



LUNDS
UNIVERSITET

**Organisatoriska grundvärderingar:
Riktmärke eller tomma ord?
– en studie om ledarskap och värderingar.**

Rebecca Haglid & Monica Haune

Psykologexamensuppsats

Master of Science in Psychology

2006

Handledare: Stefan Jern

ABSTRACT

The purpose of this study was to gain knowledge regarding how managers experience organizational core values, and what such values mean to them in their leadership.

Eight semi structured interviews were conducted, with managers of different hierarchical levels within a production unit in a pharmaceutical company. The study is qualitative and hermeneutic in its approach and the obtained data was analysed thematically. It was found that the managers regard the organizational core values as generally accepted and they consider that it is mostly through action that these values are passed on. Regarding the function of the core values, the responses vary and are conflicting, both within and between the managers. The managers generally consider that individual values to a high extent guide their behaviour. It was also found that the managers experience that the espoused values are not always in concordance with the theories in use. The managers look upon the concept of values as hard to grasp, and requests joint discussions regarding values and value based work and management.

Key words: Organizational culture, leadership, values, core values, organizational change

SAMMANFATTNING

Syftet med denna explorativa studie har varit att skapa en bild av chefsens upplevelse gällande organisationens grundvärderingar och dess betydelse i dennes ledarskap, genom att undersöka hur de resonerar kring värderingar i relation till sitt arbete, organisatoriska värderingars funktion och det värderingsarbete som bedrivs. Åtta semistrukturerade intervjuer genomfördes med chefer på olika organisatoriska nivåer inom en produktionsenhet på ett företag inom kemi och läkemedelsbranschen. Studien har en kvalitativ och hermeneutisk forskningsansats och data bearbetades genom tematisk analys. Studien visar på att cheferna upplever organisationens grundvärderingar som generella och allmänmänskliga, och de anser att det är främst genom sitt handlande som de förmedlar dessa till medarbetarna. Gällande frågan vilken funktion grundvärderingarna fyller i deras ledarskap är cheferna motstridiga i sina svar, både individuellt och om man jämför de intervjuade med varandra. Det är en allmän uppfattning att det till stor del är individens egna värderingar som vägleder denne i arbetet. Cheferna ger uttryck för att organisationens uttalade värderingar inte alltid stämmer överens med de efterlevda värderingarna. Värderingsbegreppet upplevs av cheferna som komplicerat och svårdefinierat och det framkommer en önskan om ett forum där chefer, och även medarbetare, kan få möjlighet att reflektera kring värderingar och värderingsarbete.

Nyckelord: Organisationskultur, ledarskap, värderingar, grundvärderingar, organisationsförändring

FÖRORD

Ett varmt tack till de chefer som på ett öppet sätt har berättat om sina upplevelser gällande sitt ledarskap. Utan Er hade det inte varit möjligt för oss att skriva denna uppsats.

Vi vill tacka vår handledare, Stefan Jern, som gett oss ovärderliga synpunkter och idéer under arbetets gång och genom detta sporrat oss till hårt arbete och därför hjälpt oss att höja kvaliteten på studien.

Michelle Schultz, tack för inspiration och för att du satte oss i kontakt med Organisation X.

Vår kontaktperson i företaget förtjänar ett stort tack för visat intresse och för att vi fick komma till hans enhet och genomföra vår studie inom det ämnesområde vi brinner för. Vi vill också rikta ett stort tack till dennes PA för all administrativ hjälp. Vi vill även tacka för det ekonomiska bidrag som möjliggjort studiens genomförande.

Sist men inte minst, tusen tack till: Mamma & Pappa Haglid & Haune för Ert stöd, Erik för kärlek och tålamod, Lina för värdefulla synpunkter och Lexis Universitetsbokhandel för Er utmärkta servicekänsla.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING	1
Om organisation X	2
Studiens syfte	3
TEORI	4
Organisationskultur	4
Organisatoriska värderingar	5
Värderingar	6
<i>Funktion</i>	7
<i>Attityder och normer</i>	8
Ledarskap	8
<i>Ledarskap på olika organisatoriska nivåer</i>	9
<i>Ledarskap och chefskap</i>	10
<i>Ledarskap och organisationskultur</i>	10
<i>Att leda med hjälp av kulturen</i>	10
Ledarskap och organisatoriska värderingar	11
<i>En kommunikativ strategi</i>	12
<i>Transformativt ledarskap</i>	13
<i>Att utöva inflytande</i>	13
Ledarskap och organisationsförändring	14
<i>Förändringsideologi</i>	15
<i>Förändringsstrategi och lärande</i>	15
Studiens frågeställningar	17
METOD	17
Metodologiska utgångspunkter	17
<i>Kvalitativ forskningsstrategi och hermeneutik</i>	17
<i>Kvalitativ forskningsintervju</i>	18
Forskningsetik	19

Urval	19
Tillvägagångssätt	20
<i>Utformning av intervjuguide</i>	20
<i>Semistrukturerade intervjuer</i>	20
<i>Bearbetning och analys av data</i>	20
Kvalitet i kvalitativa studier	21
<i>Metoddiskussion</i>	22
RESULTAT OCH DISKUSSION	24
Organisation X	24
Organisationens värderingar	29
Chefen om sina egna värderingar och förhållningssätt	34
Arbetet med grundvärderingarna	36
Sammanfattande diskussion	39
<i>Vilken funktion fyller organisationens grundvärderingar för chefer verksamma på olika organisatoriska nivåer?</i>	39
<i>Hur resonerar chefen kring värderingar i relation till sitt ledarskap?</i>	41
<i>Hur resonerar chefen kring det värderingsarbetet som bedrivs i organisationen?</i>	42
<i>Våra slutsatser av mer praktisk och normativ karaktär</i>	42
<i>Förslag till framtida forskning</i>	44
<i>Slutord</i>	45
REFERENSER	46
Bilaga 1: Informationsbrev	53
Bilaga 2: Intervjuguide till pilotintervju	54
Bilaga 3: Intervjuguide	57

Den norska författaren, Torbjörn Egner, beskriver i sin barnbok "Folk og røvere i Kardemomme by", ett litet idealsamhälle, som styrs efter en mycket enkel grundlag:

Man skal ikke plage andre, man skal være grei og snill, og forøvrig kan man gjøre hva man vil. (1980, s.5)

Vi tolkar det som att Kardemommelagen i sin enkelhet handlar om grundläggande mänskliga värderingar. Hur skall vi behandla varandra? Vad för slags samhälle vill vi ha? I vårt postmodärna, sekulariserade och i hög grad individualiserade samhälle kan det råda en brist på riktmärken och ledstjärnor att leva efter. Detta har fått oss att fundera kring värderingars betydelse för individen, organisationen och samhället. I en globaliserad värld, där företagande i stor utsträckning drivs av att generera vinst, kan man tänka sig att det blir allt viktigare att företag tar sitt sociala och samhällsliga ansvar. Vad skall då detta ansvar grunda sig på och hur kan man tänka sig att det kommer till uttryck? Vi har noterat att ett flertal företag säger sig stå för vissa värderingar. Vad företagen väljer att kalla dessa varierar exempelvis kärnvärden, grundläggande värden eller grundvärderingar. Företaget i fokus för denna studie omnämner dessa som *grundvärderingar*. Gemensamma värderingar, uttalade så väl som efterlevda, är en del av organisationskulturen som på olika sätt påverkar beteende och strategier (Schein, 2004). Flöistad (1992) anför att det är ledarens uppgift att skapa ett forum där både medarbetare och ledare aktivt kan arbeta med attityder och värderingar. Med detta i åtanke hoppas vi att denna studie kan bidra till att väcka intresse och skapa engagemang hos chefer för att bedriva ett värderingsarbete.

Intresset för frågor som berör etik, moral och värderingar har ökat i arbetslivet och gör sig gällande på många plan, exempelvis med hänsyn till miljö, säkerhet, medicinsk etik och mer allmänmänskliga områden. I en debattserie i Svenska Dagbladet under mars 2006 förs en diskussion gällande huruvida företag skall ägna sig åt etik, värderingsarbete och samhällsligt och socialt ansvar. Denna inleds av Mats Qviberg, vd för Investment AB, som anser att man:

... måste sätta stopp för etikpratet innan det sätter krokben för företagandet i vårt land. Trycket på företagare att acceptera den nya ideologin, Corporate Social Responsibility, CSR, ökar (...) Moralpredikanterna vädjar till konsumenters och direktörers dåliga samvete för att driva igenom sin vänsteragenda.

Detta bemöts av Anders Wijkman, europaparlamentariker, som svarar att:

... CSR-rörelsens verksamhet går ut på att utveckla regler inom företag för att undvika att förvärra problem som klimatförändring, utfiskning och för att skydda mänskliga rättigheter. (...) Att friskriva företag från ett sådant ansvar vore minst sagt äventyrligt.

Tomas Brytting, docent i företagsekonomi och etikforskare, skriver i sitt inlägg att moralisk trovärdighet har ett egenvärde. Med detta anser han att det finns mänskliga värden och trosuppfattningar som har ett egenvärde i sig, utan att detta nödvändigtvis måste relateras till högre vinster eller större effektivitet inom företagen. Det finns en tendens till värddeförskjutning i det västerländska samhället, från materialistiskt orienterade värderingar i relativt homogena kulturer, till heterogena kulturer med icke-materialistiska värderingar (Trollestad, 2003). Den moderna, självmedvetna människan kräver mening och moralisk självrespekt i sitt arbete och reflekterar över verksamhetens syfte, mission och värderingar, då det är viktigt för henne att verka i ett sammanhang som syftar till det goda (Ekvall, 1996). Morgondagens medarbetare kommer att ställa höga krav på organisationer gällande personalpolicy, vision, vilka värderingar man står för och hur detta tar sig uttryck i organisationens samhälleliga och moraliska ansvar (Fürth, Holmberg, Larsson & Raaterova, 2002).

Om organisation X

Vår syn på ansvarsfullt företagande bygger på organisationens grundvärderingar. Vi har som mål att alltid leva upp till dessa värderingar och uppträda i enlighet med högt ställda etiska normer och våra regler för ansvarsfullt företagande. (...) Samtidigt som vi strävar efter att upprätthålla vår lönsamhet och konkurrenskraft, fortsätter vi att arbeta i enlighet med våra grundvärderingar för att uppnå långsiktigt hållbar framgång. (från organisationens hemsida)

Organisation X är ett globalt företag inom kemi och läkemedelsbranschen med över 60 000 anställda. För sju år sedan genomfördes en omfattande förändring i form av en fusion. De organisatoriska grundvärderingarna skapades i förbindelse med detta som en del av ett försök att skapa en ny gemensam kultur. Värderingarna är formulerade och skapade av organisationens koncernledning, som har sitt säte i ett europeiskt land.

Vi kom överens med företaget om att intervjua ett antal chefer inom en produktionsenhet, verksamma på olika chefsnivåer. För att skapa en vidare förståelse för organisationens värderingsarbete intervjuade vi inledningsvis två medarbetare i organisationen, som på olika

sätt är involverade i värderingsarbetet. En av dessa var chef inom området säkerhet, hälsa och miljö och den andre var verksam inom organisationens personalavdelning. Här fick vi information om att organisationen förespråkar sju ledarkompetenser som viktiga för chefen i dennes arbete: *Att förklara den strategiska inriktningen, skapa engagemang, fokusera på resultat, bygga relationer, utveckla människor, visa personlig övertygelse, samt utveckla självkännedom.* Ledarkompetenserna har utformats för att understyrka vikten av den förändring som pågår i verksamheten. Det anses att ett tydligt ledarskap baserat på bestående syften och värderingar är avgörande för framgång i all verksamhet och att ledarkompetenserna utgör en referenspunkt som beskriver vad som krävs för att förbättra effektiviteten och reducera kostnader. Tanken är att chefernas sätt att agera skall göra det möjligt att uppfylla affärsprioriteringar och samtidigt leva upp till organisationens värderingar.

Organisationens grundvärderingar

- integritet och höga etiska normer
- respekt för individen och mångfalden
- öppenhet, uppriktighet, förtroende och ömsesidigt stöd
- ledarskap genom goda exempel på alla nivåer

Studiens syfte

Vi var intresserade av att ta reda på vad de uttalade värderingarna, skapade av högsta ledningen, betyder för chefer på lägre organisatoriska nivåer. Vi var också intresserade av hur cheferna förhåller sig till värderingar mer generellt i relation till sitt ledarskap och hur cheferna upplever att det är att arbeta med värderingsfrågor i praktiken.

Syftet med studien har varit att skapa en bild av chefers upplevelse av organisationens grundvärderingar och dess betydelse i dennes ledarskap.

TEORI

I följande avsnitt tar vi upp vissa begrepp och teorier som vi anser vara centrala för studien. Exempel på detta är organisationskultur, organisatoriska värderingar, värderingar, ledarskap och organisationsförändring. Valet av begrepp och teorier har påverkats av vår metod och vetenskapstradition.

Organisationskultur

Organisatoriska värderingar, både uttalade och efterlevda, utgör en central del av organisationens kultur (Bang, 1999; Schein, 2004; Trollestad, 2000). Begreppet kultur står för någonting som är immateriellt och abstrakt, och samtidigt för något som de allra flesta känner till och har en uppfattning om. Det är svårt att på ett entydigt sätt beskriva kultur och det finns många olika definitioner av begreppet inom samhällsvetenskapen. Bang (1999) anför att organisationsforskarna har påverkats av antropologi, sociologi och socialpsykologi i sin definition av begreppet organisationskultur. Bang beskriver organisationskultur som de gemensamma uppsättningar värderingar, normer, och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden. Enligt Bang är organisationskulturens överordnade funktion att skapa förutsägbarhet och ordning i en tillvaro som annars kan uppfattas som kaotisk.

Schein definierar organisationskultur på följande sätt:

... a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems (Schein, 2004, s 17).

Schein (2004) anser att kulturen fyller syftet att anpassa organisationen till den externa omgivningen. Denna anpassning införlivas sedan i organisationens interna processer för att skapa förutsättningar för organisationens överlevnad. Denna syn på organisationskultur kritiserar av Alvesson, som anser att Schein uppvisar en typ av ”överdrivet, normativt och instrumentellt förvrängt tänkande” (2001, s 69) i antagandet att kulturen existerar därför att den fungerar och att detta synsätt innebär att kulturen skulle vara bra för något nyttigt ändamål. Alvesson (1993) anser att kultur kan definieras som de föreställningar, idéer,

innebörder, symboler och värderingar, ofta djupt liggande och till viss del omedvetna, som är gemensamma för en viss grupp, exempelvis en organisation eller en del av denna. Trollestad (2000) anför att kultur i organisationer kan förstås som de gemensamma föreställningar som förenar gruppen och kännetecknar dess meningsskapande process. Här spelar de moraliska värderingarna och normerna, och de till dem tillhörande uppfattningarna om världen och människan, en viktig roll. Människan deltar på ett aktivt sätt i skapandet av kultur, samtidigt som hon är en produkt av kulturen, då hon ständigt påverkas av sitt sociala sammanhang. Trollestad gör gällande att det i den meningsskapande processen pågår ett ständigt växelspel mellan likhet och olikhet, där föreställningar formas genom konstruktion, dekonstruktion och rekonstruktion av kultur.

