



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PEDK11
Kandidatuppsats, 15 högskolepoäng
Datum: 090608

Ett retoriskt flaggskepp?

Lärande och värdegrundsarbete inom organisationer

Sofia Sekund

Handledare:
Piotr Szybek

ABSTRACT

Arbetets art:	Kandidatuppsats
Sidantal:	37
Titel:	Ett retoriskt flaggskepp? Lärande och värdegrundsarbete inom organisationer
Författare:	Sofia Sekund
Handledare:	Piotr Szybek
Datum:	090525
Sammanfattning:	<p>Uppsatsen är en kvalitativ teoretisk litteraturstudie. Metodologiskt har den en abduktiv karaktär, och innefattar en genealogisk ansats gentemot begreppet värdegrund. Uppsatsens syfte är att undersöka om svårigheterna i att förankra värdegrundsarbete inom organisationer kan förklaras genom vuxnas lärande. Värdegrundsbegreppet härstammar från det svenska skolväsendet och förskolans och skolans läroplaner. Under senare år har dock värdegrundsbegreppet kommit att starkt influera även världen utanför skolan, då allt fler organisationer intresserar sig för värdegrundsriktade förändringsarbeten. Det har skett en förändring i hur organisationer fungerar och är organiserade samt i hur moderna arbetstagare betraktar arbetets arena. För att säkra produktivitet, balans och stabilitet använder sig organisationer av värdegrundsarbete för att skapa en enad värdegrundsgemenskap inom organisationerna och göra sig attraktiva för den moderna arbetstagaren. Samtidigt som detta ökande intresse sker märks det också en tendens till att värdegrundsarbetet inte alltid blir så grundat i de organisationer som företar sig det. Problemen med att förankra värdegrundsarbete inom organisationer går att härleda till lärande i det avseendet att många organisationer utformar värdegrundsarbete som om det syftade till ett lärande av enkelloop- eller anpassningskaraktär, då det i själva verket kräver ett dubbelloop- eller utvecklingsinriktat lärande för att fungera och komma till stånd. Även icke-lärande och symboliskt lärande kan förklara svårigheterna med värdegrundsarbete och bottnar i de känslor av rädsla och ångest som kan uppstå hos den enskilde i mötet med förändringsarbete och de krav som är förknippade med detta. Framtida forskning kring begreppet värdegrund skulle kunna fokusera kring arbetsrättsliga gränsdragningar och på att hitta andra faktorer som inverkar på värdegrundsarbete inom organisationer.</p>
Nyckelord:	Värdegrund, lärande och organisation

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	3
1.1	Tack	5
2	Metod.....	6
2.1	Uppsatsens syfte	6
2.2	Valet av litteraturstudie samt avgränsningar	6
2.3	En kvalitativ utgångspunkt	6
2.4	En abduktiv process.....	7
2.5	Genealogisk ansats	8
2.6	Förförståelse	9
2.7	Reliabilitet och validitet	10
2.8	Litteratururval.....	11
2.9	Pedagogisk relevans	12
2.10	Disposition	12
3	Värdegrund	13
3.1	Vad syftar värdegrundsarbete inom organisationer till?	13
3.2	Värdegrundsbegreppet.....	15
4	Lärande	17
4.1	Reproduktivt och utvecklingsinriktat lärande.....	17
4.2	Enkelloop- och dubbellooplärande.....	18
4.3	När lärande uteblir	19
5	Värdegrundsarbete och lärande	21
5.1	Den teoretiska kopplingen mellan värdegrund och lärande.....	21
5.2	Problem förknippade med planeringsstadiet av värdegrundsarbete	23
6	Moraliska implikationer; ett annat sätt att betrakta värdegrundsarbete inom organisationer.....	25
6.1	Ett alternativt synsätt	25
7	Analys och diskussion	28
8	Förslag på framtida forskning	33
	Referenser.....	34

1 Inledning

Min tanke var egentligen inte att skriva en uppsats kring ämnet värdegrundsarbete. Jag var i startgroparna för att skriva om fysisk arbetsmiljöns påverkan på kreativitet och lärande, eller om hur stress inverkar på lärandeprocesser.

Men sen hände det där, som så ofta, att man upplever något som gör att saker och ting plötsligt framstår i ett annat ljus. I det här fallet var det mina uppsatstankar som fick sig en törn. Den utlösande faktorn var nyhetssändningen där jag, och en stor del av Sveriges vuxna befolkning, fick uppleva hur lagens väktare, polismyndigheten, förlorade en stor del av sitt förtroendekapital hos många av oss som tittade.

I en lång videosekvens, som vid det här laget är bekant för många, uttryckte enskilda poliser brutala, nedlåtande och rasistiska åsikter om de medborgare som passerade utanför pikétbussens fönster. Filmen var egentligen tänkt att användas som bevismaterial mot dem som filmades, men kom att sätta polismyndighetens värderingar och värdegrundsarbete i mediefokus under flera veckor.

Allt eftersom skandalen granskades och interna utredningar tillsattes, kom flera obehagliga sanningar om polisens organisation till dagens ljus. Polisbrutalitet och rasism framställdes som vardagsmat i polisens dagliga maktutövande och rikspolismästaren Carin Götblad och andra höga chefer inom polisens organisation uttryckte sin avsky och förvåning i medierna.

När jag följde utvecklingen i media blev det plötsligt självklart för mig att jag var tvungen att skriva om just denna värdegrund, som de höga cheferna verkade ta för given, men enskilda anställda högaktningfullt struntade i när det kom till kritan. Det som hände i Malmö slog an en ton i mig, jag började ställa mig frågor om värdegrundsarbete och reflekterade över de tillfällen jag själv stött ihop med begreppet i arbetslivet.

Jag tyckte att det var märkligt att den högsta ledningen inom polisens organisation agerade helt oförstående inför det som hänt i Malmö, och började fundera över om det inte kan vara så att medan värdegrundsarbete i ledares ögon är relativt oproblematisk och förknippat med framgång, så är konsekvenserna och åsikterna längre ner i organisationen inte alltid så samstämmiga och oproblematiska.

