett hybridiseringsfenomen.⁴¹⁹ Men om det uppfattas som problematiskt att strategiskt varumärkesarbete och talet om etik, värdegrund, hållbarhet och socialt ansvarstagande framstår som helt och hållet separata processer, verkar det även strategiskt riskabelt om varumärkes- och värdegrundslogiker blandas samman på ett sätt som provocerar viktiga intressenter. Likt Kvarnström kan man tala om *flerspråkighet* och *lämplighetslogik*.⁴²⁰ De ideella och offentliga organisationerna ger intryck av att förstå begreppens ursprung och laddning, vilket i sin tur betyder att de förhåller sig till olika logiker parallellt⁴²¹ och söker att läsa av hur det är lämpligt att kommunicera i olika situationer.

Mats Alvesson har talat om en samtid med fokus på yta framför innehåll, vilket han betecknar som en ”tomhetens triumf”.⁴²² Också i denna studie skulle man kunna tala om ett gap mellan ord och handling och att organisationernas värdegrundsretorik inte nödvändigtvis gör dem etiskt observanta. Är det då rimligt att som Alvesson avfärda en värdegrundsretorik som ”surrogat för en bra praktik” vars enda syfte skulle vara att åstadkomma en tjugisig yta?⁴²³ Och står strävan efter en etisk framtoning nödvändigtvis i kontrast mot djupsinnighet och uppriktiga försök att hantera etiska förväntningar? Omvänt skulle man i stället kunna säga att värdegrundsretoriken i sig skapar förväntningar.⁴²⁴ Även floskler kan vara värdefulla i den meningen att en debatt kan starta om uttryckens ursprungliga betydelser och ju mer frågor om hållbarhet, ekologisk hänsyn och mänskliga rättigheter uppmärksammas i organisationers varumärkesarbete, desto mer lär organisationen ställas till svars för vad den menar med dessa begrepp.

Flosklerna är alltså i sig själva en form av handling, språkhandlingar, med konsekvenser för de inblandade. Om organisationen inte agerar i linje med vad den säger – om den inte lever som den lär – blir fallhöjden sannolikt högre, vilket indikerar att

414 Billis 2010; Wijkström 2012b, s 97; Haigh med flera 2015, s 5; Alexius & Grossi 2017, s 21; Alexius & Furusten 2019.

415 Kvarnström 2016; Stuart 2016; Alexius & Furusten 2019.

416 Stuart 2016, s 233.

417 Pache & Santos 2010.

418 Glynn & Lounsbury 2005; Stuart 2016; Von Garaguly 2016, s 52–57.

419 Billis 2010; Wijkström 2012b, s 97; Haigh med flera 2015, s 5; Alexius & Grossi 2017, s 21; Alexius & Furusten 2019.

420 Kvarnström 2016.

421 Glynn & Lounsbury 2005; Battilano & Dorado 2010; Stuart 2016.

422 Alvesson 1990, 2013.

423 Dagens Nyheter, 3/4 2015.

424 Christensen med flera 2013.

det också är förenat med uppenbara anseende- och förtroenderisker⁴²⁵ att isärkoppla⁴²⁶ värdegrundsretoriken från vad de i övrigt ägnar sig åt. Förr eller senare påverkar en värdegrundsretorik den interna och externa bedömningen – och det kanske sker så snart löftena uttalas.⁴²⁷ Å andra sidan kan man tala dels om en generell kluvenhet i fråga om hur en värdegrundsretorik bidrar till att förändra bilden av varumärket, dels om att värdegrundsretoriken inte på ett tydligt sätt anpassas för att svara mot olika intressenters krav och förväntningar. När organisationerna uttrycker ambitioner om att ”bygga varumärke utifrån sin värdegrund” – men själva säger att de har svårt att precisera sina resonemang – kan detta hänga samman med värdegrundsbegreppets mångtydighet. Som tidigare framgått kan en värdegrund förstås på flera olika sätt, till exempel som ett internt styrmedel för att påverka de värderingar som anställda ska leva upp till men också som en beskrivning av organisationernas befintliga kultur.⁴²⁸ En värdegrund kan också beteckna resultatet av en moralfilosofisk diskussion om avvägningar mellan olika värden i verksamheten. Den kan också handla om de värden som kommuniceras i ett varumärkesstärkande syfte. I min empiriska undersökning valde jag att fokusera på det sistnämnda, men det är inte säkert att dessa distinktioner och den avgränsningen också gäller mina intervjupersoner. I de undersökta organisationerna verkar det som att dessa olika sätt att förstå en värdegrund inte hålls isär, vilket i sin tur kan leda till en oklarhet och missförstånd om vad det i praktiken betyder att ”bygga varumärke utifrån sin värdegrund”. I en mening tycks man avse marknadsföringen av organisationens befintliga kultur och anda, i en annan organisationens etiska och sociala ansvar i samhället. Man kan även konstatera att det finns tydliga förväntningar på hur medarbetare ska agera och på de livsstilskrav som är förenade med yrket. Att röka eller sola solarium är till exempel inte förenat med att arbeta på Cancerfonden, vilket kan förstås som en livsstil som uttrycker en värdegrund, även om det inte formuleras så. Kluvenheten tycks också hänga samman med den diskrepans som kan uppstå mellan interna och externa förväntningar samt varför ideella och offentliga organisationer över huvud taget antas behöva avsätta resurser för att ta fram slagkraftiga och ”marknadsmässigt gångbara” värdegrundsdokument. Bräcke diakoni är ett intressant exempel på den problematik som kan uppstå när en ideell organisation å ena sidan försöker anpassa sig efter marknadens krav, å andra sidan marknadsför värden som förknippas med verksamheten (Bräcke diakoni är en organisation med en kristen profil). Trots att denna ideella organisation enligt egen utsago har en stark och attraktiv värdegrund så ger den i upphandlingar på den offentliga marknaden inte nödvändigtvis de konkurrensfördelar organisationen föreställt sig, vilket i sin tur tycks resultera i vissa interna motsättningar om det i ett legitimitetsskapande perspektiv är strategiskt klokare att marknadsföra Bräcke diakoni som en värdebaserad snarare än trosbaserad verksamhet.

425 Strannegård 2012, s 149–163; Wahlund 2016, s 13–16.

426 Meyer & Rowan 1977; March & Olsen 1976; Weick 1976; Brunsson 1982; Brunsson 1989/2006; Eriksson-Zetterquist 2009; Bertilsson & Rennstam 2017.

427 Christensen med flera 2013.

428 Brytting 2015.

7.3 Är etikens instrumentalisering oundviklig?

Kan man tala om etik som en varumärkesresurs utan att etiken undergrävs? Eller är etikens instrumentalisering oundviklig? Inom de företag som Bird och Waters undersökte fanns det en föreställning att diskussioner om etik skulle skapa disharmoni i företaget, och på så vis göra det ineffektivt.⁴²⁹ De två forskarna uppfattade att företagsledarna avstod från etiska argument och i stället använde affärsstrategiska argument som förklaring till sitt moraliska handlande – vilket de liknade vid en ”moralisk stumhet”. Företagsledarnas resonemang tenderade i huvudsak att bli strategiska: de talade om värden som kan generera ekonomisk lönsamhet och som de antog skulle hjälpa dem att bemöta och undvika negativ publicitet.⁴³⁰ Min egen studie skiljer sig från Bird och Waters i den meningen att ledande företrädare finner det nödvändigt att tala mycket mer om etik. Däremot bekräftas deras observation att etiska värden tenderar att hanteras instrumentellt. Att aktivt adressera etiska förväntningar hävdas vara strategiskt viktigt och rent av oundvikligt för att kunna uppfattas som modern och trovärdig i intressenternas ögon.⁴³¹ Användningen av en värdegrundsretorik i varumärkesarbetet tillmäts alltså en ökad strategisk betydelse. Men att det anses legitimitetsskapande att anspela på etiska värden leder inte nödvändigtvis till en gedigen etisk analys av den egna verksamheten eller att man använder moralfilosofiska argument för att motivera sitt handlande.

Är det då etiskt problematiskt att använda värdegrundsretorik i varumärkestärkande syfte? Med ett etiskt perspektiv bryr sig en organisation om sina intressenter för att det är etiskt motiverat att göra det, medan de med ett utpräglat instrumentellt synsätt gör detta enbart för att det förr eller senare kommer att betala sig.⁴³² Instrumentella inslag behöver emellertid inte betyda en *fullständig* instrumentalisering av etiska värden. Det är inte heller nödvändigtvis så, även om detta inte är ett tema för denna studie, att värdegrundsretoriken är ett uttryck för företrädarnas egen etiska övertygelse. Ibland säger våra handlingar mer än våra ord och organisationsföreträdare kan därtill ge uttryck för såväl instrumentella som icke-instrumentella synsätt.⁴³³

I teorikapitlet behandlas organisationers värdegrundsretorik i relation till begreppen förtroende och ansvar. I strävan efter anseende finns det en risk att man inom en organisation bara agerar utifrån vad nyckelaktörer kortsiktigt förväntar sig eller bryr sig om. Organisationens etiska ansvar definieras då inte av organisationen själv, utan av dem som för tillfället betraktas som de viktigaste intressenterna.⁴³⁴ Att organisationer är måna om en etisk framtoning behöver alltså inte betyda att de på allvar utforskar sitt etiska ansvar – och ett negativt respektive positivt rykte är inte alla gånger kopplat till vad en organisation gör eller har gjort.⁴³⁵ Exempelvis kan det tänkas att en ideell

429 Bird & Waters 1989.

430 Ibid.

431 Freeman 1984, 2004, 2008; Porter & Kramer 2006, 2011.

432 Borglund 2006, s 66.

433 Brytting & Trollestad 2000.

434 Brytting & Westelius 2014.

435 Meyer & Rowan, 1977; March & Olsen 1976; Weick, 1976; Brunsson 1982; Brunsson 1989/2006; Eriksson-Zetterquist 2009; Bertilsson & Rennstam 2017.

organisation har ett högt förtroende genom det ändamål den förknippas med snarare än resultatet av hur verksamheten bedrivs. Utifrån denna skillnad mellan att söka väcka förtroende och ta ansvar för verksamhetens effekter, vill jag understryka det problematiska med att uteslutande fokusera på vad andra förväntar sig och vad som anses skänka legitimitet. Vi kan visserligen inte vara säkra på vilka intentioner personer har men det är en moralisk skillnad mellan att exempelvis värna jämställdhet för att lagen kräver det – eller för att det av andra skäl förväntas av oss – än att drivas av övertygelsen att alla människor är lika mycket värda.

I linje med Alvesson kan man säga att förväntningarna ibland gränsar till det orealiserbara, att organisationer formulerar visioner och löften som är svåra att leva upp till. Alldeles uppenbart kan idealen bli så höga att de blir omöjliga att infria – och därför framstår som kontraproduktiva i en verksamhet.⁴³⁶ Men att utgå från en självständig analys av organisationens etiska ansvar – och inte utgå från strategiskt viktiga intressenters önskemål – kan hjälpa organisationen att tänka annorlunda om den egna verksamheten och utveckla en god etik.⁴³⁷ Det kan finnas ett ansvar som varken organisationer själva eller externa parter har identifierat. Och när organisationer utforskar detta bör den primära frågan inte vara vad externa intressenter kommer att berömma eller klandra dem för. Också som medarbetare i en organisation behöver jag förstå att det moraliska ansvaret ytterst är personligt, och om etiken inte bara ska bli instrumentell och nyttofixerad, behövs fler argument än de strategiska och ekonomiska. Detta kräver etisk kompetens, att kunna identifiera situationer – och därtill reflektera och agera – när värderingskonflikter och missförhållanden har uppstått.⁴³⁸

En annan skillnad mellan ansvarsperspektivet och förtroendeperspektivet är att det senare kan uppmuntra ett skönmålande, vilket organisationerna i denna studie till synes inte uppfattade i sitt eget varumärkesarbete. Men att säga sig värna mänskliga rättigheter är en sak som kanske väcker förtroende, en annan är att utveckla analyser av hur organisationen ska agera när rättigheter och intressen krockar. Med ansvaret i fokus är organisationen transparent med hur den påverkar människors livsvillkor och rättigheter och hur dessa ska förbättras. Vidare är det inte bara utfallet som betonas, utan även intentionen. Utifrån ansvarsperspektivet ägnar sig inte organisationen åt till exempel jämställdhet och hållbarhet bara för att primära intressenter bryr sig om det, utan för att organisationen uppfattar det som del av sitt etiska ansvar. Det skulle i sin tur kunna betyda att organisationsföreträdare utvecklar sin förmåga att argumentera för vad som är eftersträvansvärt i samhället och varför det etiska ansvaret kan vara större än vad såväl rådande lagstiftning som externa intressenter kräver. I det avseendet har organisationer inom civilsamhället möjligen ett visst försprång, inte minst de organisationer som har en primärt företrädande och politiskt aktivistisk roll och vars ambition är att förändra rådande lagar och normer.

I en mening framstår det alltså som strategiskt klokt att närma sig etiska frågor med fokus på det egna ansvaret och betrakta värdegrundsretoriken som en instrumentell

436 Ricoeur 1986.

437 Jensen & Sandström 2012; Brytting & Westelius 2014.

438 Brytting 2001; Brytting 2015, s 221. Se också Blennberger 2005, s 97–121.

resurs – inte minst för organisationer i offentlig sektor och i civilsamhället. I ljuset av detta argument kan man också hävda att en värdegrundsretorik blir viktig i strävan att förknippas med ett förtroendeingivande varumärke, men det innebär som sagt inte att etikens grundläggande frågor om det rätta handlandet och ett gott liv *enbart* kan reduceras till en instrumentell bedömning som fokuserar på den egna nyttan. Att enbart av instrumentella, låt vara strategiska, skäl tala om etik är inte att ta etikens grundläggande frågor om ett gott liv, och vad som gör en handling rätt, på tillräckligt stort allvar. Att arbeta med etik kan inte bara handla om en vilja att framstå som god, detta arbete borde framför allt ha sin drivkraft i att man har sett och förstått sitt eget ansvar. Men det blir också komplicerat om etik i mötet med varumärkesfrågorna idealiseras i bemärkelsen att den bara ska förstås i termer av ett egenvärde och att den därför inte alls ”tillåts” att vara till nytta för organisationer. När en värdegrundsretorik blir en del av varumärkesarbetet behöver man se bortom såväl instrumentalisering som idealisering. I detta sammanhang blir begreppet *upplyst egenintresse* relevant. En värdegrundsretorik behöver varken utvecklas mot bakgrund av ett snävt egenintresse eller altruism, den kan också grundas i en insikt om att ens eget förtroende påverkas av hur man i ord och handling visar på ett etiskt ansvarstagande samt hur ett närliggande egenintresse och ett vidare allmänintresse kan förenas.⁴³⁹

7.4 Ytterligare frågor framträder

Mats Alvesson och Yiannis Gabriel tecknar bilden av ett samhällsklimat där ”grandiositet firar stora triumfer.”⁴⁴⁰ Kännetecknande för denna grandiositet är organisationers anspråk på att vara såväl unika som i en klass för sig. Vår grandiosa tidsanda tycks med andra ord ha en tendens att locka fram de stora orden och uppmuntra organisationer att framhäva sig själva för att sticka ut i bruset av röster – vilket även har beskrivits i termer av ”hycklande”⁴⁴¹ och ett växande gap mellan *image* och praktik.⁴⁴² Ambitionerna framstår därtill inte bara som storslagna, utan ibland rent av som utopiska. Mot denna bakgrund är det ingen tillfällighet att vi i denna undersökning möter en skola som vill vara i världsklass, att den svenska idrottsrörelsen ska vara bäst i världen och att ett företag har ambitionen att bli världens främsta serviceföretag.⁴⁴³

439 Freeman 1984, s 244; Borglund 2006, s 65.

440 Alvesson 2013, s 8; Alvesson & Gabriel 2016.

441 Bertilsson & Rennstam 2017.

442 Alvesson 1990.

443 Holt 2004, s 13–16; Dahlen 2013, s 7–9. Det finns också andra exempel på detta. År 1997 ställde sig Sveriges riksdag bakom Vägverkets (numera Trafikverket) så kallade nollvision. Det var ett historiskt beslut. I arbetet med trafiksäkerhet skiftades fokus från att förebygga olyckor till att fokusera på att ingen ska dö eller skadas allvarligt i trafiken. Att riksdagen landade i en utopisk formulering är intressant, dessutom kallar Trafikverket nollvisionen för ett ”etiskt förhållningsätt”. Skulle den nya visionen ge ny energi i arbetet med trafiksäkerhet – eller skulle en sådan utopisk formulering rent av bli kontraproduktiv? Enligt Trafikverket har antalet dödade i trafiken minskat sedan nollvisionen etablerades i Sverige, men under de senaste åren har utvecklingen gått åt fel håll. Ett annat exempel i detta sammanhang är Svenska Livräddningssällskapet, vars vision är att inga människor ska drunkna i Sverige. Se Trafikverkets respektive Svenska Livräddningssällskapets webbplats.