Organisatoriska värderingar

Schein (2004) delar in organisationens kultur i tre nivåer: artefakter, värderingar och grundläggande antaganden. Med nivå avser Schein i vilken grad det kulturella fenomenet är observerbart och medvetet. Artefakter inkluderar allt som man kan se och höra, det är en yttlig och manifest nivå och utgörs av exempelvis beteendemönster, klädsel, legender, organisationsscheman eller organisationens publicerade grundvärderingar. I organisation X är grundvärderingarna: *integritet och höga etiska normer, respekt för individen och mångfalden, öppenhet, uppriktighet, förtroende och ömsesidigt stöd samt ledarskap genom goda exempel på alla nivåer*. Artefaktnivån är lätt att observera men svårare att tolka (Schein, 2004). Nästa nivå, värderingar, utgörs av uttalade och kända antaganden, av sådana värderingar som man önskar skall prägla organisationen. Detta liknar det som Argyris och Schön (1978) kallar uttalade värderingar, de värderingar som de anställda säger att de tror på, som de är medvetna om och som används för att motivera och förklara handlingar. Vi tolkar det som att denna nivå kan inkludera de grundvärderingar som tas upp på artefaktnivån, men att detta inte nödvändigtvis behöver vara fallet. På den grundläggande antagandenivån finner vi, enligt Schein, kulturens kärna, det vill säga det som är osynligt, oreflekterat och taget för givet av organisationens medlemmar. Detta motsvarar det som Argyris och Schön kallar efterlevda värderingar och det är de värderingar och antaganden som ligger bakom handlandet. Dessa är för det mesta omedvetna för de inblandade. Ofta står de uttalade värderingarna inte i samklang med de efterlevda värderingarna, och det kan vara svårt för organisationens medlemmar att bli medvetna om detta.

Värderingar

Hofstede (1980) anser att en värdering är en bred tendens att föredra ett visst tillstånd framför ett annat. En värdering har både en riktning, mot det goda eller det onda, och en intensitet som beror på dess relevans för individen. Han anför att individuella och gemensamma värderingar är en del av de mentala program som vägleder människan i hennes liv. Samma författare delar in dessa mentala program i tre nivåer: *den universella*, *den kollektiva* och *den individuella nivån*. Värderingar på den universella nivån är i stort sett gemensamma för alla människor. Den kollektiva nivån utgörs av värderingar som delas av en grupp människor och skiljer dem från en annan grupp, exempelvis kulturella värderingar. På den individuella nivån återfinns de värderingar som tillhör individen och dennes unika personlighet. Trollestad (2000) föreslår en liknande definition av värderingsbegreppet och anser att en värdering svarar på frågan om vad som är gott eller önskvärt. Han anser att vi kan tala om värden med olika inriktningar exempelvis estetiska, tekniska, ekonomiska och moraliska värden.

Många av dagens forskare exempelvis Bang (1999), Hofstede (1980) och Trollestad (2000) hänvisar till Rokeach socialpsykologiska definition av värderingsbegreppet:

A value is an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence. *A value system* is an enduring organization of beliefs concerning preferable modes of conduct or end-state of existence along a continuum of relative importance (Rokeach, 1973, s 5).

En värdering har enligt Rokeach (1973) tre beståndsdelar: en *kognitiv*, en *känslomässig* och en *beteendemässig* komponent. En värdering utgörs av en uppfattning om det som är önskvärt eller icke önskvärt, ett emotionellt engagemang i det som uppfattas som gott eller ont samt beteendekomponenten, som när den aktiveras, leder till handling. Värderingar är relativt stabila över tid, annars skulle kontinuiteten i människans personlighet och i samhället i stort inte vara möjlig, de är dock inte oföränderliga, då skulle individuell och samhällelig förändring vara omöjlig. Vidare anför Rokeach att det finns två typer av värderingar: *instrumentella* och *terminala*. När det sägs att en person *har* en värdering kan det syftas på en tro på vad som är ett önskvärt sätt att bete sig på, det vill säga en instrumentell värdering, till exempel ärlighet eller ambition. Alternativt syftas det på ett önskvärt sluttillstånd, en terminal värdering, exempelvis frihet eller jämställdhet. Vidare delas de instrumentella värderingarna

in i *moralvärderingar* och *kompetensvärderingar* och de terminala värderingarna delas in i *personliga* och *sociala*.

Feather (1994) utgår ifrån Rokeachs definition och anser att värderingar har följande egenskaper: de utgörs av generella övertygelser gällande önskvärt beteende eller målsättningar, till skillnad från viljan och behoven innehåller de gott och ont och har en "börkvalitet" över sig. Värderingar överskrider och formar attityder och de är organiserade hierarkiskt inom varje person. Prioriteringen dem emellan kan variera över livsloppet och värdesystem varierar mellan individer, grupper och kulturer.

Funktion

Rokeach (1973) gör gällande att värdesystem (value system), definierat ovan, fyller en funktion genom att fungera som planer för konfliktlösning och beslutsfattande, det vill säga, de hjälper individen att välja mellan olika alternativ och beslut som involverar motstridiga värderingar. Vidare betonar Rokeach motivationella funktioner, som att instrumentella värderingar motiverar oss att bete oss i enlighet med dessa för att uppnå vårt slutmål, d.v.s. våra terminala värderingar. Värderingar fyller även en funktion genom det att de rationaliserar personligt eller socialt oacceptabla handlingar och på så sätt bidrar till att upprätthålla eller öka självaktningen hos individen. Feather (1994) anser att värderingar hjälper oss att utvärdera handlingar, planera vårt beteende, agera socialt accepterat och att de motiverar till engagemang i att socialt påverka andra. Rokeach (1973) skriver att värderingar även har en anpassande funktion genom det att de får individer att visa följsamhet i relation till gruppen. Här kan man diskutera om följsamhet verkligen är ett uttryck för en värdering, eller endast en yttlig anpassning av beteende, för att få en belöning eller för att undvika bestraffning (Kelman, 1961).

Katz (1960, refererad i Rokeach 1973) anser att det även finns en kunskapsfunktion hos värderingar som går ut på att människan söker efter mening och strävar efter att förstå och bättre organisera sina perceptioner och uppfattningar för att uppnå klarhet och konsistens häremellan. Rokeach skriver att man inom den psykoanalytiska teorin anser att värderingar kan fylla en ego-defensiv funktion i det att behov, känslor och handlingar som är socialt och personligt oönskade hanteras av processer som rationalisering och reaktionsbildning, och att detta underlättas av de färdiga koncept som värderingarna inom en kultur utgör.

Attityder och normer

Värdering, attityd och norm är begrepp som ligger nära varandra. Termen *attityd* innebär inom psykologi ”en inställning till något” (Egidius, 1997). En attityd definieras som en relativt stabil organisation av tro, känslor och beteende tendenser som riktas mot socialt signifikanta objekt, grupper, händelser eller symboler. Hogg och Vaughan (1998) skriver att en attityd är en generell känsla eller evaluering, positiv eller negativ, gällande en person, ett objekt eller ett ämne. Det som skiljer begreppet värdering från attityd, är att värdering är ett begrepp av en högre ordning som ger en struktur och organiserar attityder. Genom attityder kommer värderingar till uttryck. Attityden är enligt Rokeach (1973) alltid riktad mot en specifik situation eller objekt, och en individ kan ha flera tusen olika attityder, medan en värdering står över detta och fungerar som en måttstock, och det har enligt Rokeach uppskattats att individen har endast ett dussintal terminala och instrumentella värderingar. En *norm* är, definierad av Egidius (1997), ”ett rättesnöre, d.v.s. en regel för hur man skall bete sig i olika situationer”. Enligt Hogg och Vaughan (1998) är en norm beteendemässiga och attitydmässiga likformigheter som definierar medlemskap i gruppen och skiljer det från andra grupper.

Ledarskap

Ledarskap som begrepp och fenomen har länge fascinerat människan och återfinns exempelvis redan i Platons skrifter (Haslam, 2001). Ledarskap har studerats och beskrivits på en mängd olika sätt, ur ett flertal perspektiv, med utgångspunkt i discipliner som exempelvis psykologi, sociologi, statsvetenskap, administration och management. Detta har resulterat i en mångfald av teorier och definitioner (Yukl, 2006). Det de olika definitionerna har gemensamt är att ledarskap handlar om ett utövande av *avsiktligt inflytande*, på ett sätt som bidrar till att realisera gruppens eller organisationens mål (Alvesson, 2001; Haslam, 2001; Yukl, 2006). De olikheter som finns mellan forskarnas utgångspunkter i deras uppfattning av ledarskap, leder till att det är olika fenomen som undersöks och till olika tolkningar av resultatet (Yukl, 2006). Yukl (1989) anser att ledarskap innebär att utöva inflytande över mål och strategier, över de anställdas följsamhet och efterlevnad när det gäller det beteendet som skall leda fram till målen, över gruppsammanhållning och identifikation, samt utövandet av inflytande över organisationskulturen.

Alvesson (2001) föreslår ett kulturellt synsätt på ledarskap som omfattar hur ledarnas handlingar påverkar och influerar grupperns orienteringar, värderingar, idéer och känslor, det vill säga kulturen, men även hur organisationskulturen utgör kontexten för ledarskapet. Detta innebär att man tar den lokala verklighetsuppfattningen på allvar. Alvesson anser att ledarskap kan tänkas handla om att, utifrån en viss världsbild, utöva inflytande på hur verkligheten byggs upp, vilket innebär styrning av innebörder. Alvesson och Sveningsson (2003) ställer sig frågan om hur relevant det är att försöka definiera fenomenet ledarskap i allmängiltiga termer, och ger uttryck för att detta då inte tillräckligt exakt träffar sitt mål, och därmed inte är till hjälp. De anser att det i behovs en mer precis förståelse av hur termen ledarskap bör användas. Definitionen bör hänvisa till ett mer avgränsat fenomen än inflytande generellt, då ledarskap är en mångfacetterad och komplex social process, där tolkning och innebörder av vad som sägs står centralt. Detta innebär att man enligt Alvesson (2001) inte kan bortse från den sociala kontexten när man försöker förstå vad ledarskap är.

Ledarskap på olika organisatoriska nivåer

I alla större organisationer finns det chefer på olika organisatoriska nivåer. Det är vanligt att skilja mellan tre ledningsnivåer: den institutionella nivån, den administrativa nivån och den operativa nivån (Thompson, 1988). Den högsta ledningen i organisationen befinner sig på *den institutionella nivån* och ansvarar för långsiktig planering, formulering av övergripande mål samt säkerställande av långsiktighet, helhet och sammanhang i arbetet. Dessa chefer, som även fyller en symbolfunktion, förmedlar de värderingar och normer som man önskar att organisationen skall genomsyras av. På *den administrativa nivån* ansvarar cheferna för vissa enheter av organisationens verksamhet. Viktiga arbetsuppgifter är att organisera, integrera och administrera arbetet inom sin enhet. Chefer på denna nivå binder samman den operativa nivån med den institutionella nivån. Beroende på organisationens storlek och närhet till den högsta ledningen kan chefer på denna nivå även fylla en symbolfunktion för cheferna på operativnivå. På *den operativa nivån*, har cheferna ansvar för och uppsikt över organisationens kärnaktiviteter. Arbetsuppgifterna är tydligt avgränsade till den arbetsgrupp som ansvaras för och chefen på denna nivå har ofta en nära social relation med sina medarbetare. En viktig funktion i dennes roll blir att uppmuntra, stödja och motivera medarbetarna.

Ledarskap och chefskap

Det är vanligt i ledarskapslitteraturen att göra en distinktion mellan *ledarskap* och *chefska* även om dessa två begrepp ofta blandas samman. Kotter (1998, refererad i Yukl, 2006) anser att chefskap primärt handlar om det strukturella och operationella arbetet som planering, målsättning, organisation och kontroll. Ledarskapet är en förändringsinriktad process som innebär att bygga nätverk och relationer samt att skapa visioner och förmedla dessa genom att motivera och inspirera. Gardner (1989, refererad i Bolman & Deal, 2003) varnar för att göra för stora åtskillnader mellan ledarskap och chefskap och föreslår flera dimensioner för att nyansera bilden och skilja begreppen åt.

I denna studie kommer författarna inte att upprätthålla en begreppsmässig distinktion mellan ledare och chefer eller ledarskap och chefskap. Alla intervjupersonerna har, eller har haft, en formell chefsposition. Avsikten med studien har inte varit att avgöra huruvida chefens handlande överrensstämmer med ett typiskt chefskap eller ledarskap.

Ledarskap och organisationskultur

Ledarskap och organisationskultur är begrepp som är nära förknippade (Alvesson, 2001) och förhållandet mellan dem är föremål för kontrovers (Bolman & Deal, 2003). Schein (2004) och Alvesson (2001) anser att ledarskap och organisationskultur är två sidor av samma mynt och att dessa fenomen inte kan skiljas åt eftersom de är beroende av varandra. Schein exemplifierar sitt antagande genom att hävda att kulturen definierar hur en organisation ser på ledarskap, samtidigt som han anser att ledarens viktigaste uppgift är att skapa och hantera organisationskulturen. Alvesson anser emellertid att ledarens inflytande på kulturen inte får överskattas och att man hellre bör se på chefer som *överförare* än som *upphovsmän* till kultur. Han hävdar att chefers ledarskap är beroende av och begränsas av organisationens kulturella och ideologiska kontext. Generellt sett anser Alvesson dock att chefer har större inflytelsemöjlighet än övriga medlemmar i organisationen när det handlar om pågående reproduktion och gradvis förändring av den rådande organisationskulturen.

Att leda med hjälp av kulturen

Alvesson (1993) och Trollestad (2000) talar om två olika synsätt på organisationskultur: ett ledningsinriktat och ett mer antropologiskt inriktat perspektiv. I det ledningsinriktade

synsättet ligger fokus exempelvis på värderingar och idéer som är viktiga för medarbetares beteende, och därför av vikt för företagsledningen att ha inflytande över. I detta funktionalistiska synsätt betraktas kultur som en variabel som kan kontrolleras och manipuleras av ledningen för att öka organisationens effektivitet. Här riskerar man, enligt Alvesson, att trivialisera och reducera det komplexa, sociala fenomen som kultur är till ett fåtal aspekter som relateras till organisationens konkurrenskraft och effektivitet. Alvesson påpekar att man här kan blanda samman den av ledningen uttalade företagsideologin, i form av värderingar och normer, och organisationskulturen. Ett sådant sätt att betrakta organisationskultur på har kritiserats för att vara orealistiskt och även icke-önskvärt, och för att antagandet kan leda till att ledningen själv ställer sig utanför den kultur som den är en del av (Trollestad, 2000). Det antropologiska perspektivet ser organisationskultur som subjektiva och intersubjektiva upplevelser, där det är individer, som medlemmar av ett kollektiv, som utvecklar antaganden om tillvaron. Här anses företagsledningen ha mindre inflytande på organisationskulturen. Detta är enligt Trollestad ett hermeneutiskt perspektiv som syftar till att förstå organisationer som sociala system. Sinclair (1993, refererad i Trollestad, 2000) ifrågasätter huruvida ledningen kan, eller bör, försöka skapa *en* organisationskultur och anser att man istället kan bejaka samexistensen av och mångfalden i organisationens subkulturer. Bolman och Deal (2003) anför att de chefer som inser den makt som finns i den symboliska formen att uttrycka organisationens värderingar och mönster, exempelvis genom ritualer, ceremonier och myter, är bättre rustade att påverka och förstå sina organisationer och den kultur som råder.