Jag blev fascinerad av tanken på att det trots alla de ekonomiska resurser som lagts ner, verkade vara så svårt för organisationer att ro iland värdegrundsarbete och undrade vad som kunde tänkas ligga bakom dessa svårigheter. En ton av igenkänning och nyfikenhet fanns i mig kring sambandet mellan lärande och värdegrundsarbete inom organisationer, och jag kände att det var både självklart och nödvändigt för mig att undersöka detta i min c-uppsats.

Så här sitter du nu med den färdiga produkten av mitt arbete i din hand. Jag har försökt att granska, utreda och härleda begreppet värdegrund och se vilka kopplingar det kan finnas mellan svårigheten att förankra värdegrundsarbete inom organisationer och lärande. Jag har även gjort en ansats att redogöra för ett alternativt sätt att se på värdegrundsarbete, som presenteras av Schein och Trollestad.

Trevlig läsning!

Stockholm, Saltsjöqvarn våren 2009

1.1 Tack

Att skriva en uppsats på egen hand är inte alltid en lätt uppgift. Uppmuntran när det känns tungt och granskning och kritik när man blir bekväm har jag att tacka människorna omkring mig för. Ett stort tack riktar jag till min handledare Piotr Szybek vars vägledning och stöd varit ovärderligt viktigt för mig under skrivprocessen. Tack för goda råd, kloka ord, humor, skratt och Chuck Berry. Jag vill även tacka vänner och familj för uppmuntran och vänliga ord under skrivprocessen, något som varit oerhört betydelsefullt för mig.

2 Metod

2.1 Uppsatsens syfte

Mitt syfte med uppsatsen är, **att undersöka om svårigheterna i att förankra värdegrundsarbete inom organisationer kan förklaras genom vuxnas lärande.**

2.2 Valet av litteraturstudie samt avgränsningar

Jag har valt att basera min uppsats på skrivna källor och inte på empiriskt material. Att bekanta sig med och granska den befintliga litteraturen på ett område är ett nyckelsteg i alla forskningsprocesser, oavsett vilken metod man avser använda sig av. Det är så att säga bäst att ta reda på vad som sagt i en fråga innan man själv gör ansatsen att besvara densamma (Neuman, 2006).

Eftersom jag upplever att föremålet för mitt intresse är relativt outforskat anser jag att valet av litteraturstudie är lämpligt. I förlängningen skulle sedan denna c-uppsats kunna användas som grund för en empirisk studie.

Desto högre preciseringen av en problemformulering är, desto högre är precisionen i besvarandet av frågan/problemet (Backman, 1998). Genom att anlägga ett lärandeperspektiv i uppsatsen har jag försökt att avgränsa mig och smalna av. Dels för att göra ämnet hanterbart, men även för att verkligen kunna fördjupa mig och gå till botten med min frågeställning.

Att jag anlägger ett lärandeperspektiv i min uppsats innebär inte att jag utesluter andra faktorerens möjliga påverkan på värdegrundsarbete inom organisationer. Ledarskap, makt och organisationskultur är fenomen som jag stött på under min sökning efter litteratur som behandlar värdegrundsarbete inom organisationer, och jag tror att det hade varit både givande och intressant att göra en fördjupad studie av vilken påverkan dessa begrepp har på värdegrundsarbete inom organisationer.

2.3 En kvalitativ utgångspunkt

Skillnaden mellan kvantitativ och kvalitativ forskning är ett omstritt ämne inom forskarvärden. Medan vissa hävdar att skiljelinjen mellan de två forskningsstrategierna

alltmer suddas ut och har förlorat sin laddning, menar andra att skillnaden inte bara blivit större, utan även viktigare. (Bryman, 2002)

Inom den kvantitativa skolan anläggs ett naturvetenskapligt perspektiv där den sociala verkligheten betraktas som något objektivt och mätbart. Inom den kvalitativa skolan läggs fokus istället på att undersöka hur individen, rent subjektivt, uppfattar sin verklighet, och den sociala verkligheten betraktas som något subjektivt och föränderligt. (Bryman, 2002)

Jag tror inte att forskning inom det samhällsvetenskapliga fältet kan generera några absoluta sanningar, utan att en tolkning alltid påverkas av vem som gör den och den kontext i vilken tolkningen görs. Därför tror jag att den kvalitativa forskningsstrategins syn på kunskap passar mig bättre än den hos den kvantitativa, då kunskap inom den kvalitativa skolan betraktas som något subjektivt och föränderligt över tid till skillnad från den kvantitativa skolan där kunskap ses som något objektivt och mätbart (Bryman, 2002).

I min uppsats problematiserar jag begreppet värdegrund och tror därför att den kvalitativa metoden, som ger utrymme för att ifrågasätta ”gamla sanningar” är rätt metod för mig. En kvalitativ ansats förutsätter att verkligheten uppfattas som något subjektivt, en social, individuell och kulturell konstruktion (Backman, 1998).

2.4 En abduktiv process

En grundläggande skillnad mellan kvalitativa och kvantitativa forskningsstrategier sägs ofta vara, att man inom den kvalitativa traditionen, anlägger ett tolkande, induktivt synsätt, där teorier snare genereras genom forskningen än prövas genom den samma. Inom den kvantitativa traditionen anlägger man ett mer positivistiskt, deduktivt synsätt där hypoteser prövas genom forskningen. (Bryman, 2002)

Jag går inte, som i en induktiv process, förutsättningslöst in i min datasamlingsprocess för att sedan låta analysen av materialet utmynna i en hypotes. Mitt intresse för värdegrundsarbete som fenomen, och dess koppling till lärande, kommer av att jag själv har erfarenheter från en arbetsplats där man mycket aktivt jobbar med just värdegrundsfrågor. Det här gör att jag har tankar och idéer kring hur lärande och värdegrundsarbete samverkar inom organisationer, men ingen färdig hypotes. Alltså landar jag på en utgångspunkt mellan det induktiva och det deduktiva. Inom metodlitteraturen benämns detta som en abduktiv utgångspunkt, och handlar om att man som forskare, under sin forskningsprocess, hela tiden bollar med hur olika fenomen kan tänkas höra ihop och vilka sambanden dem emellan kan vara (Neuman, 2006).