Tio år efter sin kritikerrosade *No Logo* såg Naomi Klein att åtskilliga av de trendigaste varumärkena hon skrivit om förlorat sin status.⁴⁴⁴ Vissa hade överlevt, delvis som ett resultat av en skicklig varumärkesomdaning. Men många av de mest populära och grandiosa hade tappat sin lyskraft, konstaterade Klein. I ljuset av detta kan det vara nödvändigt att begrunda vad som skulle kunna få intressenternas engagemang att falna, när budskapen blir så storslagna att de upplevs som närmast löjliga, omöjliga eller rent av skrämmande. När blir siktet så högt, så utopiskt, att det inte längre väcker entusiasm? Finns det en vändpunkt, där visioner och varumärkesbudskap i stället för att göra folk peppade resulterar i cynism och motstånd?

Ordet utopi har ofta fått en negativ klang när det tillskrivs något bortom all verklighet, något verklighetsfrånvänt, som Alvesson och Gabriel delvis tycks göra.⁴⁴⁵ Viljan att förverkliga en grandios vision kan också leda till brutalitet och fanatism. Ju mer utopin radikaliserar, desto större är sannolikheten att en gemenskap brister. Men är utopier alltid problematiska? Här vill jag anknyta till Ricoeur, som vänt sig mot ett synsätt som ser utopier som primärt destruktiva.⁴⁴⁶ Ricoeur menar att utopierna också hjälper oss att öppna perspektiven mot nya möjligheter, mål och projekt som kan bidra till att föra samhället framåt. Utopin är förvisso en dröm, men den kan, enligt Ricoeur, inte bara avfärdas som något orealistiskt eftersom den utmanar oss och gör det möjligt att tänka tillvaron på nya och annorlunda sätt. Utopier bidrar på så vis till att tänja föreställningarna om det möjliga och uppmuntrar ett kritiskt förhållningssätt till etablerade ordningar. I denna bemärkelse kan utopin fungera som ett instrument som gör det möjligt att ifrågasätta en given identitet och det som vanligen tas för givet.

Ricoeur har utvecklat en teori om den sociala fantasin med hjälp av en modell som bygger på ett ömsesidigt ömtåligt samspel mellan ideologi och utopi. Om ideologin i en mening har funktionen att den bidrar till att etablera ordning – vilket med ett varumärkesspråk kan liknas vid hur organisationer söker att utveckla en varumärkesidentitet (*brand identity*) – så fungerar utopin som en dröm om andra sätt att tänka och agera. Vi behöver utopierna för att förändras, för att ta sikte mot en annan (och bättre) värld och för att ompröva en existerande ordning. Men i dess radikalaste form leder utopierna oss mot en eskapism som riskerar att splittra en grupp, en organisation och ett samhälle. Ricoeur menar att där ideologins främsta funktion är att bevara identitet hos en person eller en grupp, så tillhör förmågan att upptäcka och utforska det möjliga utopins främsta funktion. Utopin beskrivs således som ett tvetydigt fenomen som befinner sig på gränsen mellan det realiserbara och det omöjliga. Utopin behöver inte betraktas som en verklighetsflykt, men alltför radikala drömmar och slagkraftiga berättelser (*storytelling*) kommer att resultera i uppenbara spänningar inom en verksamhet. Idealen kan bli så höga att medarbetare överlag upplever att utopin inte har kontakt med vardagens praktik. Detta kan i sin tur resultera i att en cynism breder ut sig bland medarbetarna, att de struntar i det utopin vill åstadkomma i form av högre målsättningar i verksamheten och nya sätt att betrakta den.⁴⁴⁷

444 Klein 2010, xxviii.

445 Alvesson 2013, s 8; Alvesson & Gabriel 2016.

446 Ricoeur 1986; Kristensson Ugglå 1994, s 367–380.

447 Ibid.

Utifrån Ricoeurs teorier om utopin skulle man kunna säga att storslagenhet kan medföra såväl möjligheter som risker för en organisation. Många tycks förföras av storartade löften och förväntningar – ett grandios tilltal fungerar då i relation till vissa intressenter. Ett varumärkesarbete med grandiosa och utopiska ambitioner, (därtill) sammankopplat med en värdegrundsretorik, kan tänja gränsen för det möjliga och förändra medarbetares förståelse av sin verksamhet. Samtidigt riskerar alltså utopier att leda till cynism hos andra. Löftena kan bli så radikala att de inte tas på allvar.⁴⁴⁸ Det är också troligt att medarbetarna – med sin kunskap om möjligheterna att genomföra visionen – reagerar mer negativt på överdrivna visioner än externa intressenter. De senare har svårare att bedöma förutsättningarna för att organisationen ska lyckas i sina visioner och är möjligen luttrade av generellt överdrivna varumärkesbudskap. Också i detta avseende är intressentmodellen relevant i fråga om hur organisationer kan bemöta intressenter som göra olika tolkningar av vad som skapar ett bra och trovärdigt varumärkesarbete över tid. För vissa intressenter kan utopier och grandiosa visioner fungera som energigivare och väcka nyfikenhet,⁴⁴⁹ medan andra – med en annan ”värld framför texten” – snarare betraktar dem med cynism.

7.5 Professionaliseringens möjligheter och risker

I teorikapitlet och i mina fallstudier framgår det att organisationer behöver hantera motstridiga tolkningsprocesser i sin institutionella omvärld, vilket innebär att vissa intressenters förväntningar kommer att trotsas.⁴⁵⁰ Att de i allt högre grad möter konkurrerande logiker i sin verksamhet skulle även kunna förklaras av de växande professionaliseringskraven – inte minst på organisationer inom civilsamhället. Inom den svenska ideella sektorn är de oavlönade ideella insatserna större än de anställdas.⁴⁵¹ Och majoriteten ideella organisationer består av små och lokala organisationer där människor är aktiva för att det är roligt, meningsfullt och utvecklande på ett personligt plan.⁴⁵² Mot denna bakgrund, menar Johan von Essen och Lars Svedberg, finns det en risk att forskningen om civilsamhället ger en ofullständig bild av människors ideella vardagsverklighet eftersom den ofta inriktar sig på ideella organisationer som har anställda eller tillräckligt stor ekonomi för att inrymmas i statistiken över ideella organisationer.⁴⁵³ Samtidigt pågår en utveckling där stora ideella organisationer expanderar som välfärdsproducenter. Sveriges riksorganisation för idéburen välfärd, Famna, har som målsättning att tio procent av svensk välfärd ska utföras av organisationer inom ideell sektor år 2030.⁴⁵⁴ Wijkström och Lundström beskriver hur ideell sektor generellt sett rör sig från ”röst till service”,⁴⁵⁵ och mellan 1992 och 2002 fördubblades den ideella

448 Ricoeur 1986; Kristensson Ugglå 1994, s 367–380.

449 Jfr Christensen med flera 2013.

450 Pache & Santos 2010.

451 Von Essen 2019, s 108.

452 Von Essen & Svedberg 2010, s 31; Von Essen & Svedberg 2019, s 58–60.

453 Ibid.

454 <https://www.famna.org/ett-litet-steg-narmare-tio-2030/>

455 Wijkström 2002a, s 18–19; Lundström & Wijkström 2012, s 276; Wijkström 2017, 406–408.

sektorns årliga omsättning.⁴⁵⁶ Men jämfört med andra länder har den ideella sektorn haft en lägre professionaliseringsgrad i den meningen att cirka en fjärdedel, alltså en betydligt lägre andel av arbetet, har utförts av avlönad personal.⁴⁵⁷ Samtidigt växer antalet anställda,⁴⁵⁸ även om det fortfarande är det oavlönade ideella arbetet som ökar mer än antalet arbetade timmar av anställd personal.⁴⁵⁹ År 2016 förvärvsarbetade 4,8 miljoner personer i Sverige, varav 190 000 personer inom det civila samhället.⁴⁶⁰

Begreppet professionalisering är mångtydigt men avser här tilltron till att organisationer styrs bäst av avlönade/arvoderade personer med hög expertis,⁴⁶¹ ett antagande som i ideella organisationer har bidragit till högre krav på både anställdas och frivilligas kunskap, erfarenheter och utbildningsbakgrund.⁴⁶² De verkar också rekrytera personer med bakgrund i näringslivet som ett svar på denna utveckling.⁴⁶³ Staffan Furusten och Andreas Werr talar om professionalisering i termer av ”det nya expertsamhället”, där begreppet expert avser någon som är specialist, kännare, fackman, sakkunnig och som har auktoritet.⁴⁶⁴ I allt fler sammanhang ges ett ökat förtroende till sådana personer, menar Furusten och Werr. Det är experter som i allt större utsträckning inte är traditionella, det vill säga experter som inte lever upp till de traditionella professionernas kriterier för hur expertis etableras och säkras. Det rör sig om personer som anlitas för sakkunniguppdrag, utvärderingar, ranking, certifiering, auktorisering, standardisering, rådgivning, kommunikation, rekrytering, investering, mäklari, analys, finansiering, upplysning, information, marknadsföring, inköp, utbildning, hållbar utveckling, bemanning med mera. Gemensamt för denna brokiga skara är att deras kunskaper har andra grunder än de traditionella professionerna, däribland en tydlig och universell kunskapsbas som nås genom väl-specifierade utvecklingsvägar samt ett system som säkrar att experterna följer vissa etiska riktlinjer. Furusten och Werr beskriver denna utveckling i positiva ordalag, men också att det blivit svårare att dra en tydlig gräns mellan experter och icke-experter. Inom de traditionella professionerna, till exempel präst-, läkar- och advokaturket, pågår en ständig övervakning och granskning av expertisen och dess utövning. Men i det nya expertsamhället saknas många av dessa förutsättningar och processer för expertisens organisering. Att ha expertis handlar inte endast om att besitta de faktakunskaper som förknippas med expertområdet, utan även om att leva upp till den identitet som en expert inom ett område förväntas ha. Att i dag uppfattas som expert innefattar även ett personligt förhållningssätt och en förmåga att presentera sig i enlighet med det som uppfattas som rätt och riktigt för den specifika expertrollen.⁴⁶⁵ Furusten och Werr ser därför två skilda synsätt på expertis – en formell, artikulerbar och generell kunskap å ena sidan och med lokal, specifik och svårformulerad kunskap å andra sidan. Det finns

456 Wijkström & Einarsson 2006, s 61.

457 Wijkström 2002b, s 194–195; Von Essen & Svedberg 2019, s 53.

458 Wijkström & Einarsson 2006, s 58

459 Von Essen 2019, s 108.

460 SCB, Det civila samhället 2016 – satelliträkenskaper, s 4.

461 Brint 1994; Salamon 1999; Hwang & Powell 2009; Maier med flera 2016.

462 Salamon 1999; Hwang & Powell 2009; Maier med flera 2016.

463 Hwang & Powell 2009; Maier med flera 2016.

464 Furusten & Werr 2012, s 15.

465 Schilling 2012, s 183–202.

mekanismer som skiljer ut och granskar det nya expertsamhällets representanter, men dessa mekanismer skiljer sig från den klassiska innebörden av expertis och professionalism. Därför, hävdar Furusten och Werr, är snarare ny-professionalism en mer träffande beteckning på vad som nu sker inom många yrkesområden.⁴⁶⁶

I en mening handlar denna ny-professionalisering om hur organisationer rekryterar och i ökad utsträckning förlitar sig på experter för att skapa långsiktigt förtroende för sin verksamhet. En sådan professionalisering, vilken i sig är ett uttryck för en normativ isomorfism,⁴⁶⁷ förändrar enligt Hwang och Powell i synnerhet ideella organisationers förutsättningar – som har varit beroende av medlemmar och frivilligt aktiva snarare än avlönade och välutbildade anställda.⁴⁶⁸ Mer än tidigare har den ideella sektorn blivit en arena där anställningen kan ses som del av en längre karriär,⁴⁶⁹ vilket samtidigt kan förändra maktbalansen och rivaliteten mellan gräsrotter och ledarskikt i de ideella organisationerna.⁴⁷⁰ Det betyder inte att konkurrerande logiker har introducerats i och med professionaliseringen (målkonflikter och multipla logiker fanns även tidigare), utan att såväl ideella som offentliga verksamheter ytterligare professionaliseras i sin iver att förhålla sig till professionaliseringsprocesser i samhället. Inte minst tycks man bemöta dessa processer genom att allt mer luta sig mot experter inom ett specifikt yrkesområde. Det i sin tur kan leda till nya målkonflikter och starkare spänningar mellan olika logiker och intressen i organisationerna.

Framför allt kan det betyda att tolkningen av ideella organisationers särart och mervärde förändras i takt med att ideella organisationer förlitar sig på personer som är avlönade och välutbildade – men som kanske har andra föreställningar än medlemmarna om vad som skapar legitimitet⁴⁷¹ och som inte nödvändigtvis förstår ”spelets regler”⁴⁷² inom den ideella sektorn och vad som särskiljer den från andra. Ju mer utrymme det finns för avlönade anställda, desto mindre kan de förtroendevaldas inflytande alltså bli.⁴⁷³ I förlängningen skulle denna utveckling kunna urholka den skandinaviska folk rörelsemodellen, göra det svårare för ideella organisationer att mobilisera resurser för att tackla våra samhällsutmaningar⁴⁷⁴ och därmed få svårigheter att konkurrera om attraktiva välfärdskontrakt på den offentliga marknaden. Professionalisering av ideell verksamhet reser därför inte bara frågor om vad som kopplar ihop fotfolket med ledarskiktet,⁴⁷⁵ vad som gör ideella organisationer annorlunda

466 Furusten & Werr 2012, s 287–288.

467 DiMaggio & Powell 1983

468 Hwang & Powell 2009.

469 Ibid.

470 Reay & Hinings 2009.

471 Grafström med flera har till exempel påtalat mediernas makt att skapa och förstärka interna konflikter i organisationer och drog utifrån en mediegranskning av Svenska Röda Korset slutsatsen att medier och ideella organisationer styrs av helt olika logiker i fråga om förtroendekriser och hur sådana borde hanteras. Samtidigt menar de att en ökad marknadsorientering inom civilsamhället sannolikt kommer innebära en ökad anpassning till en medielogik. Se Grafström med flera 2015a.