Ledarskap och organisatoriska värderingar

Enligt Brytting och Trollestad (2000) innebär ledarens ambition att skapa gemensamma värderingar, och leda efter dessa, både möjligheter och risker för chefen. Om ledarnas handlingar inte stämmer överens med de värderingar organisationen säger sig stå för kan detta framkalla en stor besvikelse och frustration hos de anställda och ge en känsla av att ledningen är full av "tom retorik och en humanistiskt färgad kosmetik" (Fitzgerald, 1988, refererad i Brytting & Trollestad, 2000). Detta kan i sin tur bidra till att ledningen förlorar trovärdighet och att medarbetarna går i en annan riktning än den som ledningen pekar ut (Bang, 1999; Argyris & Schön, 1978). Bang (1999) anför att den process som gör att människor tillägnar sig värderingar är komplicerad och att det inte räcker att ledningen nedtecknar en rad värderingar som den önskar skall utmärka organisationskulturen och sedan distribuerar dessa

till medarbetarna. *Det värdestyrda ledarskapet* handlar om att inspirera grupper och individer till reflektion och medvetenhet kring vad som är organisationens värderingar, med hänsyn till exempelvis moral, etik, syn på individen och gruppen (Brytting & Trollestad, 2000). Målet är sålunda inte att tvinga fram konformitet i värderingarna genom auktoritärt ledarskap, utan att på ett medvetet sätt skapa möjligheter för att gemensamma värderingar får växa fram, inifrån organisationen. Bang (1999) anser att fokus bör ligga på att identifiera organisationens värderingar och fastställa hur passande de redan existerande värderingarna är. Om de överensstämmer med organisationens mål kan värderingarna vara en värdefull tillgång för ledningen. I linje med detta konstaterar Alvesson (2001) att om nya idéer och initiativ skall införas i organisationen har man större chans att lyckas om dessa stämmer överens med de värderingar och uppfattningar som redan dominerar. McCoy (1997) hävdar att en stark målstyrning bör vägledas av värderingar för att underlätta beslutsfattandet och för att uppnå önskade konsekvenser.

En kommunikativ strategi

Trollestad (2000) förespråkar en kommunikativ strategi för att organisationer skall lyckas skapa en gemensam värdegrund. Denna strategi bygger på en människosyn som utgår ifrån att människan är aktör i en verklighet som hon själv är med och skapar. Det råder en dialektisk relation mellan verkligheten som människan befinner sig i och människan som aktör (Berger & Luckman, 1971). Den kommunikativa strategin innebär att alla får möjlighet att medverka i en lyhörd, öppen och reflekterande process, för att sträva efter en tydlighet och en ömsesidig förståelse gällande de uttryckta föreställningarna. Detta bidrar till att de inblandade känner delaktighet och ansvar i relation till processen och resultatet. Trollestad (2000) skriver att värderingsdokument som tagits fram genom denna strategi och inte genom den traditionella topdown-strategin, kan fungera som utgångspunkt, vägledare och inspirationskälla vid svårigheter och konflikter inom organisationen. Detta kan leda till en ökad känsla av meningsfullhet och bidra till en ökad inre motivation, där arbetet upplevs som ett mål i sig, och inte endast som ett instrument och ett medel för att nå något annat av värde (Hackman & Oldham, 1980, refererad i Trollestad, 2000). Den inre motivationen bygger på meningsfullhet, ansvar samt kunskap och insikt i arbetets resultat (ibid.).

Antonovskys (1991) begrepp KASAM består av komponenterna meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet. Antonovsky anser att människans förmåga att klara av svåra påfrestningar

med hälsan i behåll beror på en känsla av sammanhang, det vill säga den utsträckning i vilken vi upplever vår tillvaro som meningsfull, begriplig och hanterbar.

Organisationens värderingar handlar om mellanmännsliga relationer och om hur vi skall ha det tillsammans och dessa kan bidra till psykosociala kvaliteter på arbetsplatsen och till att skapa en god arbetsmiljö (Flöistad, 1992). En arbetsmiljö präglad av personliga konflikter, stjälar energi ifrån individ så väl som ifrån organisationen som helhet.

Transformativt ledarskap

Det transformativa ledarskapet innebär att utöva inflytande på förändringar i attityder och antaganden hos organisationens medlemmar och att skapa engagemang i förhållande till organisationens strategi, mål och mission (Yukl, 1989). Det handlar om att påverka emotioner och värderingar, att skapa meningsfullhet för medarbetare och även om betydelsen av ledarskapets symboliska beteende. Denna typ av ledarskap anses av många teoretiker vara en motsats till det transaktionella ledarskapet där det fokuseras på mer rationella processer (Yukl, 1999). Bass (1985) anser dock att dessa typer av ledarskap inte utesluter varandra, utan kan användas av samma ledare i olika situationer. Bass definierar det transformativa ledarskapet efter det inflytande ledaren har på medarbetarna, och att de som ett resultat av detta känner förtroende och respekt för ledaren och motiveras att göra mer än de ursprungligen hade tänkt eller förväntat sig göra. Bass och Steidlmeier (1999) anser att det *autentiskt transformativa* ledarskapet även har ett moraliskt fundament, som de kallar det etiska ledarskapet. Detta består av: ledarens moraliska karaktär och dennes omtanke gällande sig själv och andra, de etiska värderingar som ligger till grund för ledarens vision, uttalanden och program samt moralen bakom de socialt etiska val och handlingar som ledare och medarbetare engagerar sig i och eftersträvar.

Att utöva inflytande

Att som chef försöka förändra individers värderingar och övertygelser är kontroversiellt (Yukl, 2006). Yukl hävdar dock att det kan vara nödvändigt att utöva inflytande över anställdas värderingar för att säkra organisationens effektivitet och överlevnad. De underliggande processer som i det transformativa och transaktionella ledarskapet påverkar medarbetarna är inte entydigt förklarade och undersökta. Troligen är det inflytande som utövas genom det transaktionella ledarskapet primärt instrumentell följsamhet och

motsvarande för det transformativa ledarskapet skulle vara internalisering (Yukl, 2006). Följsamhet är en form av social påverkan som enligt Kelman (1961) uppstår när en person anpassar sig för att få positiv respons och belöning eller undvika bestraffning ifrån den agent som har kontrollen över detta. Kelman anför att internalisering är en mer djupgående social påverkan som innebär att individen anpassar sig på grund av att det önskade beteendet stämmer överrens med dennes egna värderingar.

Andra teorier om hur ledarskapet påverkar medarbetare handlar om vilken effekt ett visst ledarskapsbeteende har på medarbetarnas motivation (Yukl, 2006). Det transformativa ledarskapet innebär en strävan efter att koppla samman uppgiften som skall utföras med medarbetarens värderingar och ideal och på så sätt öka medarbetarens inre motivation. Bono och Judge (2003) gör gällande att det transformativa ledarskapet skapar förutsättningar för att medarbetaren skall uppleva sitt arbete som mer meningsfullt. Arbetets syfte och mål upplevs som mer överrensstämmande med personliga motiv, mål och värderingar, det som Bono och Judge kallar självöverensstämmelse på arbetet. Sheldon och Elliot (1999) konstaterar att betydelsen av detta är i vilken utsträckning arbetsrelaterade aktiviteter och målsättningar stämmer överrens med medarbetarens autentiska värderingar och intressen. Sheldon och Elliot anför att den autonoma motivationen uppstår när arbetsrelaterade mål harmoniserar med personens värderingar och trosuppfattningar. Detta ställs i kontrast till den kontrollerade motivationen som uppstår i relation till yttre betingelser så som exempelvis belöningsystem.

Ledarskap och organisationsförändring

Organisationsforskaren Kjell Arne Røvik (1998) hävdar att förändring har blivit norm både i privat och i offentlig verksamhet. Gamla hierarkiska strukturer ersätts av horisontella strukturer, matrislösningar och nätverksarbete. Principer som utgick ifrån överordning, kontroll och styrning passar inte längre in i de självstyrande arbetslag som växer fram ur den platta organisationen. Som nämnt inledningsvis har Organisation X de senaste åren genomgått stora förändringar både strukturellt och kulturellt, något som påverkar människorna i företaget. I ett organisationspsykologiskt sammanhang kan förändring enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) handla om: förändring av uppgift, teknik och/eller mål och strategi, förändring i organisationens struktur t ex. hur arbetsuppgifter delas upp och samordnas eller ändring av belöningsystem. Det kan även handla om förändring av organisationens kultur

d.v.s. en förändring av antaganden, normer och värderingar. Detta påverkar arbetsförhållanden och innebär nya utmaningar för ledarskapet.

Ekvall (1996) konstaterar att MBO-filosofin, Management By Objectives, och målstyrning, som på 80-talet började tillämpas i Sverige, avser att ersätta byråkrati och regelstyrning med ökad självständighet, frihet och inflytande hos enheter, arbetsgrupper och medarbetare. Detta skall öppna upp för dialog, diskussion och möjligen ett ifrågasättande av förutsättningar och rimlighet i att nå de uppsatta målen. Ekvall hävdar dock att tillämpningen i vissa fall har varit effektlös och även demoraliserande, då dessa principer införs i en auktoritär och byråkratiskt färgad organisation utan att organisationskulturen och ledningsutövandet förändras gällande värderingar, attityder och beteenden. De flesta stora organisationsförändringar innebär någon form av förändring i medarbetarnas antaganden och uppfattningar och *kan* leda till att nya värderingar växer fram. Det är dock enligt Yukl (2006) inte möjligt för ledaren att kommendera förändringar i organisationskulturen.

Förändringsideologi

Rövik (1998) anser att det råder en förändringskultur och även en förändringsideologi i många av dagens moderna organisationer. Förändringsideologin bygger på tre antaganden: Omgivningen förändras kontinuerligt och oförutsägbart, omvärldens förändringsprocesser är snabbare än någonsin och de fortsätter att öka i hastighet, samt för att organisationen skall överleva krävs det en medveten anpassning till den föränderliga omvärlden. Ledare och organisationer påverkas i hög grad av de många institutionaliserade organisationsrecept, det vill säga trender, som finns på marknaden när det gäller hur olika delar av en organisation bör ledas och utformas. Organisationsrecepten varierar i varaktighet och spridning och är ofta motstridiga sinsemellan.

Förändringsstrategi och lärande

Watzlawick, Weakland och Fisch (2001) hävdar att det finns två sorters förändring, en av första ordningen och en av andra ordningen. Förändring av första ordningen innebär att den äger rum inom systemet, som självt förblir detsamma, medan förändring av andra ordningen förändrar själva systemet när den inträffar. Detta påminner om Argyris och Schöns (1978) syn på inläring: ”Single-loop-learning” innebär att om det blir fel ändrar man handlingsstrategi i relation till de konsekvenser ens handlingar får, för att uppnå ett önskat resultat. Detta leder

till en bättre handlingsstrategi inom en given ram (Argyris, 1990). ”Double-loop-learning” innebär att man ställer sig frågan hur det kommer sig att fel uppstår från början, man söker efter de styrande värderingar som ligger till grund för individens bruksteori (theory in use). Det är när bruksteorin förändras som vi lär oss något nytt. Detta är energikrävande då det krävs reflektion och problematisering och kan te sig hotande, då det ifrågasätter vårt sätt att se på situationen. Argyris (1990) skriver vidare om hur olika tankemodeller producerar defensiva försvarsstrukturer och motstånd mot förändring av de styrande värderingarna.

Brytting och Trollestad (2000) konstaterar att beroende på vilken människosyn ledningen anammar använder man olika metoder för att genomdriva förändringar: en kommunikativ strategi alternativt en topdown-strategi. Dessa två strategier skulle kunna betraktas som varandras motsatser.

Förändringsstrategier blir ofta inte så bra eller så omfattande som man hade hoppats på och Boëthius och Jern (1996) ställer sig frågan vad som är skillnaden mellan en reell förändring och en maskerad eller pseudoförändring? Tavistockskolans teoretiker betonar medinflytande, personlig utveckling och samarbete vid organisationsförändringar, snarare än ett traditionellt uppifrånstyrt synsätt. De menar vidare att känslor är lika viktiga som rationella argument (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Här betonas det inflytande som dolda, ofta omedvetna, processer kan ha i grupper och organisationer, inte minst i samband med konflikter, kriser och förändringar (Boëthius och Jern, 1996). Av vikt är även anpassningen mellan den enskilda individens förhållningssätt i relation till organisationen å ena sidan och organisationens inre liv i förhållande till kraven från omgivningen å andra sidan. Från ett psykologiskt eller psykoanalytiskt perspektiv används parallellen mellan den enskilda människans sätt att fungera och organisationen (Boëthius och Jern, 1998). Analyser av denna typ är delar i en strategi som kan begripliggöra motstånd mot förändring och synliggöra försvarsstrukturer och därigenom leda till andra gradens, dvs. verkliga, förändringar (Jern, 1996).

Studiens frågeställningar

Med utgångspunkt i studiens syfte, att skapa en bild av chefens upplevelse av organisationens grundvärderingar och dess betydelse i dennes ledarskap, har vi ställt oss följande frågor:

- Vilken funktion fyller organisationens grundvärderingar för chefer verksamma på olika organisatoriska nivåer?
- Hur resonerar chefen kring värderingar i relation till sitt ledarskap?
- Hur resonerar chefen kring det värderingsarbete som bedrivs i organisationen?

METOD

Vi inleder med att redovisa metodologiska utgångspunkter samt forskningsetik för att sedan redogöra för studiens urval och genomförande.

Metodologiska utgångspunkter

Denna studie är en explorativ undersökning, vars huvudsyfte är att ge forskaren möjlighet att upptäcka nya dimensioner hos det ämne denne avser att studera (Kvale, 1997). Detta kan ligga till grund för vidare forskning (Patel & Davidson, 2003) och på grundval av studiens resultat bedöma huruvida man skall fortsätta forska inom det valda området (Egidius, 1997). Vi redogör i den sammanfattande diskussionen för möjliga frågeställningar för framtida forskning.

Kvalitativ forskningsstrategi och hermeneutik

Valet av en kvalitativ forskningsstrategi är ändamålsenligt för studien genom att denna ger en möjlighet att skapa en djupare förståelse av komplexa sociala fenomen som värderingar och ledarskap. Vidare läggs det i detta tillvägagångssätt vikt vid ord och inte kvantifiering vid insamling och analys av data (Bryman, 2002). Enligt Bryman (2002) utmärks strategin av ett induktivt förhållningssätt med tyngdpunkt på att generera teori, konstruktionism samt av ett tolkande synsätt. Det induktiva förhållningssättet innebär att teorin är resultatet av en

forskningsinsats. Dock bör här nämnas att hermeneutiken syftar till att medvetandegöra den förförståelse som forskaren har om det fenomen som skall undersökas, det som Gadamer (1975) kallar för fördom med innebörden att varje förståelse förutsätter en annan förståelse (refererad i Hallberg, 1999). Detta innebär för denna studie att det uppstår en växelverkan mellan det induktiva och deduktiva förhållningssättet, där teorier bildar en begreppslig ram för studiens undersökningsområde, men där tyngdpunkten läggs vid det induktiva, teori- och hypotesgenererande. Konstruktionismen är ett ontologiskt ställningstagande som innebär att sociala företeelser och betydelsen av dessa är något som sociala aktörer skapar och omskapar i sitt samspel med varandra (Bryman, 2002). Berger och Luckman (1971) hävdar att verkligheten är socialt konstruerad och att kunskapssökande skall inrikta sig på att förstå och analysera de processer i vilka sociala konstruktioner sker. Det tolkande synsättet innebär att samhällsforskaren skall intressera sig för och fånga upp den sociala handlingens subjektiva innebörd och mening. Hermeneutiken strävar efter att förstå och tolka ett fenomen genom att ta hänsyn till och skapa inlevelse gällande det mänskliga, sociala, ekonomiska och historiska sammanhanget där fenomenet äger rum (Egidius, 1997). Gällande kunskapssyn strävar det praktiskt-hermeneutiska synsättet till att skapa förutsättningar för samtal mellan människor genom att bidra med tolkningar och världsbilder och på så sätt underlätta kommunikationen och öka den ömsesidiga förståelsen (Larsson, 2005). Detta motsvarar Habermas (1978) hermeneutiska kunskapsintresse som innebär en tolkning av situationer mot deras bakgrund för att sträva mot en förståelse av dessa. Habermas anser att kunskap och fakta nås genom att skapa förståelse för *innebörd* och *mening* och inte genom observation. Enligt Erikson (1999) följer härav ett hermeneutiskt antagande om sanning och kunskap som någonting relativt d.v.s. beroende av kontext och sammanhang. Inom hermeneutiken har fokus legat på tolkning av texter, men begreppet "text" har kommit att omfatta även handlingar, beslut, språkliga yttranden, samtal, drömmar och symboler (Hallberg, 1999).