Den abduktiva processen brukar utmynna i flera hypoteser och går att likna vid en detektivs arbete vid lösande av ett brottsfall, där olika ledtrådar (data) sätts in i olika scenarion och får differentierade meningar. Istället för att utgå antingen från en hypotes

eller från en mängd data, vill den abduktive forskaren ”pröva” redan etablerade tankar genom att försöka sätta dem i relation till varandra. (Neuman, 2006)

En abduktiv forskare utnyttjar befintliga kunskaper och referensramar för att hitta nya teoretiska mönster, som om de vore sanna, skulle förklara det fenomen eller skeende forskaren är intresserad av (Alvesson & Sköldbäck 1994). Jag väljer att använda ett abduktivt tillvägagångssätt för att se om hinder för värdegrundsarbete inom organisationer går att förklara med hjälp av ett lärandeperspektiv.

Backman konstaterar att den kvalitativa ansatsen har en övervägande induktiv karaktär, det vill säga att tillvägagångssättet är hypotesgenererande istället för hypotesprövande som inom det deduktiva tillvägagångssättet (Backman, 1998). Om man tillför abduktion som ett möjligt val att komplettera begreppsparat induktivt-deduktivt med, anser jag att man i enlighet med detta resonemang även borde kunna hävda att den kvalitativa ansatsen kan anses ha en abduktiv karaktär, eftersom även ett abduktivt tillvägagångssätt är hypotesgenererande snarare än hypotesprövande (Neuman, 2006).

På detta sätt har jag försökt att använda befintlig forskning och kunskap om de två ämnesområden min uppsats behandlar, värdegrundsarbete och lärande, för att se om de berör varandra och i sådana fall på vilket sätt. Min egen förförståelse och ingång var att det fanns någon slags koppling och att jag ville undersöka denna. Min uppfattning och upplevelse av värdegrundsarbete inom de organisationer jag befunnit mig i, är att arbetet och processerna inte fick ta mycket tid i anspråk och att litet om ens existerande utrymme gavs till ifrågasättande reflektion. Min egen känsla var att förändringsarbetet definierats någon annan stans långt bort ifrån dem det berörde och dessas uppfattning av vardagsverkligheten.

2.5 Genealogisk ansats

I mångt och mycket upplever jag att ”värdegrundsarbete” är ett något oproblematiserat begrepp som är mycket i ropet just nu. Ett tecken på detta är att jag vid en sökning på begreppet fick 369 000 träffar på Google, men endast 56 träffar i Lovisa, Lunds Universitetsbiblioteks sökmotor. Jag upplevde därför att begreppet värdegrund behövde problematiseras och granskas för att jag skulle få en bättre grund att stå på i min uppsats.

För att uppfylla mitt syfte, att undersöka om svårigheterna i att förankra värdegrundsarbete inom organisationer kan förklaras genom vuxnas lärande, behövde jag därför först komma underfund med de underliggande betydelseerna av begreppet och fenomenet ”värdegrundsarbete”. Jag blev nyfiken på vad som egentligen ryms i begreppet värdegrund, vart det härstammar ifrån och vilken underliggande mening det innehar. Backman betonar vikten av ett sådant kritiskt klargörande perspektiv, när han skriver att ”Många beteende- och samhällsvetenskapliga begrepp är diffusa, grumliga

eller oprecisa. Därför är det helt nödvändigt att man talar om (definierar) vad begreppen står för” (Backman, 1998. sid 27).

Den genealogiska metoden arbetades fram av Foucault, och handlar om en ansats till att ifrågasätta idéer och koncept som betraktas som självklara och inte ifrågasätts.

Genealogin problematiserar och ifrågasätter dessa för givet tagna sanningar genom att försökta härleda dem bakåt i tiden, genom att se dess ursprung. I denna process hamnar institutioner, idéer och praktiker från förr i blickfånget för att vi ska kunna se vad som födde dessa idéer och koncept som vi idag tar för givna. (Fejes, 2006)

Genom att försöka ”avtäckta” begreppet värdegrund med hjälp av ett genealogiskt tankesätt vill jag få en djupare förståelse för begreppet och en bättre grund att stå på i mitt uppsatsarbete. För mig handlar det rent praktiskt om att se ursprunget till det begrepp jag intresserar mig för, och att genom detta, på ett mer nyanserat sätt kunna förhålla mig till det och vara kritisk.

2.6 Förförståelse

En sårbarhet hos kvalitativ forskning är att den riskerar att påverkas alltför mycket av forskarens förförståelse, då forskaren utgör forskningens enda ”instrument”, och all tolkning och uttydning av material görs av forskaren själv. Forskningen blir sårbar för att forskaren läser in förutfattade meningar eller fördomar i forskningen och förbiser nya rön/upptäckter och istället förfördelar sådant som han/hon redan är bekant med genom andras forskning och egna erfarenheter. (Backman, 1998)

För att förförståelsen ska kunna utvecklas från fördomar till verklig förståelse krävs att vi vågar göra nya erfarenheter av vår omvärld, och genom det utmana oss själva (Thurén, 2007). Därför har jag ansett det nödvändigt för mig att i så stor utsträckning som möjligt påminna mig själv om min egen förförståelse under min forskningsprocess. Att jag själv har egna erfarenheter av organisationers värdegrundsarbete har då inte behövt vara något som ligger min uppsats i fatet, så länge som jag aldrig slutar att utmana mig själv och mina förutfattade meningar. Att jag hade en uppfattning och en förförståelse för uppsatsens teman är något jag upplever att jag varit ärlig med, både genom att redogöra för den redan i inledningens tidiga skede, samt här i metodkapitlet, där jag resonerar kring vad denna förförståelse kan tänkas ha för negativa konsekvenser för mitt uppsatsarbete i urvals- och analyshänseende.