472 Billis 2010.

473 Salamon 1999; Hwang & Powell 2009.

474 Apostolis 2012.

475 Ibid.

över tid⁴⁷⁶ samt om det ytterst bara blir hur vinsten återinvesteras som utgör ideella organisationers särart.⁴⁷⁷ Utifrån ett hermeneutiskt perspektiv, där världen uppfattas och görs meningsfull genom en tolkningsprocess som många aktörer kan delta i, kan professionalisering innebära att en viss kategori av aktörer ges en förstärkt maktposition utifrån vilken de kan påverka mer än andra. Det kan till och med innebära att delar av tolkningsarbetet undandras ett bredare deltagande. Detta väcker därför frågor om vitaliteten i vår demokrati,⁴⁷⁸ eftersom en välmående demokrati förutsätter ett starkt medborgerligt engagemang och arenor som skolar medborgare i att bryta övertygelser mot andra och diskutera sig fram till gemensamma beslut.⁴⁷⁹ Om ideella organisationer utvecklar elitiseringsprocesser som består i att de i alltför stor utsträckning tillskriver de anställda snarare än medlemmarna rollen som experterna – och om de i mycket högre grad rekryterar välutbildade kommunikatörer i hopp om att de ska kunna marknadsföra organisationen bättre – riskerar detta i grunden att förändra föreningsarbetets villkor, bädda för interna maktstrider och minska människors vilja att organisera sig som frivilliga/ideella. Som framgått är det medborgerliga engagemanget i det svenska samhället stort och stabilt. Under den dryga tjuogoårsperiod som (alla former av) ideella insatser har undersökts är det ungefär lika stor andel av befolkningen – cirka hälften – som arbetar ideellt (oavlönat).⁴⁸⁰ Om makten i högre utsträckning skulle finnas i tjänstemannaorganisationen i stället för hos de förtroendevalda kan däremot det ideella engagemanget undermineras i bemärkelsen att man som medlem får mindre inflytande. Då blir man kanske hellre en ledande tjänsteperson än en förtroendevald, hellre ha tjänsten på chefsnivå än ett uppdrag (ideellt) på styrelsenivå. Den gamla eliten – de förtroendevalda – skulle alltså utmanas av nya legitimiteter och alternativa vägar till de viktigaste elit- och maktpositionerna.⁴⁸¹

Inom ideella och offentliga verksamheter kan man mer precist tala om en kommunikativ professionalisering i den meningen att de – likt privata företag⁴⁸² – i högre grad avlönar och rekryterar experter till kommunikativa funktioner. Ett tydligt sådant exempel är när varumärkesansvariga och varumärkeschefer rekryteras. Detta tolkar jag som att det är förenat med såväl möjligheter som potentiella identitetskonflikter i organisationerna. Å ena sidan kan en sådan professionalisering bidra till mer konvergenta varumärkestolkningar bland intressenterna, det vill säga en tydligare varumärkesidentitet (*brand identity*)⁴⁸³ som kan skapa ökad förståelse av vad organisationen vill

476 Wijkström & af Malmborg 2005, s 76–77.

477 Apostolis 2012.

478 Skocpol 2003.

479 Hwang & Powell 2009.

480 Von Essen, Jegermalm och Svedberg 2015, s 52. En ny studie av det medborgerliga engagemanget presenteras i juni 2020, och förväntas visa på samma höga nivåer av det ideella arbetet som tidigare.

481 Jfr March & Olsen 1976; Weick 1976; Meyer & Rowan 1977; Brunsson 1982; Eriksson-Zetterquist 2009.

482 Christensen med flera 2013.

483 Aaker 1996, s 7–8; Hatch & Schulz 2003, 2008, 2009; Schultz & Jo Hatch 2006, s 16–17; Keller 1993, s 1–22, 2008, s 53; Kornberger 2010, s 36–40; Kotler med flera 2011, s 187; Kapferer 2012, s 149–177; Dyhre & Parment 2013, s 11; Parment 2015, s 117–118.

åstadkomma och göra den mer uppmärksammad på en konkurrensutsatt marknad. Mot denna bakgrund framstår det som att den kommunikativa professionaliseringen är en medveten strategisk handling i organisationerna för att minska oklarheterna i deras varumärkesarbete. Å andra sidan framstår det som att denna rörelse i organisationerna, i kombination med den ökade marknadsiseringen,⁴⁸⁴ förstärker kluvenheten och identitetskonflikterna. Ett oreflekterat förhållningssätt till professionaliseringsprocesser som urholkar tilltron till medlemmarna som experter och elit kan dessutom leda till att dessa personer gradvis omvärderar sitt engagemang för organisationen – vilket i sin tur inte bara skulle äventyra utan troligen också urholka ideella organisationers mervärde och särart. Det skulle i så fall betyda att organisationernas kluvenhet handlar om något mer och större än varumärkesarbetets komplexitet och farhågan att framstå som kommersiell. Att det i grund och botten handlar om vad en ideell organisation är, hur den över tid skiljer sig från organisationer i andra samhällssektorer och hur den genom roller och arbetsätt bidrar till att främja inkludering och ideellt engagemang på ett sätt som långsiktigt stärker civilsamhället och den svenska demokratin.⁴⁸⁵

Kluvenheten och identitetskonflikterna inom den ideella och offentliga sektorn ger således värdefulla insikter om det strategiska varumärkesarbetets komplexa villkor, i sig ett bidrag till ett vetenskapligt område där näringslivets företag har varit i fokus. Att det inom dessa två sektorer dessutom uppfattas som problematiskt om strategiskt varumärkesarbete och talet om etik, värdegrund, hållbarhet och socialt ansvarstagande framstår som helt och hållet separata processer – men även strategiskt riskabelt om de i alltför hög grad blandas samman – är ett förhållande som i sin tur ger en ökad generell förståelse för de konflikter och dilemman som är förenade med att kommunicera sitt varumärke med hjälp av en värdegrundsretorik. En betydande orsak till kluvenheten menar jag är den oklarhet och mångtydighet som är förenad med begreppen varumärke och värdegrund. De avlönade kommunikationsexperternas intåg i ideella och offentliga verksamheter – och den professionalisering av varumärkes-/tolkningsarbetet som detta medför – kan vara ett sätt att hantera denna kluvenhet, men är samtidigt inte problematisk.

Uppslag till vidare forskning

Ovan har jag identifierat strategiska vägval när ideella och offentlig verksamheter försöker navigera i ett allt mer varumärkesfokuserat samhälle genom att utveckla ett professionaliserat kommunikations- och varumärkesarbete. I mötet med de interna och externa professionaliseringskrav som omger detta arbete uppstår svåra mållkonflikter och därför en uppenbar kluvenhet. Det i sin tur kommer att resa ytterst viktiga identitets- och värdegrundsfrågor och påbjuda förtroendevalda och ledande tjänstepersoner att göra ideologiska ställningstaganden. Ligger det då nära till hands en

484 Jfr Eikenberry & Kluver 2004; Eikenberry 2009a, 2009b, 2013; Wijkström & Einarsson 2006; Hwang & Powell 2009; Norberg & Redelius 2012; Einarsson och Hvenmark 2012; Sanders 2012; Wijkström 2012a, 2012b; Hvenmark 2013, Fyrberg Yngfalk & Hvenmark 2014; Grafström med flera 2015a; Larsson von Garaguly 2016.

485 Jfr Skocpol 2003.

ytterligare professionalisering av värdegrundsfrågorna, en etikens professionalisering? Att man inom ideella och offentliga verksamheter i nästa steg, när kommunikations- och varumärkescheferna nu är betydligt vanligare, kommer att rekrytera etikchefer och moralfilosofer med mandat att göra självständiga analyser, visa på avvägningar mellan olika värden, utveckla strukturer för etiska samtal och på så vis stärka den etiska kompetensen i verksamheten? Detta är öppna empiriska frågor, men som i ljuset av de förväntningar som en värdegrundsretorik skapar framstår som allt viktigare att utforska – inte minst om ledande företrädare tror att de framöver kommer att behöva tala mycket mer om etik och med större precision kunna koppla samman detta med ett strategiskt varumärkesarbete.

Tack!

Med ett leende, men också ett allvar, sägs det ibland att en forskare mot slutet hellre vill sätta kommatecken än punkt. Kunskapsutvecklingen upphör ju inte, och så mycket mer finns att säga och utforska. Å andra sidan är en forskarutbildning så mycket mer än att bli färdig med en krävande text. Kanske är det framför allt en bildningsresa. Och på så vis en utmärkt förberedelse för andra uppgifter i livet.

Det är en resa som bitvis känns brutal och ensam, och det verkar många doktorander säga. Självklart har den varit fylld av tvivel och omvägar, sena nätter, tunnelseende, otaliga irritationsmoment och termosar av mörkrostat kaffe. Texter att skriva om. Texter att till slut bara välja bort.

Även i dessa stunder, och ännu mer med en distans, finns en känsla av tacksamhet. Över att få vara i en miljö där jag hela tiden uppmuntras att skärpa min argumentation. Uttrycka mig ännu mera preciserat. Nå nivåer jag kanske inte trott vara möjliga.

Ett avhandlingsprojekt är därför inte alls ett solitärt projekt, det är till stora delar ett lagarbete. Jag är förstas ansvarig för mitt manus och bristerna i det. Men utan mina drivande, associationsrika och intellektuellt rörliga handledare, huvudhandledare Bengt Kristensson Ugglå – Amos Anderson professor i filosofi, kultur och företagsledning vid Åbo Akademi – och biträdande handledare Tomas Brytting och Anders Parment – professor i organisationsetik vid Ersta Sköndal Bräcke högskola respektive lektor i marknadsföring, Stockholm Business School, Stockholms universitet – hade jag nu inte varit redo att sätta kommatecknet. Att få stöta och blöta med er tre är ett privilegium. Tack!

Projektet hade inte blivit av utan Erik Blenberger, professor i etik och socialt arbete. Det var Erik, under en tid när jag arbetade som ledarskribent, som med sin charm och sedvanliga övertygelse sa att mitt nästa steg självfallet borde vara att forska. Strax därefter blev jag hans kollega på nystartade Institutet för organisations- och arbetslivsetik vid Bräcke Sköndal högskola i Stockholm. Erik skulle så småningom bli min biträdande handledare, därtill en förebild – den där visa, argumentationsskickliga och nära till skratt personen som man så gärna rådgör och debatterar med, såväl i det lilla som i det stora. En bit av mitt hjärta gick i kras när vi en vinterdag 2018 fick beskedet att Erik plötsligt och oväntat lämnat jordelivet.

Som doktorand på Handelshögskolan vid Åbo Akademi har jag alltså även varit knuten till Ersta Sköndal Bräcke högskola. Ni är många där som både hejat på entusiastiskt och varit de där envist kritiska läsare som varje doktorand behöver och förtjänar. Tack till Tomas Brytting, Gunhild Wallin, Peter Norberg, Julia Romanowska och David Rönnegård på etikinstitutet. Och tack Anna Carlstedt, Anna Fyrberg Yngfalk, Johan Hvenmark, Per Nilsson, Ola Segnestam Larsson, Lars Svedberg, Lars Trägårdh och Johan von Essen. Tack också till Göran Bostam med kollegor på högskolebiblioteket.

På Handelshögskolan har Bengt Kristensson Ugglå skapat en tvärvetenskaplig och synnerligen inspirerande seminariekultur. Här har vi granskat texter inom vitt skilda ämnen, här har vi inpräntats att ingen övertygande författare slarvar med detaljerna. Extra roligt är att så många samtal har fortsatt långt in på kvällen på utsökta krogar och

caféer. Tack Bengt för din hängivenhet och energi i dessa samtal. Och tack till er som varit med, inte minst Ola Segnestam Larsson, Lennart Bernhardtson, Mats Agurén, Timo Ketonen, Johanna Lindström, Joakim Lind, Caroline Edlund, Tommy Nordmark, Johan Storgård, Tomas Träskman, Alexander Lundberg och Bernice Sundkvist.

Genom åren har läsare inom olika vetenskapliga discipliner granskat hela eller delar av mitt manus. Också detta har resulterat i viktiga insikter och förbättringar. Tack till Malin Brännback, som i starten av projektet var biträdande handledare, Matti Skoog, som var opponent vid mitt slutseminarium, Susanne Wigorts Yngvesson, Maria Grafström, Rolf Solli, Henrika Franck, David Falk, Claes Belfrage, Markus Kallifatides, Truls Neubeck, Erik Sjöstrand och Ann-Sofie Westelius. Jag vill i detta sammanhang även nämna förhandsgranskare Lennart Koskinen och Henrik Ugglå samt språkgranskare Sonja Vidjeskog.

Jag vill också rikta ett varmt tack till Ingemar Eliasson, Anders Mellbourn och Tina Sahlén som läst och kommenterat mina fallstudier.

Helena Engstrand, SAGE Publications, har bistått med den engelska översättningen. Med formatering och illustrationer har jag fått ovärderlig hjälp av Anna Ejeby och Adam Tingman. Och många, många tack till Jakob Ekman, som har illustrerat bokomslaget och formgivit texten.

Jag vill också rikta ett stort och innerligt tack till de organisationer som gett mig access till att genomföra så omfattande fallstudier: ISS Facility Services, Utbildningsförvaltningen i Stockholms stad, Cancerfonden, Riksidrottsförbundet/SISU Idrottsutbildarna och Bräcke diakoni, som generöst bidragit med intervjutider och till delar finansierat arbetet. Andra finansiärer har varit Åbo Akademi, Ersta Sköndal Bräcke högskola, Dagmar och Ferdinand Jakobssons Fond i Åbo och Nämnden för Forskar-skolan vid Åbo Akademi. Tack!

Som ni ser är det väldigt många som har blivit en del av min resa. Det är också en geografisk resa som inkluderat kurser på Copenhagen Business School, Lunds universitet, Ersta Sköndal Bräcke högskola, Stockholms universitet och Åbo Akademi. Mot slutet hade jag också förmånen att vara gästforskare vid University of Liverpool Management School. Tack till er alla som jag fått möta längs vägen.

Till sist, till min familj och mina vänner. Ni vet att jag brukar säga att ord är viktiga – ändå räcker nu inga riktigt till för att beskriva hur tacksam jag är att ni finns i mitt liv. I ett avhandlingsarbete är det ju verkligen inte bara doktoranden som prövas, utan hela den närmaste omgivningen. Tack Claes Belfrage och Carl Henric Svanell för många och långa samtal. Tack mamma och pappa, Margareta och Åke Hedström, för all pepp och finsliperi i korret. Och tack Anna, Lou, Minou och Jonie. Jag älskar er så!

Stockholm i mars 2020

Andreas Linderyd

Bilaga 1

Forskningsetik

Forskningsetiska delegationen i Finland har föreslagit tre etiska principer för forskning. Dessa sammanfattas i punkterna (1) respekt för den undersökta personens självbestämmanderätt, (2) undvikande av skador och (3) personlig integritet och dataskydd.⁴⁸⁶ I Sverige har Vetenskapsrådet presenterat fyra övergripande principer för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning.⁴⁸⁷

- Informationskravet – de som involveras i projektet ska av forskaren informeras om syfte och förutsättningar för deltagande.
- Samtyckeskravet – deltagare i en undersökning har rätt att själv bestämma över sin medverkan.
- Konfidentialitetskravet – uppgifter om alla i en undersökning ska ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifterna ska förvaras så att obehöriga inte kan ta del av dem.
- Nyttjandekravet – uppgifter insamlade om enskilda personer får endast användas för forskningsändamål.

Utöver dessa övergripande principer ges följande två rekommendationer, som visserligen inte har samma tyngd men ändå visar ett lämpligt förhållningssätt till forskningen:

- Forskaren bör ge uppgiftslämnare, undersökningsdeltagare och andra berörda tillfälle att ta del av etiskt känsliga avsnitt och kontroversiella tolkningar innan forskningsrapport publiceras.
- Forskaren bör vid lämpligt tillfälle fråga uppgiftslämnare, undersökningsdeltagare och andra berörda om de är intresserade av att få veta var forskningsresultaten kommer att publiceras och få en rapport eller sammanfattning av undersökningen.