Kvalitativ forskningsintervju

Syftet med den kvalitativa forskningsintervjun är att fokusera på vissa teman och specifika situationer i den intervjuades livsvärld, ur dennes perspektiv, och att beskriva och förstå meningen med dessa (Kvale, 1997). Zoglowek (1999) definierar den kvalitativa intervjun som en öppen intervju som tar hänsyn till den intervjuades frihetsgrad, innehållande relativt lite styrning från forskaren samt en orientering mot vardagskommunikationen. Den kvalitativa intervjun följs av en kvalitativ-interpretativ analys av data, enligt Zoglowek.

Forskningsintervjun förvandlas genom transkriberingen till en text som skall tolkas (Kvale, 1997). Dock kan det påpekas, att det föreligger en skillnad mellan litterära texter och intervjutexter med avseende på att forskningsintervjun både skapar och tolkar texten, är knuten till en mellanmänsklig situation, kan vara vag, repetitiv samt innehålla ”brus” (ibid.).

Forskningsetik

I de yrkesetiska principerna för psykologer i Norden (Sveriges Psykologförbund, 1998) omnämns följande huvudprinciper; *respekt för individens rättigheter och värdighet, yrkesmässig kompetens, ansvar samt yrkesmässig integritet*. Dessa principer skall efterlevas såväl inom forskning som i undervisning och tillämpning av psykologi. Gällande forskningsetiska principer i humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning (Vetenskapsrådet, 2002) är följande principer antagna av Humanistisksamhällsvetenskapliga Forskningsrådet:

Informationskravet innebär att forskaren skall informera de av forskningen berörda om den aktuella forskningsuppgiftens syfte. *Samtyckeskravet* innebär att deltagare i en undersökning har rätt att själva bestämma över sin medverkan. Övriga principer är *konfidentialitetskravet* innebär att uppgifter om alla i en undersökning ingående personer skall ges största möjliga konfidentialitet. *Nyttjandekravet* innebär att uppgifter insamlade om enskilda personer får endast användas för forskningsändamål.

Vi har strävat efter att uppfylla dessa krav genom att skicka ut informationsbrev till de berörda cheferna (Bilaga 1) gällande studiens syfte, anonymisering samt att uppgifterna endast används för denna studie. Gällande frivilligt deltagande inser vi i efterhand att vi kunde ha varit mer tydliga med detta i informationsbrevet.

Urval

De kriterier som utgjorde grunden för urvalet av intervjupersoner var att dessa skulle ha, eller skulle ha haft, en formell chefsposition inom den aktuella enheten. Det var önskvärt att samtliga av Thompsons (1988) tre organisatoriska chefsnivåer skulle representeras. Det var dock inte möjligt att intervjua chefer på den institutionella nivån. Således omfattas studien av intervjuer med chefer från den administrativa och den operativa nivån. Kontaktpersonen i företaget ombads att hjälpa till att hitta intervjupersoner och urvalet är ett bekvämlighetsurval, något som är vanligt inom organisationsforskning (Svartdal, 2001). Urvalet baseras på de

chefer som hade möjlighet och intresse av att bli intervjuade under den tid som stod till förfogande. Antalet intervjupersoner är relaterat till studiens omfattning och med hänsyn till tid och rimlig arbetsbörda, snarare än till mättnadskriterier. Undersökningen kom att omfatta intervjuer med åtta personer, sju män och en kvinna. Tre av dessa var verksamma på den administrativa chefsnivån, fyra verkade på den operativa nivån och en av de intervjuade var före detta operativ chef.

Tillvägagångssätt

Utformning av intervjuguide

Intervjuguiden (Bilaga 2) konstruerades utifrån studiens syfte, frågeställningar och studiens teoretiska referensram. Efter pilotintervjun reviderades intervjuguiden något (Bilaga 3). Vissa formuleringar och frågor skrevs om eller togs bort.

Semistrukturerade intervjuer

Studien inleddes med en pilotintervju med intervjuguiden som utgångspunkt (Bilaga 2). Efter detta genomfördes sju intervjuer utifrån den reviderade intervjuguiden (Bilaga 3). Vi har under intervjuerna inte nödvändigtvis följt frågornas ordningsföljd eller exakt formulering, i enlighet med den semistrukturerade intervjun (Bryman, 2002). Alla intervjuerna spelades in auditivt.

Bearbetning och analys av data

Intervjuerna transkriberades med hjälp av transkriberingsprogrammet ExpressScribe samt ordbehandlingsprogrammet Word. Vi har använt oss av tematisk analys som utgångspunkt i vår databearbetning (Zogloweck, 1999). Följande åtta steg genomfördes:

- 1) Texten lästes i sin helhet och utsagor relevanta för studien markerades.
- 2) Vår subjektiva uppfattning gällande innehållet i intervjuerna, sammanfattades kronologiskt och interpretativt, detta spelades in auditivt. Här skiljer sig tillvägagångssättet från Zogloweck som gör detta skriftligen.

- 3) Härfter upprättades dimensioner, med hjälp av syfte, frågeställningar, intervjuguide och insamlade data, där avsikten inte var att avgränsa, utan att behålla bredden i materialet. Intervju för intervju sorteras transkriptionstexten in i den innehållsmässigt relevanta dimensionen.
- 4) Vi delade upp de nu befintliga dimensionerna i ytterligare dimensioner, då de som skapades i steg 3 visade sig vara för breda.
- 5) Dimensionerna sammanfattades till en tolkningstext.
- 6) Tolkningstexten bearbetades och reviderades.
- 7) Vi läste på nytt original transkriptionen samt lyssnar på inspelning från steg två, för att återigen få en helhetsbild av materialet.
- 8) Resultatet slutbearbetades till dess nuvarande form som vi redogör för under rubriken resultat och diskussion.

Kvalitet i kvalitativa studier

En studies validitet definieras som frånvaron av systematiska mätfel, det vill säga i vilken grad studien mäter det den säger sig göra. Reliabilitet handlar om undersökningens pålitlighet och giltighet över tid. Många kvalitativa forskare har diskuterat hur relevanta begreppen reliabilitet och validitet är för den kvalitativa forskningen när det gäller att ge en bild av en studies kvalitet. Det finns ett behov av att anpassa och assimilera dessa begrepp så att mindre fokus läggs på det som kännetecknar kvantitativ forskning. Författare som Guba och Lincoln (1994, refererade i Bryman, 2002) anför att det behövs helt andra termer och metoder för att bedöma och värdera kvalitativa undersökningar och har föreslagit två grundläggande kriterier: trovärdighet och äkthet. Trovärdigheten består av fyra delkriterier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjlighet att konfirmera. Dessa kriterier har sin motsvarighet i kvantitativ forskning. Äkthet handlar om mer generella frågor som rör forskningspolitiska konsekvenser. Enligt Bryman (2002) ser de flesta kvalitativa forskare på sina resultat som en av flera representationer av den komplexa sociala verkligheten och försöker styrka sina beskrivningar och tolkningar av denna med hjälp av strategier som Guba och Lincoln rekommenderar. Larsson (2005) hävdar att kvalitativa studiers kvalitet kan bedömas utifrån följande kriterier; *kvalitet i framställningen i sin helhet* såsom perspektivmedvetenhet, intern logik och etiskt värde, *kvaliteter i resultaten* såsom innebördsrikedom, struktur och teoritillskott samt *validitetskriterier* såsom diskurskriteriet, heuristiskt värde, empirisk förankring, konsistens samt det pragmatiska kriteriet. För en hermeneutisk studie gör Larsson

gällande att perspektivmedvetenhet, innebördsriktighet, det heuristiska värdet, konsistens samt det pragmatiska kriteriet är av särskilt vikt. Vad dessa kriterier innebär och hur vi har tillgodosett dem i denna studie beskrivs under rubriken studiens kvalitet.

Metoddiskussion

Nedan redogör vi för felkällor, metodologiska svårigheter samt för kriterier gällande vår studies kvalitet.

Tillvägagångssätt

Det personliga samspelet mellan intervjuperson och intervjuare kan på olika sätt påverka vad som kommer fram i intervjun. Kvale (1997) anser att istället för att försöka eliminera detta som är unikt för varje intervju, kan man betrakta det personliga samspel som ett bidrag till relevanta data med intervjuarens person som främsta verktyg, i linje med den terapeutiska intervjun. Detta ställer dock krav på intervjuarens kunnande, skicklighet och empati. Det är oundvikligt att forskarens egna föreställningar och värderingar påverkar den information och kunskap som inhämtas. Författarna har strävat efter att medvetandegöra detta genom att fortlöpande avsätta tid till kritisk reflektion.

När det gäller frågornas formulering kan öppna frågor bli felkällor om de uppfattas som otydliga av den som intervjuas och ledande frågor kan påverka intervjupersonens svar och bidra till att forskarens egna åsikter och avsikter styr resultatet (Kruuse, 1998). Det har ibland rått ett visst mått av osäkerhet kring hur intervjupersonerna har uppfattat frågorna. Om intervjuaren misstänkte att så var fallet ställdes frågan igen. Det finns även en risk att intervjupersonerna svarar på ett sätt som de anser vara socialt önskvärt, särskilt om frågorna upplevs som svåra eller besvärliga att svara på (Kruuse, 1998). Detta är något som kan ha gjort sig gällande i denna studie. Det var därför viktigt att poängtera för intervjupersonerna att det var deras inställning till och subjektiva upplevelse av grundvärderingarna som stod i fokus, inte vad som kunde uppfattas som rätt eller fel.

Författarna gjorde ett medvetet val om att inte ha med organisationens grundvärderingar som stimuleringsmaterial i intervjuerna. Det var vår uppfattning att det som då skulle framkomma om intervjupersonernas kännedom gällande grundvärderingarna, skulle kunna bidra till att öka förståelsen för vilken betydelse dessa hade för cheferna. Nackdelen med att inte ha med

grundvärderingarna som stimulumaterial skulle kunna vara att intervjupersonernas synpunkter gällande grundvärderingarnas innehåll, tillämpbarhet och relevans inte tydligt framkommer.

Bearbetning av data

Enligt Kvale (1997) utgör transkriptionen inte grundläggande data, utan en konstruktion. Gällande transkriptionens trovärdighet är det svårt att få två identiska transkriptioner gjorda av olika personer, då transkriberingen innebär en tolkning och påverkas av individuell stil. Även kvalitén på inspelningen, om talet är svårt att höra, eller om den som transkriberar hör fel, kan påverka. Kvale (1997) skriver att utskriften fungerar som ett verktyg för ett visst syfte, men att forskaren måste vara medveten om att en intervju kan få olika karaktär beroende på hur den är återgiven i skrift. Dessa synpunkter kan ha gjort sig gällande i denna studie. I Zogloweks (1999) tematiska analys blir tolkningen av texten i sin tur en text som bidrar till ny förståelse. Valet av analysmetod går i linje med studiens hermeneutiska antaganden.

Studiens kvalitet

När det gäller bedömning av studiens kvalitet tar författarna utgångspunkt i Larsons (2005) kriterier med fokus på *perspektivmedvetenhet*, *innebördsrikedom*, *heuristisk värde*, *konsistens*, *det pragmatiska kriteriet* samt *etiskt värde*. En studies perspektivmedvetenhet innebär att redovisa forskningsläget, i hermeneutisk tanketradition, förförståelsen. Detta är inte oproblemiskt, då nästan allt man som forskare har tänkt i princip skulle kunna påverka tolkningen. Det handlar därför om att redovisa hypoteser eller tolkningar som tidigt formuleras och som har varit utgångspunkt för att närma sig det som tolkas. Författarna har strävat efter att ge en bild av förförståelsen för att tydliggöra vad som ligger till grund för de tolkningar som görs.

Studiens innebördsrikedom i framställningen av resultaten är grundläggande för tolkningens värde i kraft av att flera nyanser framhävs, något som bidrar till att tolkningen får större precision. Detta är något som skulle kunna ses som studiens svaga punkt. Vi skulle exempelvis ha kunnat komplettera intervjuerna med deltagande observationer. Fokus lades istället på att strukturera rådata och att genom en tydlig framställning framhäva och tydliggöra strukturen, möjligtvis på bekostnad av innebördsrikedomen. Det heuristiska värdet handlar om i vilken utsträckning som läsaren, genom framställningen, kan övertygas om att se någon aspekt av verkligheten på ett nytt sätt. Det är centralt i "hermeneutikens kunskapsintresse att öka den intersubjektiva förståelsen bland vår tids människor" (Ödman, 1979, s 98, citerat i

Larsson, 2005). Konsistensen syftar på i vilken grad det i tolkningen tas hänsyn till spelet mellan del och helhet. Innebörden av helheten byggs upp av delarna, på samma gång som innebörden i varje del beror på helhetens innebörd. Genom den tematiska analysen har författarna i tolkning och analysarbetet ständigt växlat mellan del och helhet. Slutligen handlar det pragmatiska kriteriet om hur man lyckats förmedla sina resultat till praktikerna och tala om vad resultaten har för praktisk betydelse (Larsson 2005). Howe och Eisenhart (1990, refererad i Larsson, 2005) kallar detta ”än-sen-då-faktorn”. Det praktiskt hermeneutiska intresset syftar till att underlätta kommunikationen genom att bidra med tolkningar. Vi avser att i avsnittet ”resultat och diskussion” ge en bild av olika upplevelser för att försöka öka förståelsen för området i fokus.

God etik är en viktig aspekt av en vetenskaplig studie. Howe och Eisenhart (1990, refererad i Larsson, 2005) påpekar dock hur ett högt etiskt värde kan reducera andra kvaliteter i en studie. Detta är en problematik som har uppstått i denna studie. Att skydda individernas identitet har varit av vikt och exempelvis bidragit till att vi utelämnat visst material. Att forskaren i sin studie tar hänsyn till och visar omsorg för de som studeras måste enligt Larsson räknas till kvaliteterna i ett vetenskapligt arbete.

RESULTAT OCH DISKUSSION

I en kvalitativ studie, som denna, börjar tolkningen redan i databearbetningsfasen och vi har därför valt att sammanföra resultat och diskussion. Vi börjar med att presentera resultatet i form av de dimensioner som vi skapade genom den tematiska analysen, för att sedan avsluta med en sammanfattande diskussion.