Jag tror på tanken om att kunskap inte kan betraktas som något oproblematiskt sant eller statistiskt. Samtidigt så inser jag vikten av en kritisk granskning vid en kvalitativ studie, då forskaren kanske alltför lätt riskerar att färgas av sin egen förförståelse, och i viss mån tendera att gömma sig bakom det att den kvalitativa forskningen i första hand inte gör anspråk på att presentera generaliserbara universella sanningar. Den abduktiva processen verkar även förutsätta att jag är rak och ärlig med mig själv och mina läsare

kring vad jag har för förförståelse och tankar kring begreppen värdegrund och lärande, samt kopplingen dem emellan.

Med tanke på detta tror jag att det delvis kanske kan innebära en nackdel att jag valt att skriva min uppsats på egen hand, utan medförfattare. Genom att befinna sig i en skrivandeprocess tillsammans med någon tror jag att man hjälper varandra med att ifrågasätta förförståelser och tankar som man själv för länge sedan tagit för givna. Å andra sidan kan det nog också vara så, att man tillsammans med någon annan gör det lättare att avfärda andras kritik genom att stärka sin ”vi”-känsla sinsemellan. För att exponera min förförståelse och mina förutfattade meningar för kritik, har jag låtit andra människor granska och diskutera mitt material under min skrivandeprocess.

2.7 Reliabilitet och validitet

Validitet och reliabilitet är två centrala begrepp i bedömningen av forskning. Hög reliabilitet anses råda om resultaten från en undersökning blir desamma om den genomförs igen. Hög validitet anses råda om forskaren verkligen undersökt det som han/hon haft för avsikt att undersöka. (Bryman, 2002)

I min uppsats sammanställer jag ett antal forskares teorier, åsikter och värderingar för att sedan göra min egen analys av det insamlade materialet. Mina begränsningar och uppsatsens omfattning leder till att jag inte kan göra anspråk på att presentera all litteratur på området, vilket i sin tur gör att jag ställer mig frågor kring den externa validiteten hos min uppsats, det vill säga om resultaten från min uppsats går att generalisera utanför min specifika undersökningskontext (Bryman, 2002). Jag inser att detta är en svaghet i uppsatsen, men det faktum att jag inte gör anspråk på att mina resultat ska vara generaliserbara gör att det fortfarande känns hållbart för min egen del.

I och med att kvalitativa undersökningar inte gör anspråk på att finna en objektivt gällande sanning, utan istället erkänner kontextberoendet hos sina resultat blir resultaten inte särskilt överförbara. Därför menar vissa teoretiker att kvalitativa forskare har ett extra stort ansvar i att redogöra för kontexten i vilken deras studier tagit plats. Genom att göra detta får läsaren själv möjligheten att bedöma hur pass överförbara och generaliserbara resultaten är. (Bryman, 2002) Med tanke på detta har jag haft som avsikt att så noga som möjligt göra mina tankar kring litteratururval och analys spårbara i min uppsats, genom att noga redogöra för hur mina tankar har gått och på vilka grunder jag gjort mitt urval. På detta sätt hoppas jag kunna stärka reliabiliteten i min uppsats och därmed göra min uppsats replikerbar.

2.8 Litteratururval

Min litteraturgranskning har som syfte att resultera i en bakgrund och översikt kring vad forskningen säger om värdegrundsarbete och lärande inom organisationer. Den ska även utgöra grunden för min diskussion och analys.

Backman konstaterar att en kvalitativ studie, för att hålla god kvalitet, inte kan göra anspråk på att visa på en översikt av all litteratur inom ett område. Istället bör den göra anspråk på att utgöra en översikt av kunskapsläget i något särskilt avseende. (Backman, 1998) Det jag bland annat kan läsa ut av Backmans tankar är att det är viktigt att begränsa sig, fokusera och inse sina begränsningar, särskilt i avseende till tid och resurser. Jag avgränsar mig genom att skriva min uppsats ur ett lärandeperspektiv, för att på det sättet verkligen kunna gå till botten med min undersökning.

Jag har sökt efter min litteratur i databaserna; Lovisa, Xerxes, ERIC och LIBRIS. Jag hoppas att jag på detta sätt fått en mer rättvisande bild av vad som skrivits på området.

De sökord jag har använt mig av, även i engelsk översättning, är; påverkansarbete, påverkansprocesser, organisation, förändringsarbete, värdegrundsarbete, värdegrund, lärande, icke-lärande, organisationsutveckling och organisationskultur.

För att se vad som tidigare skrivits kring värdegrundsarbete och lärande samt om någon gjort kopplingen där emellan, har det även varit nyttigt för mig att genom databasen XERXES söka uppsatser som publicerats från Lunds universitet. Eftersom jag upplevt att det varit svårt att hitta litteratur som behandlar värdegrundsbegreppet har det varit relevant att se om eventuella uppsatser haft litteratur att bidra med.

Jag har försökt, att i så stor utsträckning som möjligt, förhålla mig kritisk till mina källor. Detta betyder inte bara att jag granskat vad som skrivits, utan även att jag försöker nå längre genom att se hur källan relaterar till annat som skrivits, om den metod som använts är den rätta samt om de slutsatser som dragits verkar vara tillförlitliga (Bryman, 2002).

Jag upplever att det varit svårt att hitta källor vid sökningar med begreppet värdegrund. Det faktum att värdegrundsbegreppet härstammar från det svenska skolväsendet gör att de flesta källor som uppkommit relaterar till just skolans arbete med värdegrunden.

Frånvaron av litteratur som behandlar värdegrundsarbete, inom andra organisationer än skolan, har gjort att jag använt en del av den litteratur som relaterar till skolan, dock endast de delar som mer generellt talar om värdegrundsarbete och inte syftar till handfasta råd till personal inom skolväsendet. Jag uppfattar det som att denna litteratur är applicerbar bitvis, just när de kommer till de generella delarna, men har, för att min uppsats inte ska snedvridas även utökad mina sökningar till att omfatta förändringsarbete och etik inom organisationer, vilket gav ett litet större urval av litteratur.

Eftersom begreppet värdegrund inte har någon motsvarighet internationellt baserar jag uppsatsens teoretisering och analys av begreppet på svenska källor. Jag upplever att det hade varit både intressant och givande, för uppsatsen, men även för mig personligen att ha ett internationellt perspektiv på värdegrundsarbete, något som min uppsats i dagsläget saknar.