Dessa principer och rekommenderade förhållningssätt eftersträvas också i detta avhandlingsprojekt. De personer som intervjuas har inte utlovats konfidentialitet, däremot har de, som nämnts, fått se och ta ställning till andemeningen i eventuella citat. Inspelade intervjuer har sparats på Ersta Sköndal Bräcke högskolas servrar (med säkerhetskopior) och uppfyller kraven för dataskyddsförordningen i EU (GDPR). Ljudfilerna raderas senast sex månader efter att projektet har avslutats. Transkriberat material, som endast handledare haft tillgång till, är sparat i ett exemplar.⁴⁸⁸ Skälet att detta sparas är att materialet är värdefullt också i egen fortsatt forskning inom området.

486 Se www.tenk.fi.

487 <http://www.codex.vr.se/texts/HSEFR.pdf>

488 En utskrift av det transkriberade materialet är bevarad i min bostad.

Bilaga 2

Elever i Stockholms stad och Sverige totalt läsåren 2013 och 2014.

Gymnasieskola	Stockholm		Sverige	
	2013	2014	2013	2014
Elever (procent) i kommunen som gick i annan kommuns gymnasieskola	13,9	14,1	21,2	21,4
Elever (procent) i kommunen som gick i egna kommunens	44,9	44,4	52,2	52,1
Elever (procent) i kommunen som gick i fristående gymnasieskola i	7,2	7,1	12	11,9
Elever (procent) i kommunen som gick i fristående gymnasieskola i den	33,8	34,3	13,8	13,8
Elever (antal) i kommunen som gick i fristående gymnasieskola i annan	1763	1735	39565	38505
Elever (antal) i kommunen som gick i fristående gymnasieskola i den	8268	8390	45514	44690
Elever (antal) i kommunen som gick i annan kommunal gymnasieskola	3401	3466	70015	69319
Elever (antal) i kommunen som gick i egna kommunens gymnasieskola	10988	10905	172280	168516
Elever (antal) hos enskilda huvudmän	17798	17803	85079	83195
Elever (antal) hos offentliga huvudmän	15599	15731	245117	240475
Elever (antal) totalt hos alla huvudmän	33397	33534	330196	323670
Skolor (antal) hos enskilda huvudmän	69	72	460	452
Skolor (antal) hos kommunala huvudmän	51	48	886	876
Skolor (antal) totalt hos alla huvudmän	120	120	1346	1328

Gymnasiesärskola	2013	2014	2013	2014
Antal elever i huvudmannens skolenheter (Stockholms stad)	344	339	7721	7006

Grundskola	2013	2014		
Elever, antal i huvudmannens skolor (Stockholms stad)	56790	58505		
Elever, antal hos enskilda huvudmän	20980	23295		

Grundsärskola	2013	2014
Antal elever i huvudmannens skolenheter (Stockholms stad)	453	573
Enskilda, antal elever hos enskilda huvudmän	127	168

Förskoleklass	2013	2014
Elever, antal i förskoleklass (Stockholms stad)	8093	8457

Källa: Skolverket ht 2015.

Lsåret 2014/2015 var 81 800 elever i Stockholms stads *grundskolor* fördelade i följande driftsformer: Kommunen 58 505 (71 procent), aktiebolag utom bank- och försäkringsaktiebolag 14 991 (18,3 procent), stiftelser och fonder inklusive pensionsstiftelser och personalstiftelser 4 510 (5,5 procent), ideella föreningar 3 147 (3,8 procent), ekonomiska föreningar utom bostadsrättsföreningar 576 (0,7 procent), handelsbolag och kommanditbolag 71 (0,1 procent).⁴⁸⁹

489 Därtill 741 elever i grundsärskola, varav 573 i kommunal regi.

Läsåret 2014/2015 var 33 534 elever i Stockholms stads *gymnasieskolor* fördelade i följande driftsformer: Kommunen 15 731 (46,9 procent), aktiebolag utom bank- och försäkringsaktiebolag 13 202 (39,4 procent), stiftelser och fonder inklusive pensionsstiftelser och personalstiftelser 3 295 (9,8 procent), ideella föreningar 1 076 (3,2 procent), ekonomiska föreningar utom bostadsrättsföreningar 230 (0,7 procent).

Källor

Intervjuer och deltagande observation, ISS Facility Services 2011–2014

Intervjuer

2011

31 oktober

Andrew Pearson

projektledare, technical manager,
fastigheter, affärsområde FM 1

65 min

1 november

Lena Liljeblad

chef telefoni Stockholm,
affärsområde mat & dryck/kontorstjänster

57 min

7 november

Fatou Vikström

restaurangchef
mat & dryck/kontorstjänster

40 min

8 november

Grace Ramos

administration/ekonomistaben

51 min

8 november

Liina Krull

konferensvärd, städare

61 min

7 december

Ismo Niemenpää

affärsenhetschef
läkemedelsindustrin, FM 1

58 min

2012

23 januari

Mikael Lindberg

affärsenhetschef FM 2

56 min

25 januari

Fredrika Lenne

chef affärsutveckling

städtjänster

60 min

16 april

Mikael Lyster

kontraktschef Nordea

städtjänster

60 min

16 maj

Jeanette Winell

avdelningschef, verksamhetsutveckling

staben

56 min

16 maj

Karin Stålhandske

affärsenhetschef sjukhus

(från ht 2012 affärsområdeschef

teknik & energitjänster)

52 min

5 september

Filip Truedsson

affärsområdeschef FM 2

74 min

5 september

Maria Fredriksson

distriktschef hotell, Stockholm

50 min

6 september
Ola Gunnarsson
56 min
affärsområdeschef FM 1

6 september
Lars Täuber
vd
57 min

7 september
Malin Brandtvig
affärsenhetschef FM 1, hotell
58 min

7 september
Yvonne Björck
HR-direktör
62 min

7 september
Christer Ekelund
kommunikationsdirektör
55 min

10 september
Mattias Tegeffjord
affärsenhetschef FM 1
57 min

10 september
Lena Hultgren
chef telefoni
mat & dryck/kontorstjänster
48 min

11 september
Jan Önnmark
regionchef städtjänster
68 min

24 september

Fredrik Höglund

affärsområdeschef

mat & dryck/kontorstjänster

63 min

24 september

Lena M Johansson

verksamhetschef personaltjänster

mat & dryck/kontorstjänster

54 min

25 september

Måns Svensson

affärsområdeschef

städtjänster

55 min

25 september

Kerstin J Haverling

affärsenhetschef,

kontraktschef tjänsteföretag

FM 1

49 min

26 september

Jörgen Lindqvist

försäljningsdirektör

44 min

15 oktober

Ior Berglund

regionchef Väst

mat & dryck/kontorstjänster

56 min

2013

6 februari

Karin Stålhandske
affärsområdeschef
teknik & energitjänster
10 min

7 februari

Lars Täuber
vd
18 min

7 februari

Lars Kufall Beck
CFO
23 min

7 februari

Ola Gunnarsson
affärsområdeschef FM 1
16 min

7 februari

Fredrika Lenne
(intervju i bil från chefskonferens)
chef affärsutveckling, städtjänster
& Carl-Johan Bergqvist
Nordic Management Trainee
21 min

19 juni

Peter Ankerstjerne
marknadsdirektör, ISS Group
43 min

25 oktober

Christer Ekelund
kommunikationsdirektör
34 min

25 oktober
Lars Nygaard
vd 2013–2016
43 min

25 oktober
Lars Kufall Beck
CFO
28 min

2014

2 januari
Fredrik Höglund
affärsområdeschef
mat & dryck/kontorstjänster
52 min

2 januari
Lars Täuber
affärsområdeschef
Key Account
56 min

9 januari
Fredrika Lenne
chef affärsutveckling
städtjänster
34 min

9 januari
Lena Hultgren
chef telefoni
mat & dryck/kontorstjänster
21 min

9 januari
Karin Stålhandske
affärsområdeschef
teknik & energitjänster
31 min

15 januari
Lo Hjorth
HR-direktör från 2013
49 min

17 januari
Jonas Fagerström
chef för Corporate Affairs
(ersätter tidigare tjänst som
kommunikationsdirektör)
33 min

9 januari
Lena Johansson
HR/kompetensutveckling
21 min

Antal intervjuer: 45
Antal intervjuade: 34

Kunder till ISS

2013
7 februari
Mikael Esplinger
Deloitte
15 min

7 februari
Robert Tjulin
Nordea
16 min

7 februari
Marcus Carlsson
Choice Hotels
14 min

25 oktober
Anna Bennbom
Toyota Sweden
38 min

Antal intervjuer: 49
Antal intervjuade: 38

Deltagande observation

Chefskonferenser

Mölndal, sep 2011 (2 dagar)

Luleå, feb 2012 (2 dagar)

Täby, feb 2013 (2 dagar)

Ledningsgrupp, ISS Sverige

28 september 2012, heldag

Strategidag

affärsområde städtjänster, april 2012

Ledningsgruppsmöte, affärsområdena

affärsområde Facility Management 1, dec 2011 (inklusive innebandy på lunchen)

affärsområde Mat & Dryck, dec 2011

affärsområde Facility Management 2, okt 2012

Chefsintroduktion

chefsdagarna, nov 2011, Stockholm

Utbildningar

chefens samtal, maj 2012

Workshop med Utbildningsförvaltningen

Kl 08.30 till 13.00 inklusive lunch. Tillsammans med Utbildningsförvaltningen i Stockholms stad. På ISS huvudkontor i Marievik, Stockholm, 30 november 2012.

Intervjuer och deltagande observation, Stockholms stad 2012–2014

Intervjuer

Eriksdalsskolan

2012

18 september

Carin Johansson

fritidspedagog

46 minuter

Thomas Hageros

SO-lärare

35 minuter

Anna Bildsten-Törnqvist

skolsköterska

32 minuter

Jan Erik Svensson

biträdande rektor

56 minuter

Helene Wallerstedt

rektor

45 minuter

Matteusskolan

2012

8 oktober

Per Linder

lärare

55 minuter

Jan Aili

rektor

47 minuter

Angelica Johansson

lärare

37 minuter

Åsa Persson
förskolelärare
46 minuter

Monica Nyberg
biträdande rektor
40 minuter

29 oktober
Deltagande observation, personaldag under förmiddagen om Matteusskolans förhållningssätt.

Bromma gymnasium
2012
21 november

Madeleine Heiman
rektor
52 minuter

Deltagande observation, ledningsgruppsmöte, tre rektorer och gymnasiechef för Bromma gymnasium.
Madeleine Heiman blev hösten 2013 rektor för Östra Real.

29 november

Elma Avdic
lärare i naturvetenskap och juridik
42 minuter

Lena Apéria Preutz
lärare i ekonomiska ämnen, fokus marknadsföring
30 minuter

Deltagande observation, ledningsgrupp eko-sam 2.

2014
6 februari

Christel Mjörnheim
rektor
39 minuter

Frans Schartau gymnasium
(sedan hösten 2013 Midsommarkransens gymnasium)

2012
19 december

Johanna Killander

rektor &

Krister Thun

rektor

62 minuter, gemensam intervju, lunchrestaurang Ringvägen

Har också haft möte på Frans Schartau med Johanna och Krister för att presentera projektet.

Östra Reals gymnasium
2013

28 november

Madeleine Heiman

rektor (från hösten 2013)

36 minuter

Utbildningsförvaltningen

2012
31 oktober

Håkan Edman

grundskoledirektör

49 minuter

21 november

Anders Müller

stabschef, gymnasieskolan

59 minuter

2013

25 januari

Camilla Sandberg (då Lidman)

kommunikatör &

Eva Hüll

handläggare för strategisk kompetensförsörjning

52 minuter, gemensam intervju

Birgitta Elm
chefsstrateg
54 minuter

31 januari
Helena Barrett
kommunikatör,
Annebritt Ullén
kommunikatör,
Ann Turlock
kommunikatör
49 minuter, gemensam intervju

29 april
Agnetha Styrwoldt-Alfheim
kommunikationschef
59 minuter

2 maj
Liz Berg
gymnasiechef, Frans Schartau, Kärrtorp, International School of the Stockholm Region
53 minuter

3 maj
Gunilla Söderström
chefsrekryterare, FoU-samordnare
45 minuter

7 maj
Marie-Louise Hammer-Åberg
gymnasiedirektör
48 minuter

W4 juni
Anita Dehlbom
gymnasiechef, Bromma gymnasium och Thorildsplans gymnasium
44 minuter

5 juni
Mona Tolf
grundskolechef, Norrmalm och Kista-Rinkeby
48 minuter

Adelinde Schmidhuber
grundskolechef, Södermalm
39 minuter

24 oktober
Thomas Persson
utbildningsdirektör 2003–2013, utredare
48 minuter

28 oktober
Jan Holmquist
gymnasiedirektör
54 minuter

2014

14 januari
Anders Carstorp
utbildningsdirektör
59 minuter

Intervjuerna har genomförts på Utbildningsförvaltningen på Hantverkargatan, Stockholm. Anita Dehlbom intervjuades på Thorildsplans gymnasium.

Stadsledningskontoret

2013
18 juni
Ylva Linde
kommunikationsstrateg
43 minuter

14 november
Ylva Linde
kommunikationsstrateg
36 minuter

27 december
Hanna Bogren
kommunikationsdirektör
50 minuter

**Utbildningsförvaltningens
kommunikationsbyrå**

2013

5 juni

Magnus Hjelmare

vd, Brand Emotional Response Group

33 minuter

Politiska företrädare

2014

14 april

Lotta Edholm

skolborgarråd (FP/L)

52 minuter

Antal intervjuer: 36

Antal intervjuade: 38

Deltagande observation

2012

Workshop

16 januari

Introduktion på Utbildningsförvaltningen tillsammans med rektorer och chefer på Utbildningsförvaltningen.

30 november

Workshop kl 08.30 till 13.00 inklusive lunch tillsammans med ISS Facility Services. På ISS huvudkontor i Marievik, Stockholm.

Deltagare från Utbildningsförvaltningen och skolorna:

Jan Aili, rektor Matteusskolan

Birgitta Elm, chefsstrateg, Utbildningsförvaltningen

Madeleine Heiman, rektor Bromma gymnasium (senare Östra Real)

Eva Hüll, handläggare för strategisk kompetensförsörjning, Utbildningsförvaltningen

Camilla Sandberg, kommunikatör, Utbildningsförvaltningen

Gunilla Söderström, chefsrekryterare, FoU-samordnare, Utbildningsförvaltningen

Krister Thun, rektor Frans Schartaus gymnasium

2013

Gymnasiemässan

Deltagande observation,

fredag 22 november

Workshop

15 november

Workshop kl 08.00 till 10.30 på Utbildningsförvaltningen med föreläsning av professor Erik Blennberger, Ersta Sköndal högskola.

Deltagare från Utbildningsförvaltningen:

Katarina Arkehag, chef för FoU-enheten

Ingela Hyddmark, FoU-samordnare med inriktning på skolans organisation och ledarskap

Astrid Norderfeldt, personalchef

Camilla Sandberg, kommunikatör
Agnetha Styrwoldt-Alfheim, kommunikationschef
Gunilla Söderström, tidigare FoU-samordnare
Ann Turlock, kommunikatör
Annebritt Ullén, kommunikatör

2014

Workshop

24 april

Avslutande workshop kl 9–12 med avslutande lunch. Andreas Linderyd presenterar delrapport från sin studie. En rektor, en chef på Utbildningsförvaltningen och en medarbetare på Stadsledningskontoret delar sina erfarenheter av arbete med varumärke och värdegrund.