Organisation X

Många av intervjupersonerna tycker det är svårt att beskriva vad som kännetecknar deras organisation. Det som kommer fram är att:

- det är en stor organisation med många egna livsformer
- de är duktiga på att generera resultat och att leverera
- de är mindre bra på att skapa och vara kreativa
- i Sverige är det en mindre hierarkisk, mer prestigelös organisation
- inom den egna enheten är de mer familjaktiga än inom andra enheter i organisationen

- de har en god personalsyn
- de är bra på de mjuka frågorna
- de har hög arbetsbelastning och högt tempo
- det finns många möjligheter för individen

Den komplexa organisationen

Organisation X är en komplex organisation med många intressenter, vilket innebär att flera av de intervjuade cheferna själva har många olika ledare. Detta kan ibland upplevas som frustrerande, men det uttrycks att det måste fungera på detta sätt i en så stor organisation. En av cheferna säger att det handlar om att inse och acceptera att man inte kan känna till all information eller förstå logiken bakom allt som händer. Enligt en intervjuperson blir den tydliga strukturen som råder i företaget en nödvändighet för att göra ”svårgripbara samband synliga och gripbara.” Det kommer fram i en intervju att i en organisation som denna, där även varuförsörjningen är komplex och skall tillgodose många olika behov samt där det finns stränga krav vad gäller dokumentation och säkerhet, är man i ännu högre grad beroende av att samverka, samarbete, lyssna på varandra, vara öppen för idéer, komma fram till prioriteringar och gemensamt genomföra dessa.

Flertalet chefer ger uttryck för att den komplexa organisationen, med nätverksarbete, matrislösningar och tvärfunktionella team i sig är en faktor som på olika sätt kan försvåra arbetet, exempelvis i form av många möten, tidsbrist och förvirring kring sin roll och bristande lojalitetskänsla. Organisation X har stränga myndighetskrav att efterleva och är en regelstyrd verksamhet. Detta innebär att man följer de regler som gäller på alla områden, formella som mer informella, oavsett man är chef eller medarbetare Detta upplevs av flera av intervjupersonerna som något begränsande och inte minst som tidkrävande. En chef anser även att detta kan verka dämpande på innovationsförmågan och hindra en från att genomföra sina idéer.

Kultur och subkultur

Ett flertal av intervjupersonerna tar upp kulturella skillnader på global och lokal nivå. Organisationen ser olika ut beroende på vilket land man befinner sig i, och vilken organisationskultur som råder där, något som präglar det globala samarbetet. Det kan även

finnas skillnader mellan de olika enheterna inom organisationen vad gäller arbetssätt, ledarskap och värderingar. Det framkommer i fler av intervjuerna att dessa subkulturer är något som kan stärka tillhörighetskänslan, men samtidigt skapa distans till andra enheter och till organisationen som helhet. En intervjuperson anser att det är nödvändigt, med tanke på organisationens storlek, att ha någon form ”egen kultur” på lokal nivå. Tre av intervjupersonerna ger uttryck för att detta på olika sätt kan bidra till att det ibland uppstår problem när olika subkulturer möts, och upplever detta som svårt att hantera. Det kommer fram att det även historiskt sett har funnits en distans mellan de olika enheterna i den bemärkelsen att det i liten grad har förekommit utbyte av erfarenheter eller samarbete enheterna emellan. Det beskrivs som att det tidigare pågått ett ”skyttegravskrig”. En av intervjupersonerna berättar att det nu bedrivs en organiserad rotation av chefer på den lägsta organisatoriska nivån i ett försök att uppnå ett bättre samarbete och en ökad likformighet bland cheferna.

Genom nätverksarbete upplever majoriteten av cheferna att skillnaden mellan avdelningar och enheter har blivit mindre tydliga och att detta bidrar till en mer gemensam kultur. Det upplevs dock fortfarande inte som att det existerar *en* gemensam kultur, varken globalt eller nationellt. Två av intervjupersonerna påpekar att det tar tid att etablera en kultur och att detta inte skall underskattas.

Mission och vision

Några av intervjupersonerna reflekterar kring vad som är organisationens mission och vision och hur lätt det är att tappa känslan av den övergripande helheten. En intervjuperson anser att organisationens huvuduppdrag egentligen är att leverera samhällsnytta, men att det som kommuniceras är att vinsten är det viktigaste. ”... under väldigt lång tid har man kommunicerat ´create shareholder value´ som den absolut viktigaste drivkraften för oss (...) och där tror jag vi är väldigt fel ute som företag.” Det anses av samma person att genom att ha större fokus på organisationens mission kan man skapa större meningsfullhet i arbetet, och att vinsten endast är ett medel för att kunna leverera samhällsnytta. Det beskrivs av en chef att det inte alltid finns en tydlighet gällande mål och mening, vart man är på väg som företag, något som kan bidra till att ”folk springer omkring och frågar sig: varför finns vi, egentligen?” En av cheferna säger ”men sen finns ju inte bara de här grundvärderingarna, sen har vi ju också företagets mission och övergripande vision, till exempel att vi skall hålla på med (produkt)tillverkning”.

Förändring

Det framkommer i samtliga intervjuer att det under senare år har skett stora förändringar inom organisation X. De förändringar som nämns är:

- från linjeorganisation till nätverksorganisation
- från decentralisering till centralisering
- från småföretag till storföretag
- från generalist till specialist
- från tillväxt och expansion till effektivisering och förvaltning
- från kortsiktigt till långsiktigt tänkande
- från enhet till helhet
- från rutin och struktur till flexibilitet
- förändring av ”mindset”, attityder, inställningar och värderingar

Fler av intervjupersonerna tar upp att det nu är större fokus på effektivisering, både hos dem själva och inom företaget: ”på att få mest möjliga ekonomi ur verksamheten”. Det beskrivs som ett skifte från tillväxt och expansion till effektivisering och förvaltning, att man nu anstränger sig för att få de kortsiktiga och de långsiktiga målen att gå ihop. Det upplevs av några chefer att steget från att arbeta som en linjeorganisation till att arbeta som en nätverksorganisation har varit ansträngande och det berättas att införandet av matristänkande väckte motstånd hos flera chefer som då upplevde att de förlorade kontroll och resurser.

Det kommer fram i fem av intervjuerna att organisationen i dag står inför en utmaning i det att det inte alltid sitter ”rätt person på rätt plats”; en av personerna anser att detta är det viktigaste kriteriet för att lyckas som företag. Personalsammansättningen ändras genom fler akademiker på alla nivåer, kravet på ökad kompetens och ”rätt inställning” blir större. En av intervjupersonerna talar även om införandet av mer flexibla arbetsformer i form av ”timecare”.

De intervjuade skiljer sig åt i sina sätt att betrakta de pågående förändringarna. En av cheferna uttrycker att det inte alltid är uppenbart vad dessa kommer leda till, och att man i bland frågar sig själv varför detta kommer just nu. Samma chef anser att man måste ge förändringarna en chans att mogna innan man kan ta dem till sig på bästa sätt. Den gemensamma uppfattningen bland de intervjuade är att man som chef och ledning står bakom och stödjer förändringarna

utåt, trots man som individ ibland kan tycka att det är svårt eller frustrerande. En av de intervjuade talar om sin frustration över att vissa chefer inte alltid står fast vid de beslut som gemensamt är fattade i förhållande till vissa medarbetarrelaterade frågor. Ett flertal av cheferna uttrycker att det i dag finns ett behov för likformighet och ”alignment” vad gäller cheferna som arbetar inom organisationen. Det framgår även i två av intervjuerna att organisationens struktur och det stöd som finns för chefer hjälper en att hantera omställningar. En annan anser att de nya system som införts komplicerar arbetet och mest av allt är ”formalia som det globala företaget måste visa utåt”.

Ett fåtal av cheferna talar om ett visst motstånd bland medarbetare mot pågående omdaningar och att detta kan vara svårt att hantera. Det är viktigt att kommunikationen fungerar mellan ledning och medarbetare, så att relevant information förmedlas neråt i organisationen. Något som en av intervjupersonerna anser vara ett hinder är att organisationen inte tydligt nog signalerar den verklighet som råder och det behov för förändring som finns. ”Vi säger att det är kris, vi säger att det är problem, sen så delar vi ut den högsta bonusen någonsin!”. Flera av cheferna betonar att företaget inte längre är så stabilt, tryggt och säkert som det en gång var. Tre av cheferna uttrycker att de i nuläget bekymrar sig för eventuella nedskärningar av personal, med hänsyn till sina medarbetare och även för egen del.

Ledarskap på olika nivåer

Flertalet intervjupersoner anser att ledarskapet ser olika ut beroende på vilken organisatorisk nivå man befinner sig på. De anser att det i många fall nog kan vara lättare att vara ledare på en högre nivå, än att vara gruppchef. Chefer både på operativ och på administrativ nivå anser att det är stor press på första ledets chefer. Detta bland annat för att man då lever mer i samma värld, med liknande arbetsuppgifter och procedurer; man har mer överblick mindre detaljstyrning. Det anses även att det blir ett annat sätt att leda i och med att cheferna är mer självgående. Det är viktigt för flera av de intervjuade att känna att de har stöd från ovanifrån, och särskilt då ifrån den närmste chefen. Det kommer till uttryck i en intervju att: ”... som mellanchefer får man se till att vara sin egen chef rätt mycket... och sitt eget stöd”. En annan uttrycker: ”Man kan behöva stöd på resan, en mentor som kan hjälpa en”.

Det önskade ledarskapet

Tre av cheferna uttrycker att den komplexa nätverksorganisationen och det faktum att det ekonomiska trycket kommer att öka ytterligare bidrar till att ledarsituationen ändras och att det ställs nya krav på cheferna. En av cheferna uttrycker att det krävs ett ”dynamiskt ledarskap” där chefen inte fastnar i detaljer utan ser helheten, arbetar strategiskt, drivande och resultatriktat samtidigt som hon eller han jobbar visionärt, coachande, stödjande och får människor att växa. Som chef skall man vara prestigelös men samtidigt utträta någonting, ”ha ett tempo i sig”. Man måste kunna genomdriva besparingar och nedskärningar när det är nödvändigt. Det är viktigt att vara en god kommunikatör och tydligt kunna förmedla den framtidsbild som organisationen står inför. Det talas även om ett ”enhetligt ledarskap”, med en högre grad av samarbete mellan enheter och fabriker. En av intervjupersonerna uttrycker att det finns stora skillnader mellan chefer och ledare och att man i framtiden borde satsa på sistnämnda och inte längre ha kvar chefstitlarna. Flera nämner att organisationen vill ha en viss sorts chefer och att utsorteringen av dessa nu är hårdare än förr.

Organisationens värderingar

Tankar kring värderingsbegreppet

Cheferna ställer sig frågor som: Vad är egentligen en värdering? Är det genom handlande man visar vad man har för värderingar eller är det hur man tänker och känner? Är det rätt att leda med värderingar? Kan man säga att en värdering är rätt eller fel? Har man rätt att försöka påverka folks värderingar bara i syftet att tjäna pengar? En av intervjupersonerna reflekterar kring vad som skiljer de organisatoriska värderingar från exempelvis en princip. Denna resonerar så att värderingar är högt ställda principer som handlar om hur man skall behandla sina medmänniskor.

Organisationens grundvärderingar och uttryck för dessa

Innehåll

En av de intervjuade uttrycker att om man ställer olika värden emot varandra så har respekt för individen, konkretiserat genom säkerheten, ett högre värde än till exempel leverans och

ekonomi. En del motsättningar lyfts också fram, exempelvis att grundvärderingarna ibland kan vara motsägelsefulla. En intervjuperson frågar sig var gränsen går mellan öppenhet och respekt: "Öppenhet kan exempelvis bli ett rent angrepp". Gällande mångfald och politiska åsikter finns det enligt flera av de intervjuade ändå en gräns för vad som accepteras inom företaget: "Det kan låta bra med 'mångfald' och samtidigt säger vi exempelvis att personer med en viss typ av politisk åsikt inte är välkomna, och då får man problem med vad man säger och vad man gör". Motsättningen mellan företagets vilja till likformning genom gemensamma värderingar ställs mot individens integritet. "Alla har ju rätt att tycka vad de vill, men skulle det gå stick i stäv med, vad det nu skulle kunna vara, då kanske man inte platsar här".

Det påpekas av flertalet intervjupersoner att samhället vi lever i, nationellt och globalt, påverkar ett företag genom exempelvis politiska beslut om miljön, ekonomiska regelverk och andra lagar. Som ledare formas man både av det samhälle man lever i och av det företaget man arbetar på. En intervjuperson anser att en organisations grundvärderingar är något som skall vara konstant i organisationen över en lång tidsperiod, kanske ändras vart 10-15 år, så att de följer strömningar i tiden och de värderingarna som finns i samhället i övrigt.

De grundläggande värderingarnas funktion

Intervjupersonernas tankar kring vilken funktion grundvärderingarna fyller i deras ledarskap har delats in i fem kategorier. Tabellen (A) nedan ger en bild av hur cheferna svarade gällande vilken funktion grundvärderingarna fyller i deras ledarskap. Kategorierna skapades efter intervjuerna, under den tematiska analysen. Intervju 1-3 utgör den administrativa nivån och intervju 4-8 är den operativa nivåns chefer.

A. Grundvärderingarnas funktion

<i>Intervju- person</i>	<i>Vägvisare, riktmärke, pekar i en viss riktning</i>	<i>För ledarskapet</i>	<i>Bas, bekräftelse, stöd</i>	<i>Självklara, ”sunt förnuft”, självklart levnadssätt</i>	<i>Ingen funktion</i>
1	X	X		X	
2	X	X		X	
3	X		X		
4	X	X	X	X	X
5		X	X		
6	X	X			X
7				X	X
8		X			

Vägvisare

”Det sätter en norm för företaget, finns de inte så vet man inte vart man skall gå”.

Det kommer fram att de grundläggande värderingarna skall styra hur cheferna handlar och det är genom handling som man stödjer värderingarna och agerar som förebild för medarbetarna. Grundvärderingarna speglar vad företaget vill ha och anses vara viktiga för att bygga organisationen på sikt.

För ledarskapet

”Visar vilken typ av ledare man vill ha någonstans högt uppe i företaget”.

För en av de intervjuade fyller grundvärderingarna en funktion när denna som chef skall gå in och lösa konflikter. De fyller även en mer indirekt funktion genom organisationens sju ledarkompetenser och ett flertal blandar samman dessa med organisationens grundvärderingar. En chef uttrycker: ”Lite orolig att du skulle fråga om de ledarskapsvärderingarna, som du säkert har hört talas om, men jag har inte läst på dem riktigt”. Grundvärderingarna omtalas av majoriteten intervjupersoner som något som är till för cheferna.

Bas, bekräftelse och stöd

”Det känns ju skönt på något sätt att man har det som... lite stöd i ryggen”.

Grundvärderingarna beskrivs som ett stöd och en bas att stå på och falla tillbaka på. De kan fungera som en bekräftelse på att man utför sina uppgifter rätt och en möjlighet att stämma av sin insats, så att den speglar det som företaget vill ha. Vissa finner även stöd i att ens egna värderingar överensstämmer med organisationens.

Självklara, sunt förnuft, det självklara levnadssättet

”Det är ett sätt att leva... det behövs inte... du skulle egentligen inte behöva mer än tio Guds bud”. ”Men det är ju ganska naturliga värderingar, som samhället i övrigt”.

Organisationens grundvärderingar framstår för majoriteten som självklara värden, överensstämmande med samhällets värderingar i övrigt. De beskrivs av några som relevanta, men självklara, okontroversiella och även banala, vilket de anser gör att det blir svårt att se någon direkt funktion med dem. Det uttrycks som ”ett sätt att leva. (...) det är i atmosfären” och ”bra att de finns, men jag kan inte rabbla upp dem. Jag har läst dem, jag har sett dem, jag tycker att det är ok”.