2.9 Pedagogisk relevans

Vuxnas lärande är ett ämne som i allra högsta grad berör det arbetslivspedagogiska fältet. Värdegrundsarbete inom organisationer är på frammarsch i Sverige, och den eventuella kopplingen mellan svårigheten att grunda värdegrundsarbete inom organisationer och vuxnas lärande känns därför som ett högaktuellt uppsatsämne. Även frånvaron av forskning och litteratur kring värdegrundsarbete inom organisationer gör det till ett än mer lämpat ämne för en uppsats inom det arbetslivspedagogiska fältet.

2.10 Disposition

Uppsatsen inleds med en inledning som förklarar mitt ämnesval i kapitel 1. Kapitel 2 är ett metodkapitel som innehåller metodologiska ståndpunkter, syftesformulering och en redogörelse för uppsatsens pedagogiska relevans samt disposition. Kapitel 3 fokuserar på den teoretiska bakgrunden till begreppet värdegrund samt dess betydelse för och i svenska organisationer idag.

Kapitel 4 behandlar vad litteraturen har att säga om lärande och kapitel 5 ger en teoretisk koppling mellan begreppet värdegrund och lärande. I kapitel 6 ges en presentation av ett alternativt sätt att betrakta värdegrundsarbete inom organisationer, och i kapitel 7 analyserar och diskuterar jag det jag funnit i litteraturen. Uppsatsen avslutas med förslag på framtida forskning i kapitel 8.

3 Värdegrund

I det här kapitlet redogörs för begreppet värdegrunds bakgrund samt vad värdegrundsarbete inom organisationer syftar till. Detta för att ge dig som läsare en bild av begreppets innebörd och härstamning samt vilken betydelse begreppet har för och i svenska organisationer idag.

3.1 Vad syftar värdegrundsarbete inom organisationer till?

På senare år har det märkts ett allt större intresse för värdegrundsrelaterade frågor inom organisationsvärlden. Det är numer praxis att allt från ideella föreningar till stora multinationella företag har en ambition att samla organisationen kring en gemensam värdegrund. (Trollestad, 2000)

Bakgrunden till detta stora intresse för den enskildes egna värderingar, samt de företagsgemensamma, kan ses ur olika perspektiv. En tänkbar förklaring finns i de yttre strukturella förändringarna av organisationer, där de i allt större utsträckning, förändras från att ha varit hierarkiskt organiserade till att bli mer löst sammansatta med delegering av ansvar, allt snabbare beslut och allt större ansvar för den enskilde som en del av vardagen. (Trollestad, 2000)

I och med dessa förändringar har frågan om hur man på ett effektivt sätt leder och håller samman denna nya typ av organisation, samt hur man bibehåller de anställdas lojalitet, blivit aktuell. Här kommer värdegrundsarbetet in som ett sätt att leda och kontrollera verksamheten genom människors gemensamma värdegrund och tolkning av den sociala verkligheten. (Trollestad, 2000) Denna tanke, att utifrån organisationsgemensamma värderingar, leda och förändra organisationer, möter vi i många modeller och managementfilosofier som uppkommit de senaste åren. (Trollestad, 2000)

Ett annat sätt att se på uppkomsten av detta stora och nyväckta intresse för värdegrundsarbete, är mot bakgrunden att det skett en förändring i hur dagens arbetstagare ser på arbetets värde och mening. Det har, under senare år, skett en förskjutning i vad människor betraktar som eftersträvansvärt och önskvärt. Från att ha värderat materiella värden högt sker nu en förändring, där allt fler av oss istället värderar postmaterialistiska frihetsvärden högre. (Trollestad, 2000)

Det anses att ett slags paradigmskift har skett, där en förskjutning gjort att vi går från auktoritetstänkande till frihetsideal, från enhetskultur till mångkultur och från historisk förankring till framtidsperspektiv. (Orlenius, 2001)

Detaljstyrning har ersatts av större ansvar för den enskilde att hitta rätt arbets sätt. Den enskildes initiativkraft, förmåga att själv driva sitt arbete framåt, kreativitet, sociala kompetens, personlighet och privata nätverk har blivit nya markörer för en lönsam och åtråvärd arbetstagare. (Brytting, 2001)

I förlängningen innebär detta att den anställdes hela person involveras i arbetet och att arbetslivet inte längre går att betrakta som ett avgränsat skeende i en människas liv, utan istället bör betraktas som en livsform. Detta får konsekvenser för hur kraven på arbetsplatsen ser ut från de anställda, eftersom förhållandena på arbetsplatserna upptar en stor del av den enskildes privatliv. Det har så att säga skett en uppluckring mellan privatlivet och arbetslivet, där arbetet inte längre ses som en enskild isolerad företeelse i en människas liv, utan som en större del av en individs liv och identitet. (Brytting, 2001)

Detta resulterar i att nya generationer av arbetstagare är mindre lojala än tidigare och ställer högre krav på personlig utveckling, självständighet och delaktighet på sina arbetsplatser. Då unga inte längre förbehåller fritiden som arena för självförverkligande, utveckling och stimulans, blir det svårt för organisationer att rekrytera, bibehålla och utveckla lojalitet hos dem. Värdegrundsarbete och värdegrundsmedvetenhet blir därför ett verktyg för att skapa det sammanhållande kit som ger en stabil organisation. (Trollestad, 2000)

Även en allt mer individualiserad värdegrundsmodell, en minskande tilltro till moraliska auktoriteter, försvagandet av dominerande värdebärande ideologiska rörelser och institutioner, som kyrkan och folkrörelserna, har präglat västvärlden de senaste årtiondena och resulterat i ett samhälle som fått allt mindre stabila och homogena kulturella mönster. Förändringar som också utgör bakgrund till att organisationers intresse för värdegrundsskapande handlingar ökar. (Trollestad, 2000)

Från att samhället varit centrerat kring materiella värderingar rör vi nu oss alltmer mot icke-materiella värderingar, där individens frihet och meningskänsla blivit det centrala. Detta sker samtidigt som intresset ökar kraftigt för andlig utveckling och självförverkligande. Tendensen är att dessa frågor numera blivit en privat, och inte en statlig angelägenhet, där individen själv har friheten att från dag till annan ändra uppfattning i moraliska frågor och ställningstaganden, och fatta egna beslut om vad som är sant, falskt, gott och ont. (Trollestad, 2000)