Intervjuer och deltagande observation, Bräcke diakoni 2014

Intervjuer

1 september

Anna Österberg

enhetschef och kaplan

35 minuter

4 september

Mona Axelsson

personalchef

42 minuter

18 september

Maude Kardell Wahlbäck

vd i Vingslaget Omsorg AB,

områdeschef för äldreomsorg och hospice i Bräcke diakoni

55 minuter

19 september

Thomas Schneider

kvalitetschef

42 minuter

25 september

Helene Mellström

områdeschef Rehab och funktionshinder

35 minuter

26 september

Mirko Ivanovic

områdeschef för Hälsa och vård

52 minuter

6 oktober

Manuela Chieri Tilly

ekonomichef

38 minuter

14 oktober
Martin Ärnlov
direktor
64 minuter

15 oktober
Erik Zaar
marknadschef
51 minuter

23 oktober
Per Eckerdal
ordförande i Bräcke diakoni,
biskop i Svenska kyrkan i Göteborgs stift
71 minuter

Antal intervjuer: 10
Antal intervjuade: 10

Deltagande observation

2014
26 augusti
ledningsgrupp, Bräcke diakoni,
Göteborg

14 oktober
ledningsgrupp, Bräcke diakoni,
Stockholm

23 oktober
styrelse, Bräcke diakoni, Solna

5 november
ledningsgrupp, Bräcke diakoni,
Falköping

Intervjuer och deltagande observation, Cancerfonden 2014–2015

Intervjuer

2014

5 augusti

Inga Wall

verksamhets-controller och sekreterare i finansnämnden

46 minuter

12 augusti

Anna Karlsson

chef forskningsadministration och vetenskaplig sekreterare

36 minuter

12 augusti

Anna Löfgren

projektledare, insamling, företag

49 minuter

14 augusti

Thord Norberg

ekonomichef

51 minuter

14 augusti

Gazal Casselborg

chef intressepolitik

44 minuter

27 augusti

Susanna Wärn

ansvarig strategisk samordning

45 minuter

27 augusti

Lars-Gunnar Ericson

opinionsansvarig

33 minuter

27 augusti
Sara Brodahl
chef insamling och marknad
40 minuter

29 augusti 2014
Lena Biörnstad
kommunikationschef
31 minuter

29 augusti
Petra Rosén
t f PR- och pressansvarig
24 minuter

29 augusti
Peter Frykehag
projektledare, insamling privatmarknad
34 minuter

2 september
Wanja Lundby Wedin
ordförande
32 minuter

5 september
Stefan Bergh
generalsekreterare
58 minuter

Antal intervjuer: 13
Antal intervjuade: 13

Deltagande observation

2014
14 oktober
personaldag, Stockholm

2015
16 februari
personaldag, Lidingö

Intervjuer och deltagande observation

Riksidrottsförbundet och SISU Idrottsutbildarna 2014

Intervjuer

6 augusti

Peter Mattsson

elitidrottschef, RF

43 minuter

13 augusti

Jenny Rosén

kommunikationsstrateg, RF

42 minuter

13 augusti

AnnaLena Moberg

kommunikatör, SISU Idrottsutbildarna

51 minuter

14 augusti

Patrik Wigelius

marknadschef, RF

29 minuter

15 augusti

Birgitta Ljung

generalsekreterare, RF och SISU Idrottsutbildarna

32 minuter

15 augusti

Karin Karlsson

verksamhetschef, SISU Idrottsutbildarna

39 minuter

15 augusti

Malin Elofsson Järf

chef kommunikation och idrottspolitik

46 minuter

15 augusti

Robert Larsson

verksamhetschef, stöd & service

27 minuter

18 augusti
Mattias Claesson
konsult och rådgivare i idrottsrörelsens strategiarbete,
tidigare kommunikationschef RF
46 minuter

21 augusti
Åsa Bergström
kommunikationsstrateg
36 minuter

22 augusti
Max Lauritzson
kommunikationschef, RF och SISU Idrottsutbildarna
47 minuter

22 augusti
Pia Ahlgren
chef Idrott Online
22 minuter

2 september
Karin Mattsson Weijber
ordförande, RF
31 minuter

26 september (i Göteborg)
Pia Zätterström
ordförande SISU Idrottsutbildarna
40 minuter

Antal intervjuer: 14
Antal intervjuade: 14

Deltagande observation

2014

30 september
Strategidag, SISU Idrottsutbildarna, Stockholm

8 november
Riksidrottsforum, Gävle

Litteratur

- Aaker David A. 1996. *Building Strong Brands*. Simon & Schuster UK Ltd, London.
- Aaker David A, Joachimsthaler Erich. 2000. *Brand Leadership*. The Free Press, New York.
- Agevall Lena. 2005. *Välfärdens organisering och demokratin: en analys av New Public Management*. Växjö University Press, Växjö.
- Agle R Bradley, Donaldson Thomas, Freeman R Edward, Jensen C Michael, Mitchell K Ronald, Wood J Donna. 2008. Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*. Volume 18, Issue 2, pp. 153–190.
- Alexius Susanna, Grossi Giuseppe. 2017. Decoupling in the age of market-embedded morality: responsible gambling in a hybrid organization. *Journal of Management & Government*. S 1–19.
- Alexius Susanna, Furusten Staffan. 2019. Exploring Constitutional Hybridity. I Susanna Alexius och Staffan Furusten (red). *Managing Hybrid Organizations. Governance, Professionalism and Regulation*. Palgrave MacMillan, London.
- Almqvist Roland. 2006. *New Public Management – om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. Liber, Malmö.
- Alvesson Mats. 1990. Organization: From Substance to Image? *Organization Studies*. 11/3: 373–394.
- Alvesson 2007, 2012. Företagskultur och organisationsidentitet – stödjande normsystem eller hjärntvätt? I Mats Alvesson och Stefan Sveningsson (red). *Organisationer, ledning och processer*. Studentlitteratur, Lund.
- Alvesson Mats. 2009, andra upplagan. *Organisationskultur och ledning*. Liber, Malmö.
- Alvesson Mats. 2011. *Intervjuer – genomförande, tolkning och reflexivitet*. Liber, Malmö.
- Alvesson Mats. 2013. *The triumph of emptiness. Consumption, higher education & work organization*. Oxford University Press, Oxford.
- Alvesson Mats. 2015. Värdegrunder ett surrogat för verkliga förbättringar. *Dagens Nyheter*, 3/4.
- Alvesson Mats, Wilmott Hugh. 1996. *Making Sense of Management. A Critical introduction*. SAGE Publications, London.
- Alvesson Mats, Deetz Stanley. 2000. *Doing Critical Management Research*. SAGE Publications, London.
- Alvesson Mats, Sköldberg Kaj. 2008, andra upplagan. *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Alvesson Mats, Kärreman Dan. 2011. *Qualitative Research and Theory Development. Mystery as Method*. SAGE Publications Ltd, London.
- Alvesson Mats, Sandberg Jörgen. 2013. *Constructing Research Questions. Doing interesting research*. SAGE Publications Ltd, London.
- Alvesson Mats, Gabriel Yiannis. 2016. Grandiosity in contemporary management and education. *Management Learning*. Vol. 47(4) 464–473. SAGE Publications Ltd, London.
- Amnå Erik. 2005. Scenöppning, scenvridning, scenförändring. En introduktion. I Erik Amnå (red). *Civilsamhället. Några forskningsfrågor*. Riksbankens jubileumsfond i samarbete med Gidlunds förlag, Stockholm.
- Arvidsson Adam. 2006. *Brands: Meaning and Value in Media Culture*. Routledge, London.
- Arvidsson Adam. 2014. Public Brands and the Entrepreneurial Ethics. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*. Volume 14 (1), 119–124.
- Aspers Patrik. 2011, andra upplagan. *Etnografiska metoder*. Liber, Malmö.
- Battilana Julie, Dorado Silvia. 2010. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial micro-finance organizations. *Academy of Management Journal*, 53, 1419–1440.
- Bertilsson Jon, Rennstam Jens. 2017. The destructive side of branding: A heuristic model for analyzing the branding practice. *Organization*, s 1–22. SAGE Journals.
- Bildt Carl. 1991. Regeringsförklaring. I *Riksdagens protokoll 1991/1992:6*.
- Billis David. 2010. *Hybrid Organizations and the Third Sector. Challenges for Practice, Theory and Policy*. Palgrave MacMillan, New York.
- Bird Frederick, Westley Frances, Waters A James. 1989. The Uses of Moral Talk: Why Do Managers Talk Ethics? *Journal of Business Ethics* 9, s 75–89.

- Bird B Frederick, Waters A James. 1989. The Moral Muteness of Managers. *California Management Review*. Fall 1989, s 73–89.
- Blennberger Erik. 1993. Språkbruk och ordval. *Frivilligt socialt arbete – Kartläggning och kunskapsöversikt*. I SOU 1993:82. Fritzes, Stockholm.
- Blennberger Erik. 2005. *Etik i socialpolitik och socialt arbete*. Studentlitteratur, Lund.
- Blennberger Erik. 2011. *Etik för samhällsvetare. En etisk kod med fallbeskrivningar*. Individ & Samhälle, Akademikerförbundet SSR, Stockholm.
- Blennberger Erik. 2013. *Bemötandets etik*. Studentlitteratur, Lund.
- Blennberger Erik. 2019, andra upplagan. *Etik i socialpolitik och socialt arbete*. Studentlitteratur, Lund.
- Blennberger Erik, Habermann Ulla, Jeppsson Grassman Eva. 2004. *Genus och civilt samhälle*. Sköndalsinstitutet (Ersta Sköndal högskola), Stockholm.
- Blennberger Erik, Hansson J Mats. 2008. Vad menas med diakoni? I Erik Blennberger och Mats J Hansson (red). *Diakoni – tolkning, historik, praktik*. Verbum förlag, Stockholm.
- Blennberger Erik, Johansson Bengt. 2010. *Värdigt liv och välbefinnande. Äldreomsorgens värdegrund och brukarinflytande i tolkning och praktik*. Gothia fortbildning, Stockholm.
- Blennberger Erik, Brytting Tomas. 2014. På väg mot ett bättre samtal. I Erik Blennberger och Tomas Brytting (red). *Äldreomsorgen. Praktiken, debatten, framtiden*. Carlsson bokförlag, Stockholm.
- Borglund Tommy. 2006. *Aktieägaren i fokus. Internationell påverkan på intresserelationer genom förvärv och fusion*. Handelshögskolan i Stockholm. EFI, Ekonomiska forskningsinstitutet, Stockholm.
- Borglund Tommy. 2009. Intresserelationer i förändring. I Hans de Geer och Claes Trollestad (red). *Etik i arbetsliv och affärer*. SNS förlag, Stockholm.
- Borglund Tommy. 2012a. Strategisk CSR-kommunikation. I Tommy Borglund, Hans De Geer, Susanne Sweet (red). *CSR – Corporate Social Responsibility. En guide till företagets ansvar*. Sanoma utbildning, Stockholm.
- Borglund Tommy. 2012b. Att kommunicera CSR med integritet. I Hans de Geer och Claes Trollestad (red). *Etik och integritet*. Etikkollegiet, Stockholm.
- Borglund Tommy. 2017. Strategier för hållbarhet. I Tommy Borglund, Hans De Geer, Susanne Sweet (red). *CSR och hållbart företagande*, andra upplagan. Sanoma utbildning, Stockholm.
- Bornemark Jonna. 2018. *Det omätbaras renässans – en uppgörelse med pedanternas herravälde*. Volante förlag, Stockholm.
- Brytting Tomas. 2001. *Att vara som Gud? Moralisk kompetens i arbetslivet*. Liber, Malmö.
- Brytting Tomas. 2005, andra upplagan. *Företagsetik*. Liber, Malmö.
- Brytting Tomas. 2015. Omsorgschefens moraliska kompetens. I Erik Blennberger och Tomas Brytting (red). *Chef i omsorgen. Vardag, forskning, etik*. Gothia fortbildning, Stockholm.
- Brytting Tomas, Trollestad Claes. 2000. Managerial Thinking on Value-Based Management. *International Journal of Value-Based Management* 13, s 55–77.
- Brytting Tomas, Westelius Ann-Sofie. 2014. Gärna förtroende men först ett rejält ansvar. *Organisation & Samhälle*. Nr 1, s 30–35. Svensk företagsekonomisk tidskrift.
- Brunsson, Nils. 1982. The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions. *Journal of Management Studies*. Vol. 19 (1), s 29–44.
- Brunsson Nils. 1989, 2006. *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*. John Wiley & Sons och Liber, Universitetsförlaget, Copenhagen Business School Press, Köpenhamn.
- Cancerfonden. *Cancer i siffror 2013. Populärvetenskapliga fakta om cancer*. Socialstyrelsen & Cancerfonden.
- Cancerfonden. *Cancerfondsrapporten 2014*.
- Cancerfonden. *Cancerfondsrapporten 2015*.
- Chihadeh Christiane. 2019. *Institutional Change and Imaginaries in the Privatization of the British Energy Market*. Doktorsavhandling. University of Liverpool Management School, Liverpool.
- Collste Göran. *Inledning till Etiken*. 2010, tredje upplagan. Studentlitteratur, Lund.
- Christensen Lars Thøger, Morsing Mette, Thyssen Ole. 2013. CSR as aspirational talk. *Organization* 20(3) 372–393.
- Czarniawska Barbara, Sevón Gujé. 2005. *Global Ideas. How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy*. Liber, Malmö, och Copenhagen Business School Press.

- Czarniawska Barbara. 2015, andra upplagan. *En teori om organisering*. Studentlitteratur, Lund.
- Dahl Matilda. 2014. Granskningsrådets dilemma: stabila strukturer för att fånga förändring? I *Organisation & Samhälle*, nr 2, s 10–14. Svensk Företagsekonomisk tidskrift.
- Dahlberg Matz, Elinder Mikael, Isaksson David, Jordahl Henrik, Lindbom Anders, Lundqvist Heléne, Winblad Ulrika, Öhrvall Richard. 2013. "Slutsatser." I Henrik Jordahl (red). *Välfärdstjänster i privat regi. Framväxt och drivkrafter*. SNS förlag, Stockholm.
- Dahlqvist Ulf, Melin Frans. 2010. *Varumärken i offentlig tjänst*. Liber, Malmö.
- Dart Raymond. 2004. Being 'Business-Like' in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 33, no. 2, s 290–310.
- Davis A John. 2010. *Competitive Success. How Branding Adds Value*. John Wiley & Sons, Ltd, West Sussex.
- Dahlen Micael. 2013, andra upplagan. *Nextopia. Livet, lyckan och pengarna i förväntningssamhället*. Volante förlag, Stockholm.
- Deetz A Stanley. 1992. *Democracy in an Age of Corporate Colonization. Developments in Communication and the Politics of Everyday life*. State University of New York Press, Albany.
- De George T Richard. 1990, Third Edition. *Business Ethics*. Macmillan Publishing Company, New York.
- DiMaggio J Paul, Powell W Walter. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, s 147–160.
- Donaldson Thomas, Preston E Lee. 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*. Volume 20, Number 1, s 65–91.
- Donnellon Anne, Gray Barbara, Bougon G Michel. 1986. Communication, Meaning, and Organized Action. *Administrative Science Quarterly*, 31: 43–55.
- Dyhre Anna, Parment Anders. 2013. *Employer Branding. Allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Liber, Malmö.
- Egan-Wyer Carys, Muhr Sara Louise, Pheiffer Anna, Svensson Peter. 2014. The ethics of the brand. 2014. I *Ephemera: Theory & Politics in Organization*. Volume 14 (1): 1–11.
- Egels-Zandén Niklas, Sandberg Joakim. 2010. Distinctions in Descriptive and Instrumental Stakeholder Theory: A Challenge for Empirical Research. *Business Ethics: A European Review*. Volume 19, Number 1, s 35–50.
- Eikenberry M Angela, Kluver Drapal Jodie. 2004. The marketization of the nonprofit sector. Civil society at risk? *Public Administration Review*, 64, 132–140.
- Eikenberry M Angela. 2009a. Refusing the market – A democratic discourse for voluntary and nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38, 582–596.
- Eikenberry M Angela. 2009b. The Hidden Costs of Cause Marketing. *Stanford Social Innovation Review*. Summer 2009.
- Eikenberry M Angela. 2013. A Critical Case Study of Cause-Related Marketing. *Administrative Theory & Praxis*. June 2013, Vol. 35, No. 2, 290–305.
- Einarsson Torbjörn, Hvenmark Johan. 2012. Efter medlemskapet? I Filip Wijkström (red). *Civilsamhället i samhällskontraktet. En antologi om vad som står på spel*. European Civil Society Press, Stockholm.
- Eklund Klas, Kellman Steven. 2013. Löfvens kritik mot styrning i skola och vård är felriktad. *Dagens Nyheter*, 19/11.
- Ekström Anna. 2015. Skolval går att kombinera med ökad likvärdighet. *Dagens Samhälle*, 10/9.
- Eriksson-Zetterquist Ulla. 2009. *Institutionell teori. Idéer, moden, förändring*. Liber, Malmö.
- Eriksson-Zetterquist Ulla, Kalling Thomas, Styhre Alexander. 2012, tredje upplagan. *Organisation och organisering*. Liber, Malmö.
- Eriksson-Zetterquist Ulla, Kalling Thomas, Styhre Alexander. 2015, fjärde upplagan. *Organisation och organisering*. Liber, Malmö.
- Evan William M & R Edward Freeman. 1993. A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. I Tom L Beauchamp och Norman E Bowie (red). *Ethical Theory and Business*, Fourth Edition, s 75–84. Prentice Hall, New Jersey.
- Fan Ying. 2005. Ethical Branding and Corporate Reputation. I *Corporate Communication: An International Journal*. 10(4), 341–350.
- Fernholm Johanna. 2013. *Uppförandekoder som etisk varumärkning? Ansvar i företag med globala värdekedjor*. Doktorsavhandling, Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet.