Ingen funktion

”... helt totalt verkningslös, det är bara text på ett papper och den har i princip väldigt liten betydelse för hur vi faktiskt agerar”. ”Det går inte att spika upp hyfs på väggen”.

Det framkommer att tre av intervjupersonerna upplever att grundvärderingarna inte fyller någon funktion i det dagliga arbetet. ”Värderingarna finns, hänger löst, de säger att de vill ha mångfald och öppenhet, men har inte förklarat vad det är och vad man skall göra som individ”. En av intervjupersonerna hoppas att grundvärderingarna *inte* påverkar dennes ledarskap och uttrycker: ”jag hoppas att jag själv är tillräckligt smart att lista ut vad som är viktigt i livet utan de där värderingarna som kommer uppifrån och ner”. Det framkommer i en intervju att de värderingar som egentligen råder i organisationen hänger kvar från tidigare: ”De värderingarna som vi har här har skapats under lång tid, under andra förhållanden. Det som man kom överens om i ’mergern’ har haft väldigt liten direkt inverkan”. En av intervjupersonerna frågar sig om det egentligen fyller någon funktion att ha gemensamma värderingar i en organisation med så många anställda och anser att det handlar om att man som företag vill framstå som att man arbetar med värderingar, utåt sett, och att det blir lite av en image.

Kan inte återge värderingarna

"... man kan dem inte som rinnande vatten här och nu då."

Det var svårt för intervjupersonerna att återge grundvärderingarna, men flertalet chefer uttrycker att de fyller en funktion i deras ledarskap, mer eller mindre direkt. Exempelvis omnämns öppenhet, mångfald, förtroende, respekt och etik. De talar även om värden som inte står med i organisationens grundvärderingar som jämställdhet, tillit och delegering av ansvar. Intervjupersonerna var inte alltid konsekventa i sina svar och ofta växlade de mellan de olika kategorierna.

Uttryck för organisationens efterlevda värderingar

Samtliga chefer anser att det är andra saker än grundvärderingarna som har betydelse för chefernas handlande. En av de intervjuade anser att de "organisatoriska beteenden" som företaget definierat som önskvärda saknar koppling till organisationens grundvärderingar och upplever detta som problematiskt. En intervjuad anser att trots allt är det verksamhetsbehovet som styr, inte policys och riktlinjer. Flera av de intervjuade talar om vikten av att som chef vara resultat- och målfokuserad, delegera och dra ner på kostnader. Målstyrning är ett ord som återkommer när cheferna talar om hur de leder. En av cheferna uttrycker: "För mig är orubbliga värden att arbeta med delegering och målstyrning", detta för att ha kontroll över medarbetare utan att behöva detaljstyra. Det framkommer att roller förändras och gränser löses upp och det krävs ett minskat makt- och prestigetänkande, att man kommer bort från "blame-tänkandet" och "spelet under täcket", som annars gör det svårt att verka i en nätverksorganisation. Detta innebär krav på att både chefer och medarbetare är förändringsbenägna. Det som behövs är, enligt flera intervjuade, ett ökat helhetstänkande och en större delaktighet genomgående i organisationen. Det talas om att medarbetare och chefer måste ha den "den rätta inställningen", där det handlar om att vara med på förändringar och se till att produkten skall snabbt fram, så effektivt som möjlig.

Motivation

En av de intervjuade anser att: "Det som premieras är att snabbt lösa akuta problem. Det är inte lika glamoröst med förvaltning och säkerhet". Exempel som ges på styrmedel är lön, individuella bonussystem, middags och bio-checkar. En av cheferna berättar om en händelse där han gav en medarbetare "en klapp på axeln" som uppmuntran för ett väl utfört arbete. Detta fick enligt chefen en större effekt än vad han tänkt sig. Uppmuntran och beröm framstår

som viktiga; det kan man inte få för mycket av, däremot kan man ju få för lite, menar samme chef. Det kommer fram i flera intervjuer att det är stort fokus på pengar och effektivitet och det blir lätt bara en produkt som skall fram. Det satsas, enligt en av intervjupersonerna, mycket pengar på att stimulera den yttre motivationen, och inte på att anställda skall hitta den inre motivationen, trots att denna, enligt organisationens egen forskning är starkare än den yttre.

Kommunikation mellan ledning och medarbetare

I några av intervjuerna kommer det till uttryck att ledningsgruppen inte har en verklig bild av hur det ser ut i verksamheten. Det anses av dessa att det finns brister i kommunikationen, både uppåt och neråt. De berättar exempelvis att man inte har velat lyssna till problem, att konflikter har tystats ner och att missförhållanden ej kommer till ytan. En av intervjupersonerna säger: "Det är bara ledningsgrupperna som sitter där med kikaren lång fram och tror att alla andra förstår, bara för att man själv har tittat i kikaren. Men det gör man inte".

Det uttrycks behov från flera av de intervjuade om att få alla, och då särskilt medarbetarna, att känna ett större ansvar och få alla med på tåget. Dessa anser att vissa bromsar upp utvecklingen och att man inte ser det ur ett ledningsperspektiv.

Uttalade och efterlevda värderingar

En av intervjupersonerna uttrycker sin frustration över att det är ett stort fokus på resultat, som gör att andra saker som exempelvis team och ledarutveckling får stå tillbaka. "Det kan kännas som lite corporate bullshit. Det ser fint ut att ha det här med, men sen har man inte tänkt, faktiskt, att vi skall prioritera och jobba så hårt med vissa frågor".

Det uppges att det i hög grad fokuseras på individens prestation i lön och bonussystemen, och några kan uppleva att man inte premierar det att skapa ett fungerande team, coacha och vara en "god ledare". Här upplevs det som ett glapp mellan det som uttalas som viktigt och det som händer i praktiken.

Chefen om sina egna värderingar och förhållningssätt

Flertalet av de intervjuade nämner ett antal faktorer som är av stor vikt för dem i deras ledarskap: förtroende, feedback, professionalism, rättvisa, att vara trevlig, att stå för sin egen

åsiikt även om det går emot strömmen, att utveckla andra, att skapa resultat samt ständig utvecklig och förbättring. En chef uttrycker att det som gör att denna lyckas i sitt ledarskap är att: ”jag jobbar med rätt personer (...) personer som gör att det skapas positiv energi”. En annan uttrycker: ”... att jag som chef kan få medarbetarna engagerade, framåtriktade, till att bli proaktiva, att få en annan mentalitet som jag kan vara med och påverka”. Att man känner tillit, är ärlig och att man har en fungerande kommunikation, en öppen dialog och trivsel på arbetet är också viktigt för många chefer. ”Jag går mycket på magkänsla”, uttrycker en av de intervjuade.

Det är flera som påpekar vikten av att man som chef visar att man hela tiden strävar efter att utveckla sig själv och sitt ledarskap. En av de intervjuade funderar kring hur långt man är beredd att gå för att göra karriär och vilka avsteg som krävs gällande egna tankar och värderingar.

Samtliga chefer uttrycker att det är genom sitt handlande som man förmedlar vad man tror på och står för och det läggs stor vikt vid att göra det man har lovat att göra och inte komma med tomt snack. En intervjuperson nämner att man som chef bör visa ”vuxen-vuxenrespekt” i relation till sina medarbetare.

Egna värderingar eller organisationens?

Hos flera av cheferna råder en uppfattning om att det ibland uppstår situationer där det är chefens eller företagets åsikter som gäller, oavsett vad individen anser. ”Jag vill känna mig fri som människa, men när jag går in i den här rollen så måste jag acceptera spelreglerna och då är jag inte fri i alla lägen”. När beslutet är fattat, då är man överens utåt: ”Då har jag tagit på mig företagshatten och sen har jag gått ut och haft en roll som jag spelat fullt ut, för företagets bästa”. En annan uttrycker: ”Jag tror alla är medvetna om att man inte kan göra som man vill på en arbetsplats”.

Det framkommer att man som chef tvingas fatta otrevliga beslut, men att det finns en gräns för hur mycket man kan kompromissa, och då blir det ens egna värderingar som avgör. ”Det finns centrala riktlinjer, men jag kan själv tolka dessa, det blir mina egna överväganden om vad som är rätt eller inte rätt att göra som blir det avgörande”. Någon upplever att värderingarna inte förmedlas på bästa sätt och då man inte har riktigt klart för sig vad företaget vill, följer man sina egna värderingar.

Flera av de tillfrågade tror att det blir svårt om de egna, personliga värderingarna inte stämmer överens med det som gäller på arbetet och att detta kan leda till att man inte kan vara

kvar i organisationen: ”Jag tror inte att man vill ha det så som människa”. Någon menar att ”om jag inte höll med om de här värderingarna, då skulle jag protestera, ta upp det till diskussion”. En annan säger att de som är chefer har en viss typ av värderingar och ett visst sätt att handla och om detta stod emot företagets principer, så skulle de inte vara chefer.

Arbetet med grundvärderingarna

Förmedlandet av grundvärderingarna

I intervjuerna kommer det fram att grundvärderingarna förmedlas via intranätet, broschyrer, genom organisationens sju ledarkompetenser och personaltidningar samt vid kurser och utbildningar. En av cheferna om förmedlandet: ”Det är ganska luddigt. Som chef skall man sköta den biten själv”. En annan uttrycker däremot att förmedlandet av grundvärderingarna sker ”ganska intensivt”. Således har intervjupersonerna olika åsikter gällande hur organisationens värderingar förmedlas till dem.

Cheferna uttalar att de själva förmedlar grundvärderingarna genom sitt handlande: de framstår som goda exempel och utövar sitt ledarskap enligt de uppsatta värderingarna. Arbetet med värderingar bedrivs enligt en av cheferna på en mer känslomässig grund, än en saklig grund, utan att gå närmre in och exemplifiera detta. ”Men vi pratar ofta *själva* värderingar, liksom inställning hos personer, men vi lutar oss inte tillbaka då, på de här... vi använder inte grundvärderingarna på det sättet”. En av cheferna har presenterat material från ledarskapsutbildningar för sina medarbetare för att skapa en diskussion kring värderingarna. I medarbetarsamtal används utvärderingsblanketter där grundvärderingarna tas upp och ”betygsätts”.

Chefernas tankar kring organisationens värderingsarbete

Syn på dagens värderingsarbete

Flertalet av intervjupersonerna uttrycker att grundvärderingarna alltför sällan tas upp till diskussion eller används på ett direkt sätt. De anser att det finns behov för att ta sig tid att diskutera värderingarna i olika forum, där man tillsammans kan hitta fram till vad man står för och hur man skall förhålla sig praktiskt till dem. Samma person frågar sig: ”menar man verkligen allvar med att man tyckte att de här bitarna är jätteviktiga för att vi skall nå våra mål?”. Två av intervjupersonerna antyder, att om ingen tid läggs på att aktivt arbeta med

värderingar reduceras de till en punkt på ett papper. När värderingarna infördes kom det ett häfte med information och ”sedan var det upp till varje enskild chef att sköta resten själv”.

Flera av intervjupersonerna uttrycker, att det kan upplevas som svårt att jobba lika intensivt med värderingar som de konkreta målen, men anser att man som chef kan sträva efter att de konkreta målen skall stödjas av värderingarna. Det kommer fram i flera av intervjuerna att detta inte är ett område som prioriteras, utan arbetet med värderingar har snarare gjorts på ett mer indirekt sätt och fokus har lagts på mer ”hårda uppgifter”. Två av intervjupersonerna uttrycker dock att det ”indirekta sättet” att arbeta med värderingar på, har fungerat bra ”man vet vart man får tag i informationen, det gäller bara att vara vaksam som chef och ta till sig den”. En av de intervjuade tycker att det är tråkigt att man som företag och chef behöver arbetat med värderingar och anser att detta tyder på förfall i samhället.

Det upplevs av flera som en avsaknad av tydlighet från ledningen gällande hur värderingsarbetet skall bedrivas och detta lämnar ett stort tolkningsutrymme till varje chef. Detta kan i sin tur leda till variationer gällande vad värderingarna egentligen innebär och verka förvirrande på medarbetare. Det berättas exempelvis om andra avdelningar inom enheten, som har skapat sina egna värderingar, där man bedriver ”ett annat värderingsarbete”. Detta kan leda till problem när olika avdelningar skall samarbeta och upptäcker att de arbetar efter andra värderingar, inom samma företag. Då hjälper de inte till att skapa ”en företagskultur” utan det skapas istället många nya, när syftet med värderingarna från början var att skapa en mer gemensam sådan.

Värdestyrning som image och modefluga

En av intervjupersonerna tolkar det faktum att det skapas och arbetas med egna värderingar på olika fronter inom organisationen, som ett resultat av att värderingsarbete är ”inne” just nu. Denna uttrycker att ”det är förmodligen ganska lätt att ge sig in på utan att ha djup kunskap om vad det faktiskt innebär”.

Värderingar på medarbetarnivå

Några av intervjupersonerna påpekar att det även på medarbetarnivå borde föras en diskussion kring värderingar och skapande av dessa för att skapa större delaktighet. De sju ledaregenskaperna finns som verktyg för cheferna, men en intervjuperson efterlyser verktyg som är mer anpassat till medarbetarnivån. ”Det har varit väldigt mycket fokus gentemot ledare, ledarskapet och värderingarna i ledarskapet, då. Men trots allt så är ju värderingarna

också... de är ju till för alla!”. Samtliga intervjupersoner anser att de som chefer har stora möjligheter att influera sina medarbetare. När det gäller att utöva inflytande över medarbetare till att arbeta i linje med organisationens grundvärderingar anser flertalet att det är främst genom sitt handlande som de gör detta. Flera chefer belyser att värderingarna måste konkretiseras, ”lyfta ner värderingarna en nivå”, när man arbetar med dem på medarbetar- eller gruppnivå och anser att: ”skall man gå ner till en operatör eller gruppchef, då gäller det att få det konkret... exemplifiera vad det innebär”. En annan uttrycker: ”det är ju lite högtravande ibland – vad gör du i ett globalt perspektiv med ’ditten och datten’...”.

Vad behövs i värderingsarbetet?

Flera av intervjupersonerna anser att vad som skulle behövas i värderingsarbetet är en möjlighet att reflektera kring det egna beteendet i relation till individuella och organisatoriska värderingar. De efterlyser även verktyg för att arbeta mer aktivt med dessa delar av ledarskapet.

En av de intervjuade upplever att poängen med att arbeta med värderingar, nämligen det att bidra till att skapa mening för individen, har gått förlorad på vägen. Denna reflekterar kring vad som egentligen borde komma först och vara vägledande, ett antal önskade beteenden som mynnar ut i värderingar eller värderingar som grunden för det önskade beteendet. En uppfattning är att det är lättare att arbeta med värderingar på ett mer indirekt sätt, genom att jobba med beteenden som bygger på en värdering, då det är mer konkret och mindre laddat: ”Jag kan inte säga om (en värdering) är fel, jag kan bara säga om beteendet är rätt eller fel”. En annan synpunkt som framkommer är att ledningsgruppen själva borde fundera över sitt beteende och sina värderingar, och på vad de eventuellt skulle kunna förändra innan de börjar ställa krav på andra, för att på så sätt verkligen leda genom goda exempel. ”Värderingarna måste speglas hela vägen ner på ett tydligare sätt.”

En av de intervjuade anser att det viktigaste inte är vilka värderingar man har i en organisation utan hur man väljer att jobba med dem: ”Organisation X satte upp 4 värderingar som inte betyder någonting, och de betyder ju inte någonting eftersom hur vi valt att jobba med dem inte är verkningsfullt”.