I dagens samhälle har fokus förskjutits från kollektivet till individen, från objektiva sanningar till subjektiva sanningar, från stabilitet till föränderlighet och från homogenitet till mångfald. Inte ens vetenskapen står längre oemotsagd som given sanningssägare. Vi människor har tvingats inse och förhålla oss till, att vår omvärld ständigt förändras och att vi på grund av det kontinuerligt måste göra nya livsval. (Orlenius, 2001)

Den moderna människans frigörelse från traditionalism och auktoritär religiositet gav henne makten att bestämma över sitt eget liv. Var och en är sin egen lyckas smed och bär själv ansvaret för att skapa sig en livs mening. Vi är fria, och konfronteras med den

osäkerhet som just att vara fri innebär. För att vårt liv ska kännas meningsfullt är det dock viktigt att vår identitet är förankrad i något annat, utanför oss själva, en social kontext. Hur vi relaterar till andra människor, ur en moralisk ståndpunkt har stor inverkan på vår känsla av meningsfullhet. (Brytting, 2001)

Arbetslivet tar i en allt större utsträckning, skepnad av det moraliska rum där den enskildes identitet ska skapas. Det räcker inte längre att som arbetstagare, lite tillspetsat, enbart vara närvarande fysiskt på arbetsplatsen, intellektet, den sociala kompetensen och personligheten måste också vara på plats för att individen ska lyckas och må bra. Arbetslivet präglas också av en alltmer individualiserad ton, där den person som utför arbetsuppgifter i stor utsträckning sätter sin prägel på det som görs. Arbetet i sig ställer oss även för situationer och förväntningar som genom vår hantering av dem formar oss som moraliska människor. (Brytting, 2001)

Arbetet går alltså emot att bli alltmer individualiserat, internationellt, interaktivt och intensivt. Vilket gör att moraliska frågor på ett annat sätt än tidigare tränger in i arbetslivets sfär. Arbetet har blivit den arena där utrymmet för individens moraliska ställningstagande ökar eftersom det är där som ansvar och ställningstagande blir allt mer aktuellt och viktigt. (Brytting, 2001)

3.2 Värdegrundsbegreppet

Begreppet värdegrund härstammar från skolväsendets arbete med värdegrundsfrågor. Värdegrundsarbete sattes i fokus genom den betoning av begreppet som finns i förskolans och skolans läroplaner från 1998/1994, samt genom det ”värdegrundsår” som utlystes av dåvarande skolminister Ingegerd Wärnesson, med start våren 1999. Skolministerns proklamation föregicks år 1979 av skriften *Skolan skall fostra*, som gavs ut av normgruppen tillsatt av Utbildningsdepartementet och distribuerades till samtliga anställda inom grund- och gymnasieskolan. (Orlenius, 2001)

Begreppet består av en sammansättning av två ord; *värde* och *grund*, där *grund* står för det som är fast, hållbart och konkret, samt *värde* står för det föränderliga och subjektiva som inte kan bevisas. (Hedin & Lahdenperä, 2007)

Odet *värde* i värdegrund står för något som är gott och eftersträvansvärt och härstammar från isländskans *værdi*, som i sin tur är besläktat med uttrycket *vörda*. Ofta görs en distinktion mellan *egenvärden* och *instrumentella värden*, där *egenvärden* utgör grundläggande värden som av sin natur är goda och värdefulla i sig utan att prövas, som till exempel människovärdet, medan *instrumentella värden* är de värden som är till för att uppnå andra mål, som till exempel pengar. (Orlenius, 2001)

När man tittar närmare på begreppet värdegrund framstår konflikten mellan värdesubjektivismen och värdeobjektivismen som en tydlig vattendelare. Värdesubjektivisterna menar att värdeomdömen av naturen är subjektiva och relativa,

och äger sin giltighet när människor enas kring dem, medan värdeobjektivisterna menar att värdeomdömen är objektiva och av naturen goda, oavsett hur många som yttrar dem eller av vilken anledning. (Orlenius, 2001)

Huruvida det finns gemensamma värderingar och vilken roll värdegrundsarbete ska ha är inte en enkel fråga. Det som betraktas som en given sanning kan ur ett annat perspektiv te sig helt annorlunda, och uttolkningen av våra grundläggande värden kan se helt olika ut beroende ur vilken politisk, religiös och filosofisk synvinkel vi betraktar den ur. (Orlenius, 2001)Hedin och Lahdenperä konstaterar att ordet värdegrund är en konstruktion och därför ger möjlighet till olika uttolkningar och angreppspunkter på och av begreppet. Vad som är gemensamt när det gäller värdegrunden samt för vilka detta är gemensamt är alltså en fråga som begreppet aktualiserar. (Hedin & Lahdenperä, 2007)

Hedin och Lahdenperä menar att värdegrundens styrka och svaghet just ligger i dess abstrakta natur. Att värdegrunden i sig är ihålig och innehållslös, och att det först är när människor artikulerar och konkretiserar den som den får sin mening och innebörd. (Hedin & Lahdenperä, 2007)

Det intressanta är att vart och ett av de begrepp som används i värdegrundsarbete kan problematiseras, beroende av vem det är som betraktar dem och relaterar till dem. Den bakomliggande tanken i dessa resonemang är att om vi ser på begreppen på olika sätt, vad har då värdegrundsarbete för syfte? Uttolkningen av dessa grundläggande värden samt demokratibegreppet i stort är beroende av politiska, filosofiska och religiösa antaganden och principer.(Orlenius, 2001)

Ett praktiskt problem förknippat med värdegrundsarbete, är att verklighetens problematiker, utanför utbildningslokalen, inte alltid är svart eller vit. Inbegripen i begreppet etik är det faktum att det till syvende och sist handlar om de valmöjligheter en människa har när hon ställs inför en etiskt utmanande situation. Det här belyser ytterligare vikten av diskussion och medvetenhet hos dem som värdegrundsarbetet berör. (Orlenius, 2001)

Ordet värdegrund finns ännu inte upptaget i Svenska Akademiens ordbok och en engelsk motsvarighet verkar till synes saknas i litteraturen och forskningen.