- Flyvbjerg Bent. 2006. Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*. Volume 12. Number 2. SAGE Publications.
- Fournier Susan, Avery Jill. 2011. The Uninvited Brand. I *Business Horizons* 54, 193–207.
- Freeman R Edward. 1984. *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing Inc., Boston.
- Freeman R Edward. 2004. The Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 5, 3, s 228–254.
- Freeman R Edward. 2008. Ending the So-Called 'Friedman-Freeman' Debate. In Bradley R Agle, Thomas Donaldson, R Edward Freeman, Michael C Jensen, Ronald K Mitchell, and Donna J Wood. "Toward Superior Stakeholder Theory". *Business Ethics Quarterly*, Volume 18, Issue 2, 153–190.
- Friedman Milton. 1970. The Social Responsibility of Business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, September 3.
- Furusten Staffan, Werr Andreas. 2012. *Expert-samhällets organisering – okunskapens triumf?* Studentlitteratur, Lund.
- Furusten Staffan, Alexius Susanna. 2019. Managing Hybrid Organizations. I Susanna Alexius och Staffan Furusten (red). *Managing Hybrid Organizations. Governance, Professionalism and Regulation*. Palgrave MacMillan, London.
- Fyrberg Anna, Söderman Sten. 2007. *Varumärkets betydelse inom idrotten*. Riksidrottsförbundet. FoU-rapport 2007:5.
- Fyrberg Anna, Söderman Sten. 2009. *Varumärkets betydelse inom idrotten – ett sponsorperspektiv*. Riksidrottsförbundet. FoU-rapport 2009:3.
- Fyrberg Yngfalk Anna. 2014. Idrottsponsoring och etik. I Christine Dartsch, Johan R Norberg och Johan Pihlblad (red). *I gråzonen. En antologi om idrottens etiska utmaningar*. Centrum för idrottsforskning (CIF), Stockholm.
- Fyrberg Yngfalk Anna, Hvenmark Johan. 2014. *Vad händer med civilsamhället när staten gör som marknaden? Om marknadisering, myndigheter och ideella organisationer*. Riksidrottsförbundet. FoU-rapport 2014:4. Stockholm.
- Fyrberg Yngfalk Anna, Yngfalk Carl. 2019. Hybridity as Fluid Identity in the Organization of Associations. I Susanna Alexius och Staffan Furusten (red). *Managing Hybrid Organizations. Governance, Professionalism and Regulation*. Palgrave MacMillan, London.
- Grafström Maria, Windell Karolina. 2011. The Role of Infomediaries: CSR in the Business Press During 2000–2009. I *Journal of Business Ethics*, 103:221–237.
- Grafström Maria, Windell Karolina, Petrelius Karlberg Pernilla. 2015a. Mediatization of Civil Society Organizations: (De)legitimization of the Swedish Red Cross. *Journal of Civil Society*, Vol. 11, No 3, 227–241.
- Grafström Maria, Göthberg Pauline, Windell Karolina. 2015b, andra upplagan. *CSR: Företagsansvar i förändring*. Liber, Malmö.
- Glynn Mary Ann, Lounsbury Michael. 2005. From the Critics' Corner: Logic Blending, Discursive Change and Authenticity in a Cultural Production System. *Journal of Management Studies*. 42:5.
- Greenwood Royston, Raynard Mia, Kodeih Farah, Micelotta Evelyn R, Lounsbury Michael. 2011. Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals*. Vol. 5, No. 1, 317–371.
- Gromark Johan, Melin Frans. 2013. From Market Orientation to Brand Orientation in the Public Sector. *Journal of Marketing Management*. Vol. 29, Nos. 9–10, 1099–1123.
- Gustafsson Bengt-Åke. 2010. Branding Public Schools. Sven A Hort (red). *From Linnaeus to the future(s): Letters from afar*. Linnaeus University Press. Studien ingår i projektet "Varumärkta skolor", som genomförts vid Linnéuniversitet i Växjö 2009–2012.
- Haigh Nardia, Walker John, Bacq Sophie, Kickul Jill. 2015. Hybrid Organizations: Origins, Strategies, Impacts, and Implications. *California Management Review*. Vol. 57, No. 3, 5–12.
- Hartman Laura (red). 2011. *Konkurrensens konsekvenser. Vad händer med svensk välfärd?* SNS förlag, Stockholm.
- Hartman Laura. 2011. Inledning. I Laura Hartman (red). *Konkurrensens konsekvenser. Vad händer med svensk välfärd?* SNS förlag, Stockholm.
- Hatch Mary Jo, Schultz Majken. 2003. Bring the Corporation into Corporate Branding. *European Journal of Marketing*. Vol. 37 No. 7/8, 1041–1064.
- Hatch Mary Jo, Schultz Majken. 2008. *Taking Brand Initiative: How Companies can Align Strategy, Culture, and Identity through Corporate Branding*. Jossey-Bass, San Francisco.

- Hatch Mary Jo, Schultz Majken. 2009. Of Bricks and Brands. From Corporate to Enterprise Branding. *Organizational Dynamics*. Volume 38, No 2, 117–130.
- Hatch Mary Jo, Schultz Majken. 2010. Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance. *Journal of Brand Management*, 17, 590–604.
- Holmberg Ingalill, Strannegård Lars. 2015. Students' Self-Branding in a Swedish Business School. I *International Studies of Management & Organization*. Vol. 45, Issue 2, 180–192.
- Holt Douglas B. 2002. Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Research and Branding. *The Journal of Consumer Research*. Volume 29, No 1, 70–90.
- Holt Douglas. 2004. *How brands become icons. The principles of cultural branding*. Harvard Business School Press, Boston.
- Holt Douglas, Cameron Douglas. 2010. *Cultural Strategy. Using Innovative Ideologies to Build Breakthrough Brands*. Oxford University Press, Oxford.
- Horkheimer M & Adorno T. 1947. *The Dialectics of Enlightenment*. Verso (1979), London.
- Hultén Pernilla, Wijkström Filip. 2006. *Särart och mervärde i den ideella sektorn – en studie av ledares syn på den idéburna organisationens betydelse*. Socialstyrelsen, Stockholm.
- Hultén Bertil, Broweus Niklas, Dijk Van Marcus. 2011, andra upplagan. *Sinnesmarknadsföring*. Liber, Malmö.
- Hvenmark Johan. 2013. Business as Usual? On Managerialization and the Adoption of the Balanced Scorecard in a Democratically Governed Civil Society Organization. *Administrative Theory & Praxis*. Vol. 35, No. 2, 223–247.
- Hvenmark Johan, Segnestam Larsson Ola. 2014. Föreningsprat hit och business talk dit. I Christine Dartsch, Johan R Norberg och Johan Pihlblad (red). *I gråzonen. En antologi om idrottens etiska utmaningar*. Centrum för idrottsforskning (CIF), Stockholm.
- Hwang Hokyuu, Powell W Walter. 2009. The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. *Administrative Science Quarterly*, 54, 268–298.
- Håkansson Bengt. 2008. *Profilera din skola. Skapa ett starkt varumärke*. Gleerups Utbildning AB, Malmö.
- Jensen C Michael. 2002. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly*, Volume 12, Number 2, s 235–256.
- Jensen C Michael. 2008. Non-Rational Behavior, Value Conflicts, Stakeholder Theory, and Firm Behavior. I Bradley R Agle, Thomas Donaldson, R Edward Freeman, Michael C Jensen, Ronald K Mitchell, and Donna J Wood. Toward Superior Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, Volume 18, Issue 2, s 153–190.
- Jensen Tommy, Sandström Johan. 2012. *Organisation och ansvar. Om hur organisatoriska processer hindrar ansvarstagande*. Liber, Malmö.
- Johansson Ola. 2011a. *Tjäna eller tjäna – om vård eller vinst. Privatisering av vård, omsorg, skola – vilka tar över?* Famna, Stockholm.
- Johansson Ola. 2011b. Mångfald eller enfald? – framtiden efter friskolereformen. I *Mångfald eller enfald? – framtiden efter friskolereformen*. Sektor3 och Timbro, Stockholm.
- Jones M Thomas. 1995. Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*. Vol. 20, No 2, 404–437.
- Jordahl Henrik, Öhrvall, Richard. 2013. Nationella reformer och lokala initiativ. I *Välfärdstjänster i privat regi. Framväxt och drivkrafter*. SNS förlag, Stockholm.
- Jutterström Mats, Norberg Peter. 2011. CSR, legitimitet och effektivitet. I *Företagsansvar – CSR som managementidé*. Mats Jutterström och Peter Norberg (red). Studentlitteratur, Lund.
- Kapferer Jean Noël. 2012, 5th Edition. *The New Strategic Brand Management. Advanced Insights & Strategic Thinking*. Kogan Page, London.
- Keller Kevin Lane. 1993. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*. Volume 57, s 1–22.
- Keller Kevin Lane. 2008. *Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity*. 3rd Edition. Pearson Education Inc., New Jersey.
- Klein Naomi. 2000, 2010. *No Logo*. Fourth Estate, London.
- Koehn Nancy. 2001. *Brand New. How Entrepreneurs Earned Consumer's Trust from Wedgwood to Dell*. Harvard Business School Press, Boston.

- Kotler Philip. 2005. Foreward By Philip Kotler. I Alice M Tybout och Tim Calkins (red). *Kellogg on Branding. The Marketing Faculty of the Kellogg School of Management*. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Kotler Philip, Armstrong Gary, Parment Anders. 2011. *Principles of Marketing. Swedish Edition*. Pearson Education Limited, Essex.
- Kornberger Martin. 2010. *Brand Society. How brands transform management and lifestyle*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Kornberger Martin. 2014. Brands beyond good and evil. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*. Volume 14 (1): 137–142.
- Kreiner Kristian, Mouritsen Jan. 2005. The Analytical Interview: Relevance Beyond Reflexivity. I Stefan Tengblad, Rolf Solli och Barbara Czarniawska (red). *The Art of Science*. Liber, Malmö, och Copenhagen Business Press.
- Kristensson Uggla Bengt. 2002, 2012a. *Slaget om verkligheten. Filosofi, omvärldsanalys, tolkning*. Brutus Östlings Bokförlag Symposion, Stockholm/Höör.
- Kristensson Uggla Bengt. 2007. Kritik – känsla – självkritik. I Lena Marander-Eklund och Ruth Illman (red). *Känslornas koreografi. Reflektioner kring känsla och förståelse i kulturforskning*. Gidlunds förlag, Möklinta.
- Kristensson Uggla Bengt. 2011. *Homo Capax. Texter av Paul Ricoeur om etik och filosofisk antropologi i urval av Bengt Kristensson Uggla*. Översättning Eva Backelin. Bokförlaget Daidalos, Göteborg.
- Kristensson Uggla Bengt. 2012b. *Gränspassager. Bildning i tolkningens tid*. Santérus förlag, Stockholm.
- Kvale Steinar, Brinkmann Svend. 2009, andra upplagan. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.
- Kvarnström Emilia. 2016. *Institutionella samspel. Om möten mellan en kommersiell och en ideell logik*. Doktorsavhandling. Företagsekonomiska institutionen. Uppsala universitet, Uppsala.
- Kärreman Dan, Rylander Anna. 2008. Managing Meaning Through Branding: The Case of a Consulting Firm. *Organization Studies* 29 ((1): 103–125, SAGE Publications.
- Larsson von Garaguly Joacim. 2016. *Vasaloppet – Resan från skidtävling och skidlöpare till produkter och kunder. En studie om kommersialisering och professionalisering*. Doktorsavhandling. Handelshögskolan i Stockholm.
- Lawrence Thomas, Suddaby Roy, Leca Bernard. 2011. Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization. *Journal of Management Inquiry* 20(1), 52–58.
- Leijerholt Ulrika. 2019. *Public Sector Branding. An Internal Brand Management Perspective*. Doktorsavhandling, Handelshögskolan, Umeå universitet.
- Linderyd Andreas. 2008. *Frihet utan oberoende. Civila samhället och relationen till stat och kommun*. Sektor3, tankesmedjan för det civila samhället. Stockholm.
- Linderyd Andreas. 2014a. Alla pratar kvalitet – branschföreträdarnas röster. I Erik Blennberger och Tomas Brytting (red). *Äldreomsorgen. Praktiken, debatten, framtiden*. Carlsson bokförlag, Stockholm.
- Linderyd Andreas. 2014b. Politik för världens bästa äldreomsorg. I Erik Blennberger och Tomas Brytting (red). *Äldreomsorgen. Praktiken, debatten, framtiden*. Carlsson bokförlag, Stockholm.
- Linderyd Andreas. 2016. *Forskning om värdegrundsarbete inom offentlig förvaltning. En forskningsöversikt för Värdegrundsdelegationen*. Regeringskansliet, Stockholm.
- Linderyd Andreas. 2020. Varumärkesarbete och värdegrundsretorik i ett börsnoterat företag. *Ersta Sköndal Bräcke högskola arbetsrapportserie*. Nr 97. Ersta Sköndal Bräcke högskola, Stockholm.
- Linderyd Andreas, Ardin Anna, Rickne Johanna. 2012. *Välfärd bortom staten och kapitalet. Civila samhällets närvaro och förutsättningar i välfärden*. Sektor3, tankesmedjan för det civila samhället. Stockholm.
- Lucarelli Andrea. 2015. *The Political Dimension of Place Branding*. Doktorsavhandling. Företagsekonomiska institutionen. Stockholms universitet, Stockholm.
- Lundquist Lennart. 1998. *Demokratins väktare. Ämbetsmännen och vårt offentliga etos*. Studentlitteratur, Lund.
- Lury Celia. 2004. *Brands: The Logos of the Global Economy*. Routledge, London.
- Lury Celia. 2011, 2nd Edition. Brands: Markets, Media and Movement. *I Consumer Culture*. Polity Press, Cambridge.
- Lundström Tommy, Wijkström Filip. 1995. *Från röst till service? Den svenska ideella sektorn i förändring*. Sköndalsinstitutet (Ersta Sköndal Bräcke högskola), Stockholm.