Etik och värdestyrning

Det är ingen av cheferna som ser någon etisk svårighet i att påverka sina anställda till att arbeta i linje med organisationens grundvärderingar. En chef uttrycker att denna känner sig trygg med de värderingar som finns, och understryker åter att grundvärderingarna uppfattas

som så självklara och grundläggande att medarbetarna förhoppningsvis funderar i linje med värderingarna, även när de inte är på jobbet. En av de intervjuade frågar sig hur långt man skall dra de etiska frågorna och anser att man är ett vinstdrivande företag, med allt vad det innebär av etiska dilemman, men man försöker dra en gräns som företag och nation.

Det framgår av flera intervjuer att man måste skilja på organisatoriska värderingar och individens egna, men det är få av de intervjuade som förklarar vad skillnaden mellan dessa är. En av intervjupersonerna anser att: ”Grundvärderingar kan vi ju inte påverka. Det kan man ju aldrig. Utan det måste vara attityder och värderingar i vad som rör sig i arbetet här”.

En annan frågar i vilken grad man som chef verkligen kan påverka eller styra kulturen: ”Kulturen kommer utvecklas med tiden, vare sig man vill eller inte. Individer utvecklas och förändras. Så kan man fundera på om man som företag vill vara med och styra denna utveckling eller inte. Man kan inte utveckla en kultur hur som helst, men man kan vara med och påverka den åt något håll”.

Sammanfattande diskussion

Nedan diskuterar vi resultatet i relation till studiens frågeställningar och teoretiska referensram. Efter detta redogör vi för våra slutsatser av mer praktisk natur och ger även vissa normativa kommentarer. Vi presenterar slutligen tankar och funderingar vi fått under studiens gång gällande framtida forskning.

Vilken funktion fyller organisationens grundvärderingar för chefer verksamma på olika organisatoriska nivåer?

Allmänt är cheferna motsägelsefulla när de talar om vilken funktion värderingarna fyller i deras ledarskap. Några av cheferna anser att de inte fyller någon funktion och att det handlar om sunt förnuft, samtidigt som alla dessa anser att grundvärderingarna har minst ett annat funktionsområde. Det verkar vara svårt för cheferna att beskriva grundvärderingarnas konkreta användningsområde och de kategorier som framkommer är alla mer eller mindre abstrakta (se Tabell A), till exempel grundvärderingarna som riktmärke, som stöd i ryggen, som hjälp i ledarskapet. Detta kan visa på att värderingsbegreppet är svårt att definiera och förstå sig på. Ett flertal av cheferna upplever att grundvärderingarna kan fungera som ett verktyg i ledarskapet men det finns en tendens till att de blandar samman organisationens önskvärda ledarkompetenser med organisationens grundvärderingar. Det verkar råda en

uppfattning om att grundvärderingarna endast är till för cheferna. Detta tillsammans med motsägelsefullheten i svaren understryker det cheferna talar om gällande behovet av att tydliggöra värderingsarbetet och reflektera kring vilken funktion grundvärderingarna kan fylla för chefer såväl som för medarbetare.

Eftersom organisationskultur är ett begrepp som är svårt att förstå sig på, finns det risk att fenomenet reduceras och trivialiseras (Alvesson, 2001; Bang, 1999; Trollestad, 2000; Røvik, 1998). Detta skulle kunna vara en bidragande faktor till att värderingsarbetet uppfattas som en avgränsad ledarskapsfråga.

Organisatoriska chefsnivåer

Med utgångspunkt i Thompsons (1988) organisatoriska chefsnivåer skulle man kunna tänka sig att behovet för konkretisering av grundvärderingarna uttrycks mer direkt på operativ nivå. Cheferna på denna nivå har en nära kontakt med sina medarbetare och har som uppgift att stödja och motivera dessa. Det skulle därför kunna vara mer problematiskt för cheferna på denna nivå att värderingarna i så hög grad upplevs som en ledarskapsfråga. På den administrativa chefsnivån kan man tänka sig att chefer inte på samma sätt ställs in för denna problematik gällande värderingsarbetet, bland annat för att de har andra arbetsuppgifter och för att de är chefer för chefer. Enligt Thompsons modell är det chefer på den institutionella nivån som skall skapa långsiktiga mål och förmedla de värderingar och normer som man önskar att organisationen skall stå för, liksom i Organisation X. En administrativ chef uttrycker att det finns behov för en annan strategi när det gäller skapandet av och arbetet med organisationens grundvärderingar, där även medarbetarna är aktiva deltagare.

Att återge grundvärderingarna

Majoriteten av cheferna kan inte återge organisationens grundvärderingar. Detta kan tolkas på olika sätt. Det skulle kunna indikera att de inte känner till dem så väl och att de inte fyller någon funktion för cheferna. Ett annat alternativ är att de är så allmänmännsliga och generella att de redan sedan tidigare är internaliserade och att införandet av dessa som *organisatoriska* värderingar, således inte har fyllt någon funktion. Man kan även tolka det som att cheferna upplever självöverensstämmelse i arbetet (Sheldon och Elliot, 1999). Detta kan vara en indikation på ett väl fungerande värderingsarbete, där dessa värderingar har blivit en del av organisationskulturen.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att det är svårt att ge ett entydigt svar på frågan om vilket funktion grundvärderingarna fyller för chefen i dennes ledarskap.

Hur resonerar chefen kring värderingar i relation till sitt ledarskap?

I chefernas berättelser framkommer det att organisationens efterlevda värderingar inte alltid stämmer överrens med de värderingar som uttalas. En av de intervjuade uttrycker att det är andra värderingar än de organisatoriska som efterlevs, och att dessa har skapats under lång tid, under andra förutsättningar. Bang (1999) antar att det kan vara en värdefull tillgång för ledningen att identifiera dessa existerande värderingar. I intervjuerna talar cheferna om att det som premieras är resultat, målfokusering och effektivitet framför arbete med exempelvis ledarskap och teamutveckling. Flera teoretiker anser att när högsta ledningen skapar de uttalade värderingarna och anställda på lägre organisatoriska nivå mottar andra signaler och direktiv som motsäger dessa, kan detta leda till frustration, demoralisering, att ledningen brister i trovärdighet och att anställda går i en annan riktning än den som ledningen pekar ut (Argyris & Schön, 1978; Bang, 1999; Brytting & Trollestad, 2000). Vårt resultat skulle kunna tyda på att det finns tendenser till detta inom Organisation X.

De egna värderingarna

Cheferna nämner att ömsesidigt förtroende, rättvisa och ständig utveckling och förbättring är faktorer som är viktiga för dem i deras ledarskap. Cheferna upplever att det till stor del är deras egna värderingar som styr och leder dem i det dagliga arbetet. Samtidigt säger cheferna att de ibland måste kompromissa gällande de egna värderingarna i relation till det som organisationen eftersträvar. Det framkommer även att individen bör ha ett visst beteende och en viss uppsättning värderingar för att få en chefsposition.

Det önskade ledarskapet

Det talas om ett önskat, framtida ledarskap som innebär att chefen skall vara resultatnriktad och samtidigt arbeta visionärt. Detta kan motsvaras av en kombination av det transaktionella ledarskapet (Yukl, 1999) och det autentiskt transformativa ledarskapet (Bass & Steidlmeier, 1998).

Vad är en värdering?

Cheferna reflekterar kring begreppet värdering och upplever att det är svårt att få grepp om.

Det uttalas från högsta ledningen att cheferna skall sträva efter att leva upp till organisationens grundvärderingar. Det beskrivs dock inte mer ingående hur man kan förhålla sig till dem i sitt dagliga arbete och detta kan upplevas som problematiskt.

Hur resonerar chefen kring det värderingsarbete som bedrivs i organisationen?

Det råder en uppfattning om att det finns ett tolkningsutrymme gällande värderingarnas innebörd och hur värderingsarbetet skall bedrivas. Detta kan skapa osäkerhet bland både chefer och medarbetare. Det talas även om hur tolkningsutrymmet kan bidra till att det uppstår subkulturer och avstånd mellan enheter istället för att uppmuntra till en gemensam organisationskultur. De intervjuade anser att det är svårt att arbeta med värderingar på ett konkret sätt och att det främst är genom sitt handlande som de förmedlar organisationens värderingar.

Syn på organisationskultur

I intervjuerna framgår det att ett sätt att arbeta med värderingar är att, i samband med medarbetarsamtalet, betygsätta i vilket grad den anställde lever upp till organisationens grundvärderingar. Detta skulle kunna tolkas som ett uttryck för en instrumentell och funktionalistisk syn på organisationskultur, där kulturen blir en variabel som kan mätas och kontrolleras (Alvesson, 1993; Trollestad, 2000). Cheferna uttrycker också en önskan om ett forum där organisationens grundvärderingar och även egna värderingar kan tas upp till diskussion och reflektion för att värderingsarbetet skall upplevas som mer meningsfullt. Detta skulle kunna motsvaras av det som Trollestad (2000) kallar en kommunikativ strategi och ett uttryck för ett antropologiskt, mer hermeneutiskt perspektiv på organisationskultur (ibid.).

Våra slutsatser av mer praktisk och normativ karaktär

Varför organisatoriska grundvärderingar?

Rövik (1998) talar om trender när det gäller olika sätt att styra organisationer på, så kallade institutionaliserade organisationsrecept, och anför att värdestyrning är ett exempel på detta. Detta skulle kunna få till följd att man som företag inför organisatoriska grundvärderingar för att det ligger i tiden, utan att ställa sig frågan varför man gör detta. För att de organisatoriska grundvärderingarna skall fylla en funktion kan man anta att det inte räcker med ett beslut om att arbeta efter vissa värderingar. Beslutet är ett viktigt steg och en hjälp på vägen, men det

finns inget mekaniskt sammanhang mellan beslut och efterlevnad. Att skapa gemensamma värderingar och attityder i en organisation är en långvarig process som kräver tid och resurser för att genomföras (Alvesson, 1993; Bang, 1999; Flöistad, 1992). Vi tror Rokeach definition av värderingar skulle kunna vara till hjälp i värderingsarbetet. Men är de organisatoriska värderingarna värderingar i Rokeach mening? Han menar att värderingar är någonting relativt stabilt över tid och de organisatoriska grundvärderingarna är skapade för att indirekt åstadkomma en förändring, för att skapa en mer uniform organisationskultur. Dock kan man betrakta stabilitet och förändring som två sidor av samma mynt. Dessa begrepp behöver inte stå i motsatsförhållande till varandra. Vi tycker oss se en tendens till att man inte problematiserar begreppet värdering i tillräckligt hög utsträckning. Det är ett komplext begrepp och vi tror att man skulle kunna arbeta med detta på ett tydligare och mer djuplodande sätt.

Motstånd mot förändring

Det talas om att det förekommer visst motstånd hos både chefer och medarbetare gällande pågående förändringar. Detta motstånd kan bero på ett hot mot eller ett ifrågasättande av individens värderingar (Jern, 1996). Genom att medvetandegöra dolda, ofta omedvetna processer och därigenom begripliggöra motståndet kan man underlätta förändringsprocessen och skapa förutsättningar för en verklig sådan (Boëthius & Jern, 1996). Detta kan man koppla till Argyris och Schöns (1978) resonemang om att ifrågasättande av organisationens styrande värden kan leda till en "double-loop-learning" och förändring av beteende och antaganden.

Den kommunikativa strategin

Att bedriva värderingsarbete genom den kommunikativa strategin kan generera ökad delaktighet på alla nivåer och skapa ökad lojalitet och engagemang. Den kommunikativa strategins människosyn går hand i hand med den som genomsyrar målstyrningsarbetet. Vi tror att om man förenar de krafter som uppstår genom MBO och värderingsarbete, kan man bidra till att skapa en organisation med självständiga individer som strävar i samma riktning. Som chef och ledare har man möjlighet, och i vår mening även ett ansvar, att skapa förutsättningar för detta.

Ledarskap genom goda exempel

Flöistad (1992) anför att det i dagens samhälle saknas traditioner för att diskutera attityder och värderingar i arbetslivet. Detta kan innebära att det inte är okomplicerat för chefen att bedriva

värderingsarbetet enligt den kommunikativa strategin. Därför kan ”ledarskap genom goda exempel” fungera som en pedagogisk användbar modell och underlätta detta arbete. Vi tänker oss dock att det behövs mer än goda exempel och att fokuserandet på ledarskapet i de organisatoriska grundvärderingarna, som vi ser i organisation X, kan leda till att anställda uppfattar grundvärderingarna som något som endast är till för chefer.

Ett salutogent perspektiv

Individen och systemet denne verkar inom påverkar varandra ömsesidigt. Vi har strävat efter att koppla ihop psykologiska teorier på individ- och organisationsnivån. Vi tror att om man kan få den övergripande meningsfullheten och existensberättigandet gällande organisationens mission och vision att hänga samman med den individuella känslan av meningsfullhet och självöverensstämmelse i arbetet, kan man skapa förutsättningar för individens välmående och psykiska och fysiska hälsa. Detta tycks bli allt viktigare i en globaliserad värld, där företagen blir större och större och individen mindre och mindre. Att människan är aktiv i sitt meningssökande är vi övertygande om liksom av vikten att företag tar detta på allvar för att överleva på lång sikt och för att attrahera arbetskraft. Som nämnt inledningsvis kommer morgondagens arbetstagare att i högre grad ställa krav på organisationens samhällliga och moraliska ansvar. Insikt och kunskap om helheten kan bidra till att individen upplever en känsla av meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet (Antonovsky, 1991). I detta sammanhang kan man tänka sig att helheten motsvaras av organisationens mission, vision och värderingar. Upplevandet av meningsfullhet kan skapa inre och autonom motivation och en känsla av självöverensstämmelse i arbetet (Sheldon & Elliot, 1999). Rokeach (1973) uppdelning i terminala och instrumentella värderingar skulle kunna användas i detta arbete genom att de terminala värderingarna kan motsvara visionen, d.v.s. ett önskvärt sluttillstånd. De instrumentella värderingarna kan fungera som riktlinjer för ett önskvärt beteende. Utifrån detta resonemang kan man tänka sig att upplevande av meningsfullhet i arbetet skulle kunna bidra till ökat välmående för individen.

Förslag till framtida forskning

Studien har genererat nya tankar och funderingar kring vidare forskning. Det hade exempelvis varit intressant att komplettera denna studie med ett medarbetarperspektiv och fokusera på hur medarbetarna ser på organisationens grundvärderingar och det värderingsarbete som bedrivs. En annan intressant aspekt skulle kunna vara att undersöka hur chefer på en institutionell nivå

förhåller sig till organisationens grundvärderingar och skapandet av dessa. Man skulle även kunna genomföra en studie som syftar till att koppla samman ledarskap och värderingsarbete med målstyrning och belöningsystem, exempelvis genom att fråga sig: Hur påverkar installationen av målstyrning organisationskulturen, med avseende på ledarskap och värderingar? I relation till det salutogena perspektivet är en annan möjlig ide att undersöka sambandet mellan fysiskt och psykiskt välmående och upplevd meningsfullhet och självöverensstämmelse i arbetet.

Slutord

Vi har genomfört en studie där vi har strävat efter att skapa en bild av chefens upplevelse gällande organisationens grundvärderingar och dess betydelse i dennes ledarskap. Vi har funnit att cheferna upplever organisationens grundvärderingar som generella och allmänmänskliga, och de anser att det är främst genom sitt handlande som de förmedlar dessa till medarbetarna. Cheferna är motstridiga i sina svar gällande grundvärderingarnas funktion. Det är en allmän uppfattning att det till stor del är deras egna värderingar som vägleder dem i arbetet. Cheferna ger uttryck för att organisationens uttalade värderingar inte alltid stämmer överens med de efterlevda värderingarna. Värderingsbegreppet upplevs av cheferna som komplicerat och svårdefinierat och det framkommer en önskan om ett forum där chefer, och även medarbetare, kan få möjlighet att reflektera kring värderingar och värderingsarbete.