4 Lärande

I kapitel fyra redovisas olika teorier kring lärande samt teorier och forskning som utreder varför lärande uteblir hos individer.

4.1 Reproduktivt och utvecklingsinriktat lärande

Skillnaden mellan det reproduktiva och det utvecklingsinriktade lärandet, ligger i att det reproduktiva lärandet har en ensidig produktionsinriktad karaktär, med lite handlingsutrymme och utvecklingsmöjligheter för den enskilde arbetstagaren. Det reproduktiva lärandet präglas av en effektivitetstanke och rationalitet. Det utvecklingsinriktade lärandet syftar inte enbart till att producera varor och tjänster som håller sig till kraven på kvalitet och kvantitet, utan även till att individen ska växa både när det gäller kompetens och kunskap, något som främjar både individ och organisation i slutändan. (Ellström & Hultman, 2004)

Reproduktivt och utvecklingsinriktat lärande kan också kallas för lärande av den lägre, respektive högre, ordningen. Den lägre ordningens lärande går ut på att individen lär utifrån givna förutsättningar, mål och uppgifter, medan den högre ordningens lärande innebär att förutsättningarna, målen och uppgifterna inte är eller tas för givna. Beroende av om man vill uppnå ett reproduktivt eller utvecklingsinriktat lärande, kräver det olika saker av utformandet av lärsituationen i sig men också av arbetets karaktär och organisationens utseende. (Ellström, 1992)

Ett reproduktivt lärande innebär att förbättra en kompetens snarare än att ompröva eller omdefiniera den. Det utvecklingsinriktade lärandet är istället nära kopplat till individens förmåga att ifrågasätta och utveckla sin befintliga kompetens, kunskaper och referensramar. (Ellström & Hultman, 2004)

En organisation som främjar utvecklingsinriktat lärande hos den enskilde samt hos grupper, präglas av ett inre klimat som premierar kritiskt tänkande och ifrågasättande av vad som sker inom organisationen. Den tolererar oliktankande, felhandlingar och osäkerhet och främjar rikstagande och initiativförmåga, vilket är egenskaper hos en organisation som karaktäriseras av tillit och förtroende samt jämlika relationer. Utvecklingsinriktat lärande gynnas av motsättningar och konflikter kring organisationens mål och medel, medan reproduktivt lärande hämmas av detsamma. (Ellström & Hultman, 2004)

Utvecklingsinriktade lärprocesser kräver trygghet och tillit för att komma till skott. Detta kräver både stöd och resurser av organisationer. Detta är nödvändigt för att balansera den oro och otrygghet som stora förändringar skapar både på en kollektiv, och

på en individuell, nivå. Alltså kan organisationer inte förvänta sig att ett utvecklingsinriktat lärande ska komma till stånd med automatik, det behöver utvecklingsinsatser och strukturer som premierar det. (Ellström & Hultman, 2004)

De utvecklingsinriktade lärprocesserna kräver att den enskilde och kollektivet går utanför sina egna referensramar och vågar ifrågasätta dem, ett slags överskridande och problematiserande av det givna, där det egna handlingsutrymmet inom organisationen överskrids. Det reproduktiva lärandet ger inte individen eller kollektivet denna möjlighet till en expanderande av handlingsutrymme, utan ger endast två valmöjligheter för den enskilde; anpassning eller exkludering. (Ellström, 1992)

4.2 Enkelloop- och dubbellooplärande

Chris Argyris och Donald Schön myntade begreppen enkel-/dubbelloop lärande på 70-talet. De ville visa att lärande inte enbart består av en påverkan på den lärandes kognition eller beteende, utan att lärande istället är ett samspel mellan beteende och kognition. (Örtenblad, 2009)

Ett enkellooplärande innebär att en person lär sig något inom ett område som personen redan är bekant med. Den här typen av lärande bekräftar oftast den lärandes rådande världsbild och förändrar, i ytterst liten utsträckning, grundläggande tankesätt och beteenden. Enkellooplärande löser ytliga problem för tillfället, men ger ingen lösning på de underliggande anledningarna till att problemet uppkommer ifrån första början. (Örtenblad, 2009)

Dubbellooplärande förutsätter istället att den lärande går utanför sina egna referensramar och till viss mån ifrågasätter grundläggande tankesätt och beteenden. Till skillnad från enkellooplärande, som berör frågor om hur något ska göras, berör dubbellooplärande frågan om vad som ska göras. Detta ifrågasättande av ens eget befintliga tankesätt kan antingen resultera i att tankestrukturer omvärderas och förändras, eller att det befästs, genom att den enskilde upplever sig handla eller tänka på rätt sätt. (Örtenblad, 2009) Men även om individens kritiska granskning av det egna tankesättet inte resulterar i en beteendeförändring, leder dubbellooplärande till en utökad kunskap om den egna tankevärlden och dess grundvalar (Hultman & Klasson, 1994).

Dubbellooplärandets extra loop handlar alltså om att våga ifrågasätta det man tar för givet, och att våga överväga, eller i förlängningen pröva, något annat. Den andra looppen utmanar den första looppen och allt det vi är vana vid (Örtenblad, 2009). En person utmanar sina rådande tankestrukturer, och skapar genom detta förutsättningar för att förändra dessa grundläggande antaganden (Trollestad, 2000). Att kunna och våga dubbelloplära är nödvändigt för organisationers överlevnad, men att ständigt dubbelloplära skulle innebära en outhärdlig tillvaro för den enskilde (Örtenblad, 2009).

4.3 När lärande uteblir

När en människa konfronteras med förändringsarbete uppkommer ett gap mellan det hon gör i dagsläget och det hon förväntas göra i framtiden, detta oavsett vad personen i fråga tycker om förändringen. Olika människor kommer att förhålla sig på olika sätt till det nya och skapa sitt eget förhållningssätt gentemot det okända. Antingen leder förändringsarbetet till en förändring inom våra rådande etablerade gränser, eller så leder det till att vi öppnar upp för en mer radikal förändring som tar sig utanför det tidigare kända och skapar en nyorientering. (Hultman & Klasson, 1994)

Ibland händer det dock att lärande till synes uteblir. Jag ska här redogöra för hur olika forskare och författare ser på och benämner de bakomliggande orsaker och fenomen som gör att människor inte lär det organisationer haft för avsikt att lära dem.