- Lundström Tommy, Wijkström Filip. 2012. Från röst till service: Vad hände sedan? Eller som fisken i vattnet. I Filip Wijkström (red). *Civilsamhället i samhällskontraktet. En antologi om vad som står på spel*. European Civil Society Press, Stockholm.
- Löfven Stefan. 2013. Välfärdens yrken måste få sin frihet och status åter. *Dagens Nyheter*, 15/11.
- Maier Florentine, Meyer Michael, Steinhilber Martin. 2016. Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 45(1) 64–86.
- March James G, Olsen Johan. 1976. *Ambiguity and choice in organizations*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Matten Dirk, Moon Jeremy. 2008. 'Implicit' and 'Explicit' CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*. Vol. 33, No. 2, 404–424.
- Melin Frans. 1999. *Varumärkesstrategi. Om konsten att utveckla starka varumärken*. Liber, Malmö.
- Merriam Sharan B. 1994. *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur, Lund.
- Meyer J W, Rowan B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*. 83: 340–363.
- Mitchell K Ronald, Agle R Bradley, Wood J Donna. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*. Vol. 22, No. 4, 853–886.
- Moon Chris, Bonny Clive. 2001. *Business Ethics – Facing Up to the Issues: The Issues and How to Manage Them*. 1–4. Profile Books, London.
- Moor Liz. 2007. *The Rise of Brands*. Berg, Oxford.
- Morsing Mette, Schultz Majken. 2006. Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies. I *Business Ethics: A European Review* 15(4), 323–338.
- Morsing Mette, Schultz Majken, Nielsen Ulf Kasper. 2008. The 'Catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish Study. I *Journal of Marketing Communications*. Vol. 14, No. 2, April 2008, 97–111.
- Muhr Sara Louise. 2008. Reflections on responsibility and justice. Coaching human rights in South Africa. *Management Decision*. Vol. 46 No. 8 2008, 1175–1186. Emerald Group Publishing Limited.
- Mårtensson Rita. 2009. *Marknadskommunikation. Kunden, varumärket, lönsamheten*. Studentlitteratur, Lund.
- Norberg Peter. 2011. Ansvarstalande och ansvarstagande i historiskt perspektiv. I *Företagsansvar – CSR som managementidé*. Mats Jutterström och Peter Norberg (red). Studentlitteratur, Lund.
- Norberg R Johan och Redelius Karin. 2012. Idrotten och kommersen. Marknaden som hot eller möjlighet? I Filip Wijkström (red). *Civilsamhället i samhällskontraktet. En antologi om vad som står på spel*. European Civil Society Press. Stockholm.
- Olsson Hans. 2015. S vill ha borgerligt stöd om vinster i välfärden. *Dagens Nyheter* 25/1.
- Ottosson Mikael, Parment Anders. 2013. *Hållbar marknadsföring. Hur sociala, miljömässiga och ekonomiska hänsynstaganden kan bidra till hållbara företag och marknader*. Studentlitteratur, Lund.
- Ottosson Mikael, Parment Anders. 2015. *Sustainable Marketing*. Studentlitteratur, Lund.
- Qvarsebo Jonas. 2013. Konfessionella friskolor, religion och toleransens gränser. I Lars Trägårdh, Per Selle, Lars Skov Henriksen och Hanna Hallin (red). *Civilsamhället klämt mellan stat och kapital. Välfärd. Mångfald. Framtid*. SNS förlag, Stockholm.
- Pache Anne-Claire, Santos Filipe. 2010. When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. *Academy of Management Review*. Vol. 35, No. 3, 455–476.
- Papakostas Apostolis. 2012. De medlemslösa organisationernas tidevarv. I Filip Wijkström (red). *Civilsamhället i samhällskontraktet. En antologi om vad som står på spel*. European Civil Society Press, Stockholm.
- Parment Anders. 2015. *Marknadsföring*. Studentlitteratur, Lund.
- Parment Anders. 2016. *90-talister som medborgare, medarbetare och konsument*. Studentlitteratur, Lund.
- Pettersson Thorleif. 1988. *Bakom dubbla lås – En studie av små och långsamma värderingsförändringar*. Institutet för framtidsstudier, Stockholm.
- Phillips A Robert & Reichert Joel. 2000. The Environment as a Stakeholder? A Fairness-Based Approach. *Journal of Business Ethics* 23, s 185–197.

- Phillips Robert. 2003. *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
- Phillips Robert, Freeman R Edward, Wicks C Andrew. 2003. What Stakeholder Theory is Not. *Business Ethics Quarterly*, Volume 13, Issue 4, s 479–502.
- Plimmer Gill, Burgess Kate, Schaefer Daniel. 2011. G4S chief admits error as ISS deal collapses. *Financial Times*, 1/11.
- Porter Michael, Kramer Mark. 2011. The big idea: Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*. January–February. Vol. 89. Pages 62–77.
- Porter Michael, Kramer Mark. 2014. A response to Andrew Crane et al.'s article. *California Management Review* 56(2), 149–151.
- Reay Trish, C. R. (Bob) Hinings 2009. Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*. 20(06): s 629–652.
- Regeringskansliet. 2008. *Överenskommelsen mellan regeringen, idéburna organisationer inom det sociala området och Sveriges Kommuner och Landsting*. Socialdepartementet och integrations- och jämställdhetsdepartementet. Regeringskansliet, Stockholm.
- Regeringskansliet 2009. Regeringens proposition 2009:10/55. *En politik för det civila samhället*. Integrations- och jämställdhetsdepartementet. Regeringskansliet, Stockholm.
- Regeringskansliet 2013. *Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda – grundläggande rättsliga principer*. Värdegrundsdelegationen, Regeringskansliet, Stockholm. (Denna skrift utgår från *Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda – publicerad av Kompetensrådet för utveckling i staten (Krus) 2009.*)
- Regeringskansliet. 2014. Departementsserie 2014:45. *Företagens rapportering om hållbarhet och mångfaldspolicy*. Justitiedepartementet. Regeringskansliet, Stockholm.
- Regeringskansliet. 2015. Fi 2015:01. *Välfärdsutredningen*. Finansdepartementet. Regeringskansliet, Stockholm.
- Regeringskansliet. 2015. *Regeringen presenterar skolkommissionen*. Utbildningsdepartementet. Regeringskansliet, Stockholm.
- Regeringskansliet. 2015. *OECD överlämnar granskning av svensk skola*. Utbildningsdepartementet. Regeringskansliet, Stockholm.
- Regeringskansliet. 2015. *Nationell kvalitetsplan för äldreomsorgen*. Dir. 2015:72. Socialdepartementet. Regeringskansliet, Stockholm.
- Regeringskansliet. 2015. *Värdegrundsdelegationen: Att arbeta med den statliga värdegrunden – en handledning*. 2015:22. Regeringskansliet, Stockholm.
- Rehnberg Hanna Sofia. 2014. *Organisationer berättar. Narrativitet som resurs i strategisk kommunikation*. Institutionen för nordiska språk. Uppsala universitet, Uppsala.
- Reinfeldt Fredrik. 2006. Regeringsförklaring. I *Riksdagens protokoll*, 2006/2007:6.
- Rendtorff Dahl Jacob. 2013. *A Business Ethics Approach to Balance*. I Inger Jensen, John Damm Scheuer och Jacob Dahl Rendtorff. *The Balanced Company. Organizing for the 21st Century*. Gower Publishing Limited, Surrey.
- Rennstam Jens. 2013. Branding in the sacrificial mode – A Study of the consumptive side of brand production. *Scandinavian Journal of Management*, 29, s 123–134.
- Rhenman Eric, Stymne Bengt. 1964. *Företagsledning i en föränderlig värld*. Bokförlaget Aldus/Bonniers, Stockholm.
- Ricoeur Paul. 1986. *Lectures on Ideology and Utopia*. Columbia University Press, New York.
- Ricoeur Paul. 1988. *Från text till handling*. En antologi om hermeneutik sammanställd av Peter Kemp och Bengt Kristensson. Symposion Bokförlag och Tryckeri AB, Stockholm/Stehag.
- Rovik Kjell Arne. 2008. *Managementsamhället. Trender och idéer på 2000-talet*. Liber, Malmö.
- Riksidrottsförbundet. 2007. *Protokoll, RF-stämman 2007*.
- Riksidrottsförbundet. 2009. *Idrotten vill – Idrottsrörelsens idéprogram*.
- Riksidrottsförbundet. 2009. *Verksamhetsberättelse med årsredovisningar 2009*.
- Riksidrottsförbundet. 2014. *Arbetsunderlag – Den svenska idrottsrörelsen 2.0. Arbetsunderlag för arbetet med en övergripande strategi för att möta framtiden*.
- Riksidrottsförbundet. *Verksamhetsinriktning 2014–2015*.
- Riksidrottsförbundet. 2015. *Strategidokument för idrottsrörelsen*. Bilaga 1. I RS.2 RS Förslag: *Strategi för Svensk Idrotts framtid*.
- Rönnegard David. 2013. How Autonomy Alone Debunks Corporate Moral Agency. I *Business & Professional Ethics Journal* 32:1–2, 77–106.

- Rönnegård David. 2019. Signerat: Sverige är ett företagsetiskt föredöme. *Magasinet Sans*. Nr 2. Fri Tanke förlag, Stockholm.
- Salamon Lester M. 1999. The Nonprofit Sector at a Crossroads: The Case of America. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Vol. 10. No. 1.
- Sandberg Jörgen, Alvesson Mats. 2011. Ways of constructing research questions: gap-spotting or problematization? *Organization*, 18: 23–44. SAGE Publications.
- Sanders Matthew L. 2012. Theorizing Nonprofit Organizations as Contradictory Enterprises: Understanding the Inherent Tensions of Nonprofit Marketization. *Management Communication Quarterly*, 26 (1), s 179–185.
- Sahlin-Andersson Kerstin. 1996. Imitating by Editing Success. The Construction of Organizational Fields. I *Translating organizational change*. Barbara Czarniawska och Gujé Sevón (red). De Gruyter, Berlin.
- Salzer-Mörling Miriam, Strannegård Lars. 2004. Silence of the Brands. I *European Journal of Marketing*. Vol. 38, Issue 1/2, 224–238.
- SCB. 2016. *Det civila samhället 2016 – satellit-räkenskaper*.
- Schilling Annika. 2012. Expertis och dess uttryck i fyra identiteter. I Staffan Furusten och Andreas Werr. *Expertsamhällets organisering – okunskapens triumf?* Studentlitteratur, Lund.
- Schultz Majken, Hatch Mary Jo. 2006. A Cultural Perspective on Corporate Branding. I Jonathan E Schroeder och Miriam Salzer-Mörling. *Brand Culture*. Routledge, London and New York.
- Schultz Majken, Hatch Mary Jo, Adams Nick. 2012. Managing Corporate Reputation through Corporate Branding. I Michael L Barnett och Timothy G Pollock. *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*. Oxford University Press, Oxford.
- Segerlund Lisbeth. 2007. *Making Corporate Social Responsibility an International Concern. Norm Construction in a Globalizing World*. Acta Universitatis Stockholmiensis. Stockholm Studies in Economic History 53. Stockholms universitet, Stockholm.
- Segnestam Larsson Ola. 2018. *Ideologi i rörelse*. Idealistas förlag, Stockholm.
- Segnestam Larsson Ola, Alexius Susanna. 2019. Having It Both Ways: Managing Contested Market Money in a Civil Society Organization. I Susanna Alexius och Staffan Furusten (red). *Managing Hybrid Organizations. Governance, Professionalism and Regulation*. Palgrave MacMillan, London.
- Shachar Itamar Y. 2017. *The Making of Corporate Volunteering. A Multi-Sited Ethnography*. Department of Sociology, Faculty of Political and Social Science. Ghent University, Ghent.
- Shekarabi Ardan. 2015. Avigsidorna med NPM urholkar tilliten. *Svenska Dagbladet*, 27/1.
- Silverman David. 2011, 4th Edition. *Interpreting Qualitative Data*. SAGE Publications Inc. Thousands Oak, California.
- Sjöström Sara, Parment Anders. 2016. *Urbaniseringens effekter för små och stora kommuner. En studie av hållbar utveckling*. KFi-rapport nr 135, Göteborg.
- Skocpol Theda. 2003. *Diminished Democracy. From Membership to Management in American Civic Life*. Vol. 8. University of Oklahoma Press. Norman, Oklahoma.
- Skolverket. 2006. *I enlighet med skolans värdegrund?* Rapport 285, Stockholm.
- Skolverket. 2012. *En bild av skolmarknaden. Syntes av Skolverkets skolmarknadsprojekt*. Stockholm.
- Skolverket. 2013. *Skolverkets lägesbedömning 2013*. Rapport nr 387.
- Socialdemokraterna. 2014. Överenskommelse om välfärd utan vinstintresse. *Pressmeddelande 6/10*, Stockholm.
- SOU 2013:56. *Friskolorna i samhället*. Utbildningsdepartementet. Regeringskansliet, Stockholm.
- SOU 2019:56. *Idéburen välfärd*. Regeringskansliet, Stockholm.
- Spicer André. 2010. Branded Life: A Review of Key Works on Brands. *Organization Studies*. 31(12): 1735–1761. SAGE Publications.
- Statskontoret 2014:22. *Utvärdering av projektet Offentligt etos*. Statskontoret, Stockholm.
- Strannegård Lars. 2012. Känslans triumf. I Marta Reuter, Filip Wijkström, Bengt Kristensson Uggla (red). *Vem i hela världen kan man lita på? Förtroende i teori och praktik*. PWC Sverige och Studentlitteratur, Lund.
- Strand Robert, Freeman R Edward, Hockerts Kai. 2015. Corporate Social Responsibility and Sustainability in Scandinavia: An Overview. I *Journal of Business Ethics*, 127:1–15.
- Stride Helen. 2006. An investigation into the values dimensions of branding: implications for the charity sector. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. 11: 115–124. John Wiley & Sons, Ltd., New Jersey.