De organisatoriska grundvärderingarna pekar på någonting som är generellt och allmänmänskligt. Är organisatoriska grundvärderingar möjligtvis företagets Kardemommelag? De kan framstå som självklara och uppenbara, men kanske inte desto mindre viktiga.

REFERENSER

Alvesson, M. (1993). *Organisationsteori och teknokratiskt medvetande*. Stockholm: Nerenius & Santérus förlag.

Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber AB.

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). The great disappearing act: Difficulties in “doing leadership”. *Leadership Quarterly*, 14, 359-381.

Antonovsky, A. (1991). *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur och Kultur.

Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defences: Facilitating organizational learning*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Press.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behaviour. *Leadership Quarterly*, 10, 181-217.

Berger, P., & Luckmann, T. (1971). *The social construction of reality. A treatise in the Sociology of Knowledge*. London: Penguin books.

Boalt Boëthius, S., & Jern, S. (1996). Organisationspsykologi och Tavistock-skolan. I S.

Boalt Boëthius & S. Jern (red.), *Den svårfångade organisationen. Texter om medvetna och omedvetna skeenden* (s 15-43). Stockholm: Natur och Kultur.

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2003). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap, tredje upplagan*. Lund: Studentlitteratur.

Bono, J.E., & Judge, T.A. (2003). Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal* 46, 554-571.

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.

Brytting, T. (2006, 18 mars) Stoppa etikpratet. *Svenska Dagbladet*. Nerladdat 24 mars, 2006, från http://www.svd.se/dynamiskt/brannpunkt/did_12134986.asp

Brytting, T., & Trollestad, C. (2000). Managerial thinking on value-based management. *International Journal of Value-Based Management* 13, 55-77.

Egidius, H. (1997). *Psykologilexikon*. Stockholm: Natur och Kultur.

Egner, T. (1980). *Folk og røvere i Kardemomme by*. Oslo: J.W. Cappelens Forlag AS

Ekvall, G. (1996). Tidsandan och ledarskapet. I G. Ekvall (red.), *Navigatör och Inspiratör, om chefer, ledarskap och förändringar*. (s 19-29). Lund: Studentlitteratur.

Erikson, M. G. (1999). Psykologi och hermeneutik. I C. M. Allwood & G. M. Erikson (red.), *Vetenskapsteori för psykologi och andra samhällsvetenskaper* (s 287-319) Lund: Studentlitteratur.

Feather, N. T. (1993). Authoritarianism and attitudes toward high achievers. *Journal of Personality and Social Psychology* 65(1), 152-164.

Feather, N. T. (1994). Attitudes towards high achievers and reactions to their fall: Theory and research toward tall poppies. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* 26, 1-73. New York: Academic Press.

Fürth, T., Holmberg, I., Larsson, O., & Raaterova, M. (2002). *80-talisterna kommer: om kollektiva egoister, själupppoffrande livsnjutare och andra ungdomar*. Uppsala: Uppsala publishing house AB.

Flöistad, G. (1992). *Kunsten å omgåås hverandre. En bok om ledelse, bedriftskultur og etikk*. Oslo: Ad Notam Gyldendal A/S

Habermas, J. (1978). *Knowledge and human interests*. Ed. London: Heinemann Educational Books Ltd.

Hallberg, M. (1999). Hermeneutik. I C. M. Allwood & G. M. Erikson (red.), *Vetenskapsteori för psykologi och andra samhällsvetenskaper* (s 73-100). Lund: Studentlitteratur.

Haslam, S. A. (2001). *Psychology in organizations. A social identity approach*. London: SAGE Publications Ltd.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. CA: Sage.

Hogg, A. M., & Vaughan, G. M. (1998). *Social Psychology*. Salisbury, UK: Prentice Hall.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur

Jern, S. (1996). I en organisationsförändrings kölvatten: Beroende, lydnad och tio år av galenskap. I S. Boalt Boëthius & S. Jern (red.), *Den svårfångade organisationen. Texter om medvetna och omedvetna skeenden* (s 275-286). Stockholm: Natur och Kultur.

Kelman, H. C. (1961). Three processes of social influence. In M. Jahoda & N. Warren (Eds.), *Attitudes* (s 151-162). Middlesex: Penguin Books.

Kruuse, E. (1998). *Kvalitativa forskningsmetoder i psykologi*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

- Larsson, S. (2005). Om kvalitet i kvalitativa studier. *Nordisk Pedagogik*, 25, 16-35.
- McCoy, B. (1997). The Parable of the Sadu. *Harward Buisness Review*, May-June, 55-60.
- Patel, R., & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Qviberg, M. (2006, 9 mars). Stoppa etikpratet. *Svenska Dagbladet*. Nerladdat 24 mars, 2006, från http://www.svd.se/dynamiskt/brannpunkt/did_12042485.asp
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
- Rövik, K. A. (1998). Moderna organisationer. Trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet. Malmö: Liber AB
- Schein, H. E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction and longitudinal well-being: The self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology* 76, 482-497.
- Svartdal, F. (2001). *Psykologins forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.

Sveriges Psykologförbund (1998). *Yrkesetiska principer för psykologer i Norden*. Nerladdat 15 mars, 2006 från

[http://www.psykologforbundet.se/www/sp/hemsida.nsf/objectsload/yrkesetiska/\\$file/yrkesetiska.pdf](http://www.psykologforbundet.se/www/sp/hemsida.nsf/objectsload/yrkesetiska/$file/yrkesetiska.pdf)

Thompson, J. D. (1988). *Hur organisationer fungerar*. Stockholm: Prisma.

Trollestad, C. (2000). *Etik och organisationskulturer. Att skapa en gemensam värdegrund*. Stockholm: Svenska förlaget liv & ledarskap ab.

Trollestad, C. (2003). *Existentiellt välbefinnande och moralisk trovärdighet hos högre chefer och ledare*. Stockholm: Svenska förlaget liv och ledarskap ab.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Nerladdat 24 april, 2006 från

<http://www.vr.se/publikationer/sida.jsp?resourceId=12>

Watzlawick, P., Weakland, J., & Fisch, R. (2001). *Förändring: Att ställa och lösa problem*. Stockholm: Natur och Kultur.

Wijkman, A. (2006, 16 mars) Stoppa etikpratet. *Svenska Dagbladet*. Nerladdat 24 mars, 2006, från http://www.svd.se/dynamiskt/brannpunkt/did_12108213.asp

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 251-289.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285-305.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Zoglowek, H. (1999) Tematisk analyse, en framgångsmåte for å analysere kvalitative intervju. *Nordisk Pedagogik*, 19, 156-167.

Bilaga 1

Hej!

Organisation X har visat intresse för vårt examensarbete om ledarskap och värderingar och arbetet genomförs inom ramen för Psykologutbildningen vid Lunds Universitet.

Vi kommer att genomföra sex till åtta intervjuer med chefer på olika nivåer inom avdelningen. All information behandlas konfidentiellt och kommer endast användas för denna undersökning. Vi tillämpar även Psykologförbundets etiska regler.

Du kommer att träffa Rebecca eller Monica under en och en halv timme för samtal och reflektion kring Ditt ledarskap. Ljudupptagning kommer att ske och allt material anonymiseras. Din medverkan är viktig för att öka kunskapen inom organisationen gällande ledarskap. Genom ditt bidrag stödjer Du även den vidare forskningen inom området.

X är ansvarig för att Du får ta del av resultatet.

Examensarbetet kommer även att finnas tillgängligt på Universitetsbiblioteket i Lund och publiceras elektroniskt i databasen Xerxes, Lunds Universitet.

Ett stort tack för visat intresse!

Med vänliga hälsningar

Rebecca Haglid och Monica Haune

Bilaga 2

Ledarskap och värderingar

Intervjuguide, Pilotintervju

Introduktion

Det här en pilotintervju d.v.s. det är en prototyp till de intervjuer vi skall genomföra nästa vecka. Jag skulle uppskatta om du ville hjälpa mig med synpunkter och funderingar kring hur du uppfattar frågorna. Jag skulle vilja använda de sista 15-20 min till att få din feedback och synpunkter kring intervjun, du får gärna anteckna under tiden om du kommer på någonting men jag skulle uppskatta om vi sparade feedbacken till efter det att intervjun är klar.

Mitt namn är ... Jag går på psykologprogrammet vid Lunds Universitet och håller tillsammans med min kollega ... på att skriva en examensuppsats om ledarskap och värderingar.

Vi är här i egenskap av studenter och är neutrala i förhållande till vad du kommer att säga. Jag är inte intresserad av rätt och fel, utan jag är intresserad av hur du upplever ditt ledarskap och dina synpunkter kring detta.

X är kontaktperson och får inte del av det du kommer att säga till mig, ingen annan än vi kommer att ta del av materialet, som anonymiseras och behandlas konfidentiellt. Vi kan komma att använda direkta citat, men dessa kommer att anonymiseras och företagshemligheter eller känsligt material kommer inte att användas.

Jag kommer att spela in det som sägs (visa mp3spelaren). Detta är mest till för mig så att jag inte skall behöva anteckna och istället kan koncentrera mig helt och fullt på det du säger. Är det okej att jag spelar in?

Intervjun kommer vara i ca en och en halv timme. Tanken är att detta skall vara en möjlighet för dig att reflektera kring Ditt ledarskap. Jag är intresserad att veta mer om hur Du upplever det att vara chef i organisation X och dina tankar och funderingar kring detta.

Inledning

Vill du berätta om vad du gör som chef här på X (arbetsuppgifter, överordnade, underordnade etc.)

Hur upplever du det att vara chef i X?

Vad tycker Du karakteriserar X som organisation?

Vad karakteriserar Dig som chef?

Vad främjar och vad hindrar Dig i Ditt ledarskap?

När upplever Du att det fungerar väl och när det fungerar mindre väl?

Värderingar

(Egna värderingar)

Vad driver dig i ditt ledarskap?

När det gäller värderingar och ditt ledarskap – vilka tankar har du kring det?

Vilka värderingar styr dig i ditt ledarskap?

Kan du berätta om en händelse eller en situation där dina värderingar tydligt har påverkat ditt sätt att agera? (Hur tog du det, hur reagerade du på det?)

Om personen har svårigheter med att hitta situation; När du står i en situation där det krävs att det fattas beslut (dilemma av något slag) vad är det då som påverkar dig? Vägledande? Vad blir den utlösande faktorn? Väger tyngre?

Organisation X's grundvärderingar

Jag är nyfiken på hur du tänker kring X's grundvärderingar.

Hur förhåller du dig till X grundvärderingar?

Hur arbetar du med dem?

Vilken betydelse/funktion har de för dig i ditt ledarskap?

Hur påverkar dessa ditt ledarskap? (Hur påverkas du av det?)

Hur förmedlas X grundvärderingar till dig? Hur påverkas du av detta?

Hur gör du för att förmedla grundvärderingarna till dina medarbetare?

Påverkansprocesser

Hur ser du på den möjlighet du har att påverka/utöva inflytande på dina medarbetare?

Vad betyder det för dig?

Hur anser du att du påverkar dina medarbetare?

Vad tänker du kring din möjlighet som chef att påverka dina medarbetares värderingar?

Vad främjar/hindrar arbetet med att skapa gemensamma värderingar?

Vad skulle Du som chef behöva för att uppfylla X's målsättning gällande gemensamma grundvärderingar?

Ibland kan det uppstå en spänning/motsättning/dilemma mellan det man själv tror på och det man förväntas tro på, har du upplevt det någon gång?

I ditt uppdrag ingår att förmedla X grundvärderingar, ser du något problem med att påverka dina medarbetares värderingar i en viss riktning?

Bilaga 3

Ledarskap och värderingar

Introduktion

Mitt namn är ... Jag går på psykologprogrammet vid Lunds Universitet och håller tillsammans med min kollega ... på att skriva en examensuppsatts om ledarskap och värderingar.

Vi är här i egenskap av studenter och är neutrala i förhållande till vad du kommer att säga. Jag är inte intresserad av rätt och fel, utan jag är intresserad av hur du upplever ditt ledarskap och dina synpunkter kring detta.

X är kontaktperson och får inte del av det du kommer att säga till mig, ingen annan än vi kommer att ta del av materialet, som anonymiseras och behandlas konfidentiellt. Vi kan komma att använda direkta citat, men dessa kommer att anonymiseras och företagshemligheter eller känsligt material kommer inte att användas.

Jag kommer att spela in det som sägs (visa mp3spelaren). Detta är mest till för mig så att jag inte skall behöva anteckna och istället kan koncentrera mig helt och fullt på det du säger. Är det okej att jag spelar in?

Intervjun kommer vara i ca en och en halv timme. Tanken är att detta skall vara en möjlighet för dig att reflektera kring Ditt ledarskap. Jag är intresserad att veta mer om hur Du upplever det att vara chef i organisation X och dina tankar och funderingar kring detta.

(Stimulimaterial i form av Organisation X's grundvärderingar presenteras endast vid en explicit förfrågan.)

Om Dig som chef

Vill du berätta om vad du gör som chef här på X? (arbetsuppgifter, överordnade, underordnade etc.)

Hur upplever du det att vara chef i X? (Upplever du att du har rätt verktyg stöd/tid/befogenheter?)

Vad karakteriserar Dig som chef?

Vad är det som möjliggör att du lyckas med ditt ledarskap?

Vad försvårar ditt arbete som chef?

Vad skulle du behöva i ditt ledarskap?

Vad driver dig i ditt ledarskap?

När det gäller värderingar och ditt ledarskap – vilka tankar har du kring det?

Vilka värderingar styr dig i ditt ledarskap?

Kan du berätta om en händelse eller en situation där dina värderingar har påverkat ditt sätt att agera?

Organisation X's grundvärderingar

Vad tycker Du karakteriserar X som organisation?

Jag är nyfiken på hur du tänker kring X's grundvärderingar:

Hur förhåller du dig till X grundvärderingar?

Hur förmedlas X grundvärderingar till dig?

Vilken funktion har de för dig i ditt ledarskap?

Vad betyder de för dig i ditt ledarskap?

Hur påverkar dessa ditt ledarskap?

Hur gör du för att förmedla grundvärderingarna till dina medarbetare?

Hur gör du för att tillämpa X's grundvärderingar i din verksamhet?

Vad främjar detta arbete?

Finns det något som försvårar detta arbete?

Påverkansprocesser

Hur motiverar du dina medarbetare?

Hur ser du på den möjlighet du har att påverka dina medarbetare?

(Vad tänker du kring din möjlighet att påverka dina medarbetare?)

Vad tänker du kring din möjlighet att påverka dina medarbetare att arbeta i linje med organisation X's grundvärderingar? Vad främjar/hindrar detta arbete?

Vad skulle Du behöva i ditt arbete med värderingsfrågor? Finns det något du skulle vilja göra annorlunda?

Ibland kan det uppstå en spänning/motsättning/dilemma mellan det man själv tror på och det man förväntas tro på, har du upplevt det någon gång?

Kan du tänka på en situation där du upplevde att det var svårt för dig att leva upp till de grundvärderingar som X förespråkar?

I ditt uppdrag ingår att påverka dina medarbetare på olika sätt, tycker du det finns någon (etisk) svårighet med att påverka dina medarbetares värderingar i en viss riktning?