- Stuart Helen. 2016. Managing a Corporate Brand in a Challenging Stakeholder Environment: Charity Branding. *International Studies of Management & Organization*. 46: 228–234.
- Sundström Göran, Pierre Jon. Samhällsstyrning i förändring. I *Samhällsstyrning i förändring*. Jon Pierre och Göran Sundström (red). Liber, Malmö.
- Svedberg Lars. 2001. Spelar ideella och informella insatser någon roll för svensk välfärd? I Marta Szebehely (red) i SOU 2001:52. *Välfärdstjänster i omvandling*. Fritzes, Stockholm.
- Svedberg Lars, von Essen Johan, Jegermalm Magnus. 2010. *Svenskarnas engagemang är större än någonsin*. Ersta Sköndal högskola, Stockholm.
- Svensson Jenny. 2013. Offentligt etos. I Åsa Casula Vifell och Anders Ivarsson Westberg (red). *I det offentligas tjänst. Nya förutsättningar för tjänstemannarollen*. Gleerups Utbildning AB.
- Svensson Torsten. 2001. *Marknadsanpassningens politik. Den svenska modellens förändring 1980–2000*. Acta Universitatis Upsaliensis, Uppsala.
- Sveriges Riksdag. Civilutskottets betänkande 2016/17:CU2.
- Sullivan Katie, Gosling Jonathan, Schroeder Jonathan. 2013. On being branded. Editorial. *Scandinavian Journal of Management*, 29, s 121–122.
- Söderlind Ola. 2011. Styrelsen skrotar miljardaffären. *Affärsvärlden*, 1/11.
- Taylor Charles. 1991. *The Ethics of Authenticity*. Harvard University Press, Cambridge.
- The Economist. 1988. The Year of the Brand. 24/12.
- Thomsson Heléne. 2010. *Reflexiva intervjuer*. Studentlitteratur, Lund.
- Thornton Patricia H, Ocasio William. 2008. Institutional logics. I Royston Greenwood, Christine Oliver, Roy Suddaby & Kerstin Sahlin-Andersson (red). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. S 99–129. SAGE Publications Ltd, London.
- Thornton Patricia H, Ocasio William, Lounsbury Michael. 2012. *The Institutional Logics Perspective. A New Approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford University Press, Oxford.
- Trägårdh Lars (red). 1995. *Civilt samhälle kontra offentlig sektor*. SNS förlag, Stockholm.
- Trägårdh Lars. 2013. Statsindividualismen och civilsamhället. I Lars Trägårdh, Per Selle, Lars Skov Henriksen och Hanna Hallin (red). *Civilsamhället klämt mellan stat och kapital. Välfärd. Mångfald. Framtid*. SNS förlag, Stockholm.
- Tybout M Alice, Calkins Tim. 2005. Preface. I Alice M Tybout och Tim Calkins (red). *Kellogg on Branding. The Marketing Faculty of the Kellogg School of Management*. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Yin Robert K. 2009. *Case Study Research. Design and Methods*. Fourth Edition. SAGE Publications, Inc. Thousands Oak, California.
- Yin Robert K. 2013. *Kvalitativ forskning från start till mål*. Studentlitteratur Lund.
- Vlachos Jonas. 2011. Friskolor i förändring. I Laura Hartman (red). *Konkurrensens konsekvenser*. SNS förlag, Stockholm.
- Vogel David. 2005, 2006 (paperback edition). *The Market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Brookings Institution Press, Washington DC.
- Von Essen Johan. 2010. Inledning. I Johan von Essen (red). *Det svenska civilsamhället – en introduktion*. Forum för Frivilligt Socialt Arbete, Stockholm.
- Von Essen Johan. 2019. Avslutning. I Johan von Essen (red). *Det svenska civilsamhället – en introduktion*. Idealistas förlag, Stockholm.
- Von Essen Johan, Svedberg Lars. 2010. Organisationer och engagemang i det svenska civilsamhället. I Johan von Essen (red). *Det svenska civilsamhället – en introduktion*. Forum för Frivilligt Socialt Arbete, Stockholm.
- Von Essen Johan, Jegermalm Magnus, Svedberg Lars. 2015. *Folk i rörelse: Medborgerligt engagemang 1992–2014*. Ersta Sköndal högskola arbetsrapportserie. Nr 85. Ersta Sköndal högskola, Stockholm.
- Von Essen Johan, Svedberg Lars. 2019. *Organisationer och engagemang i det svenska civilsamhället*. I Johan von Essen (red). *Det svenska civilsamhället – en introduktion*. Idealistas förlag, Stockholm.
- Wahlund Richard. 2016. Om risker och riskhantering i näringsliv och samhälle. I Richard Wahlund (red). *Risker och riskhantering i näringsliv och samhälle*. Stockholm School of Economics Institute for Research, Stockholm.
- Weick Karl E. 1976. Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*. 21(1), s 1–19.

- Weick Karl E. 1979. Tactics for thinking about organizing. I *The Social Psychology of Organizing*. Second Edition. Addison-Wesley Publishing Company, London.
- Wijkström Filip. 2002a. Ett samhälle och en sektor i förändring. I Filip Wijkström och Tommy Lundström. *Den ideella sektorn. Organisationerna i det civila samhället*. Sober förlag, Stockholm.
- Wijkström Filip 2002b. Inte bara pengar. I Filip Wijkström och Tommy Lundström. *Den ideella sektorn. Organisationerna i det civila samhället*. Sober förlag, Stockholm.
- Wijkström Filip. 2012a. Mellan omvandling och omförhandling. I Filip Wijkström (red). *Civilsamhället i samhällskontraktet. En antologi om vad som står på spel*. European Civil Society Press, Stockholm.
- Wijkström Filip. 2012b. Hybrider i civilsamhället. I Filip Wijkström (red). *Civilsamhället i samhällskontraktet. En antologi om vad som står på spel*. European Civil Society Press, Stockholm.
- Wijkström Filip. 2017. Nytt svängrum för filantropi och frivillighet. I Filip Wijkström, Marta Reuter och Abbas Emami (red). *Civilsamhället i det transnationella rummet*. European Civil Society Press, Stockholm.
- Wijkström Filip, Lundström Tommy. 2002. *Den ideella sektorn. Organisationerna i det civila samhället*. Sober förlag, Stockholm.
- Wijkström Filip, af Malmborg Marianne. 2005. Mening & mångfald. Ledning och organisering av idéburen verksamhet. I Erik Amnå (red). *Civilsamhället. Några forskningsfrågor*. Riksbankens jubileumsfond i samarbete med Gidlunds förlag.
- Wijkström Filip, Einarsson Torbjörn. 2006. *Från nationalstat till näringsliv. Det civila samhällets organisationsliv i förändring*. Handelshögskolan i Stockholm. EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet, Stockholm.
- Wikberg Erik, Bomark Niklas. 2015. Managing competing logics through situational irony. *International Journal of Marketing. Projects in Business*. Vol. 8, No. 4, s 649–678.
- Wood J Donna. 2008. Corporate Responsibility and Stakeholder Theory: Challenging the Neoclassical Paradigm. I Bradley R Agle, Thomas Donaldson, R Edward Freeman, Michael C Jensen, Ronald K Mitchell, and Donna J Wood. *Toward Superior Stakeholder Theory. Business Ethics Quarterly*, Volume 18, Issue 2, s 153–190.

Webbplatser

allabolag.se
ama.org (American Marketing Association)
brackediakoni.se
cancerfonden.se
codex.vr.se
famna.org
issworld.com
se.issworld.com
midsommarkransensgymnasium.stockholm.se
millwardbrown.com
www.millwardbrown.com/brandz/rankings-and-reports/top-global-brands/2018
regeringen.se
rf.se
riksdagen.se
sb-index.com
sisuidrottsutbildarna.se
socialdemokraterna.se
skolverket.se
stockholm.se
svenskalivraddningssällskapet.se
<http://svenskalivraddningssallskapet.se/om-oss/det-har-ar-vi/var-nollvision>
svenskidrott.se
tenk.fi
trafikverket.se
<https://www.trafikverket.se/resa-och-trafik/Trafiksakerhet/det-har-ar-nollvisionen/>
<https://www.trafikverket.se/om-oss/var-verksamhet/sa-har-jobbar-vi-med/Vart-trafik-sakerhetsarbete/Trafiksakerhetsmal/Nollvisionen/>
transport.se

English Summary

The thesis explores branding within the Swedish nonprofit and public sectors. Using an hermeneutical approach and drawing on theories of branding, stakeholder theory and new institutional theory, the purpose of the study is to describe and analyze strategic brand management in the context of how an ethical rhetoric (*värdegrund retorik*) is used in branding.

The thesis addresses the following research questions:

- How do the organizations legitimize strategic brand management?
- How do they aim to portray an ethical image of their brands?
- What conflicts and dilemmas arise when organizations integrate an ethical rhetoric with their brand work?

The thesis is conducted within the field of marketing and focuses on the meso organizational level. It is theoretically limited to the nonprofit and public sector – two sectors where branding has not been developed to the same degree as in the business sector. The primary empirical setting is one municipal administration – including five schools in the public sector – and four nonprofit organizations. The case studies were selected in order to generate a rich, varied and complex empirical material, which in turn may stimulate new research questions and to challenge previous work on strategic brand management. The core of the empirical investigation is made up of 122 interviews conducted from 2011 until 2014, but also includes participant observation at conferences and management meetings, primarily with senior employees. The empirical material also includes the reading of brand documents, ethical guidelines and other documents/texts of relevance.

Research on strategic brand management is typically directing its attention to business organizations. However, the expansion of branding beyond the private sector calls for empirical studies of how branding is engaging organizations in other spheres of society. In this regard, the Swedish school system provides an interesting setting. Since the early 1990s, due to the transformation of the Swedish school system (*friskole-reformen*), schools are competing on a “quasi” welfare market where conflicting institutional logics co-exists and marketing of the schools has gained greater importance in attraction of students. The Educational Department in the City of Stockholm, the largest municipal administration in Sweden, is in this context a suitable organization for a closer study on how a politically controlled operation has come to deal with a more brand-oriented society. The study also investigates the branding of the Swedish Sports Confederation and its adult education association SISU Idrottsutbildarna, the Swedish Cancer Society and the Bräcke diakoni foundation nonprofit organizations, i.e. nonprofit organizations in the civil society sphere that – like the five schools in the public sector – operate in a market where multiple logics and stakeholders interact. Although the thesis is theoretically limited to the nonprofit and public sector, a pilot

study on strategic brand management in a for profit context is part of the empirical setting. In that regard, the global leading provider of facility services, ISS Facility Services, proved to be a valuable starting point for my research and in the development of rich and comparable empirical insights.

Work on strategic brand management often stresses the benefits of brand leadership. However, this thesis shows that brand talk – and answering too affirmatively to the logics of branding – might be a risky strategy and appear provocative to key stakeholders of organizations in the nonprofit and public sector. The organizations contend that a strong brand is a vital asset in their markets, and they do not seem to fear that their own is providing a skewed or perhaps too positive a picture of the organization. Yet, it is obvious that they (although in their view less than before) need to deal with stakeholders that believe that engaging with branding fosters the commercialization of the public and nonprofit sector. Consequently, senior employees appear ambivalent when referring to an explicit brand strategy, even when using the word “brand” (*varumärke*).

Also contributing to the organizations’ ambivalence is lack of confidence on how to obtain long term success in this new marketized environment, i.e., what might actually make their brand stronger. Some of the challenges pertain to grandiose visions and how to expose the brand more pro-actively. Despite lofty ambitions – such as aiming to have the best schools in the world, being among the best in world sports, defeating cancer, etc. – they all appear anxious in addressing brand issues. In their external communication and in following up on magnificent brand promises, they do not seem as daring as their bold visions suggest. But more importantly, too much brand talk is believed to present a commercial image – something expected to be provocative for those stakeholders who associate branding activities with the corporate world. Talking about one’s organization as a brand can come across as stating that it is commercialized and that the “product” is subordinate. Thus, the more the nonprofit and the public sector organizations are discussed as a brand, the level of internal identity conflicts seems to intensify regarding what the organizations are and claims to be. Consequently, the organizations are mainly concerned with the opportunities and dilemmas of internal branding, not challenges associated with strengthening the brand among external stakeholders.

Nevertheless, an increased focus on branding is believed to be indispensable. Viewing the brand through the eyes of an external audience might not only enable the organizations to position the brand more effectively, but also to generate a more profound understanding of what the stakeholders value. In that regard, the organizations find it necessary to edit brand strategies so that they are perceived as suitable in their own organizational context. An organization that wants to encourage civic participation must understand how it is perceived and what makes it inviting and trustworthy – and a public school needs to convince students and their parents about the quality of the education provided. This type of work has been conducted before; however, what is new is the brand rhetoric, which is occurring in a much different competitive environment. The markets they now compete in are incentivizing new ways of being recognized and – through professionalized communication – to exceed the expectations of the stakeholders.

If branding is presumed to encourage a new and better understanding of the challenges of communication, as well as important questions on why (and why not) people find organizations trustworthy, why is it viewed as problematic? This study proposes that it is the commercial interpretations that create the tensions. Among the stakeholders of public and nonprofit organizations, there are stakeholders that will interpret brand initiatives through a different lens than the management teams will do. Through these stakeholders “world in front of the text”, branding might be viewed as a commercial practice. Hence, it is feasible that key stakeholders are making interpretations that the organization not necessarily intended, which in turn may make the management team reluctant to branding and its impacts. Reflecting on how the researched organizations engage with branding – and how they legitimize it – this study shows that the primary objective is brand recognition and brand credibility, in turn encouraging a professionalization of the communication of the brand. To that extent, their intentions are not necessarily different to those of a for profit corporation. However, given the reluctance that the management teams clearly illustrate – and the difficulties they face in making the branding process legitimate and understandable – the study not only points to the double-edged nature of branding. The study also shows that too much brand talk could be counter productive to nonprofit and public sector organizations and indeed weaken their credibility among key stakeholders.

Pertaining to the second and third research questions – the conflicts and dilemmas that may arise when organizations integrate an ethical rhetoric with their brand work – the investigation shows that pro-actively fulfilling ethical expectations is viewed of growing strategic importance – even inevitable – when aiming to be perceived as modern and trustworthy in the eyes of the stakeholders, thus also important with regards to the communication and credibility of the brand. In that light, one may interpret the references to “ethics”, “common values”, “sustainability”, and “social responsibility” as a way to deal with the criticism that the organizations are exposed to. The belief of some stakeholders is that these organizations are becoming too business-like if they respond too affirmatively to branding. It could be argued that the more they are using a value-laden vocabulary, the more likely it is that the public wants them to specify what they are trying to accomplish. On the other hand, the organizations might also face stakeholders that find it provocative that they talk about, for example, ethics, sustainability, social responsibility with a strategic purpose, implying that it is of great risk if such rhetoric is decoupled from actual organizational practices. However, the organizations – no matter nonprofit, private or public sector organizations – seem ambiguous and indecisive on how to position the brand in such a way that the public would perceive it as ethical. Contributing to their ambiguity may be a lack of experience in justifying their actions with the help of ethical arguments. The ambivalence that is expressed may also be viewed in the light of the abstract nature of the value-laden rhetoric.

On the other hand, organizations within the nonprofit and public sector might want to avoid being too utopic with regards to the marketing of their brands. The final chapter argues that utopia has an important function in the meaning that it helps employees to think differently, and thus enables them to challenge how things are

usually done. Following Paul Ricoeur, being magnificent and utopian does not always lead to escapism. Yet, ideals and brand promises could be grandiose to the point that they become impossible to realize, and therefore not effective in trying to change the organization and perceptions of the brand. In the promotion of ethics, common values, sustainability, and social responsibility, organizations might be tempted to address only what is likely to be perceived positively in the eyes of external stakeholders. This, the final chapter argues, would be both ethically problematic and strategically shortsighted. In our efforts to come across ethically, it appears smarter to address our own responsibility rather than to worriedly and ambivalently be guided by others. This does not mean that it is a problem to address ethics with a strategic purpose. It would be a problem if the core of ethics – questions concerning the good life and the meaning of right actions – becomes nothing more than strategic considerations. However, it would be equally problematic if ethics were not “allowed” to be a means to the end of making a stronger brand. When ethics and branding are integrated, one needs to look beyond both instrumentality and idealization.

The ambivalence towards branding might also be viewed in the light of the expanded professionalism in the nonprofit and public sectors. The final chapter discusses this trend with regard to the nonprofit sector in particular, and argues that the more professionalized nonprofit organizations become, the more likely civic participation is to decline – which in turn raises questions not only about what the nonprofit sector is and claims to be, but even about the status of our democracy. In that context, something greater than their image seems to be at stake when nonprofits are trying to legitimize a more professional approach to branding.

Andreas Linderyd

De varumärkeskluvna

Hur motiverar organisationer inom ideell och offentlig sektor sitt varumärkesarbete? Hur används en värdegrundsretorik i varumärkesarbetet? Vilka konflikter och dilemman uppstår i ideell respektive offentlig verksamhet när ett strategiskt varumärkesarbete introduceras och dessutom sammankopplas med en värdegrundsretorik?

I denna avhandling undersöker Andreas Linderyd hur ideella och offentliga organisationer i Sverige förhåller sig till ett allt mer varumärkesfokuserat samhälle. Genom omfattande fallstudier från civilsamhälle, offentlig och privat verksamhet skildrar den motiv och villkor inom respektive sektor och då särskilt konflikter och dilemman som uppstår när varumärkesarbetet möter värdegrundsretoriken.

Undersökningen visar att organisationer inom ideell och offentlig sektor tenderar att hamna i ett klivet förhållande till ett varumärkesfokuserat samhälle och att varumärkesarbete i dessa kontexter är förenat med starka motsättningar och identitetskonflikter. Å ena sidan kan arbetet förstås mot bakgrund av en kommunikativ professionalisering. Å andra sidan tycks för mycket "prat" om varumärke provocera viktiga intressenter som menar att detta skapar en kommersiell framtoning.