Symboliskt lärande gestaltar sig genom att vi agerar som om vi lärt oss något nytt, och talar som om det nya infunnit sig, när det i själva verket inte skett någon förändring överhuvudtaget. Detta lärande uppstår när den enskilda upplever ett tryck på förändring utifrån, och syftar till att minska på den upplevda pressen, så att arbetsro och handlingsutrymme infinner sig. (Hultman & Klasson, 1994) Även ställföreträdande förändring är en förändring i hur vi språkligt förhåller oss till något, en förändring på det verbala planet som stannar vid detta, och aldrig blir en verklig förändring (Hultman & Klasson, 1994).

Ett svar på varför förändringsarbeten som till synes är välplanerade inte fungerar kan även stå att finna i begreppet ”inlärdd hjälplöshet” som myntades av Argyris. Enligt Argyris genomsyras många organisationer av ett slags starka rutiner som resulterar i ett försvar mot nya kunskaper hos den enskilde. Istället för att lära sig problemlösning lär sig den enskilde vad som är tillåtet och otillåtet inom organisationens ramar, och håller sig sedan till dessa spelregler. (Kronvall, Olsson & Sköldborg, 2005)

Jarvis diskuterar tre typer av icke-lärande; Presumption, Nonconsideration och Rejection.

Presumption är en typ av icke-lärande där individen inte uppfattar möjligheten att lära något nytt och handlar mekaniskt och icke-reflexivt. Presumption kan ses som en reaktion på vardagen och dess innehåll, då vi tar för givet att saker och ting ska löpa på och fungera som de alltid gjort. Presumption har en given del i att vårt dagliga sociala liv ska fungera. Om vi var tvungna att överväga och reflektera över alla beslut vi gör varje dag hade vardagen blivit outhärdlig för oss själva och för våra medmänniskor. (Jarvis, 1992)

Vid nonconsideration inser individen att det finns något att lära men är av olika anledningar oförmögen att ta tillfället i akt. Rädsla för utfallet av nya lärdomar eller tidsbrist för att lära är två möjliga anledningar till icke-lärande av nonconsideration-typ inträffar. Effekten som nonconsideration har på individens lärbeteende varierar beroende på situation. (Jarvis, 1992)

När en människa aktivt väljer att inte lära sig något från en möjlig lärsituation eftersom de inte anser sig ha något att lära har ett icke-lärandebeteende av rejectionstyp ägt rum. Dessa individer inser möjligheten till att utmana redan etablerade tankegångar, men väljer så att säga bort att lära nytt och bekräftar genom detta vanligen sin redan etablerade föreställningsvärd. (Jarvis, 1992)

Schön beskriver hur människor handskas och hanterar oönskade förändringar med begreppet "motstånd mot förändring". Detta motstånd kan sägas ha tre faser, där den första fasens försvarsteknik är att helt enkelt inte låtsas om närvaron av hotet, selektiv ouppmärksamhet. Den andra fasen infinner sig när det inte längre är möjligt att ignorera hotet och handlar om att individer gör ett "motanfall" eller ett förebyggande "anfall" innan hotet på allvar tagit form. När det annalkande hotet inte längre går att slå tillbaka infinner sig den tredje fasen som syftar till att ge hotet begränsat utrymme och därmed sätta det på plats och göra det hanterbart. (Granberg & Ohlsson, 2000)

Lärande är inte bara en kognitiv process, utan innehåller även en existentiell och emotionell dimension. Ytterst handlar lärande om en komplex process där en omgestaltning av världen sker och vi förändrar våra värden. Därför kan rädslan för att lära nytt förklaras med att dessa processer, har som yttersta konsekvens att vi sätter våra egna liv på spel. (Orlenius, 2001)

5 Värdegrundsarbete och lärande

I kapitel fem beskrivs den teoretiska koppling som finns i litteraturen mellan värdegrundsarbete och lärande.

5.1 Den teoretiska kopplingen mellan värdegrund och lärande

Den skara av yrkesarbetande som inte upplevt iscensatta förändringsarbeten på sin arbetsplats är försvinnande liten i dagsläget. Under den senaste tioårsperioden rapporterar årligen 30-55% av de anställda, i olika branscher inom det svenska arbetslivet, att de varit med om omorganisation på deras respektive arbetsplatser. Många av dessa individer har varit med om motstridiga förändringsförsök som är tätt inträffande och återkommande. Frågan om varför dessa förändringsarbeten inte resulterar i verklig förändring är återkommande. (Döös, 2008)

Man kan fråga sig om förändringen mot mer värdegrundsmedvetna organisationer enbart varit en förändring på det retoriska planet. Forskare har hittat tendenser till att samtidigt som organisationer retoriskt talar om en förändrad personalpolicy som rör sig mot mer mjuka former av personalledning, upplever de anställda att organisationen, när det kommer till kritan, i själva verket karaktäriseras av en hård, auktoritär och instrumentell syn på de anställda i organisationen. (Trollestad, 2000)

Alla typer av förändringar kräver att vi som individer lär in nya attityder och tankesätt. Förändringen utmanar ofta redan etablerade handlingsmönster och beteenden och kräver att vi lär om och lär nytt. Problemen förknippade med förändringsarbete och hur människor lär tas sällan i beaktande vid planering av förändringsarbete. Det tas ofta för givet att människor inte behöver ”lära om” eller att lärandet ska gå av sig självt med hjälp av enklare utbildningssatsningar och metoder. (Kronvall, Olsson & Sköldborg, 2005)

I den moderna högteknologiska tid vi befinner oss i, tenderar vi att tänka i mekaniska banor även när det kommer till människor och samspelet dem emellan. I de organisationer där man väljer att starta större förändringsarbeten söker man efter strategier och handgrepp som ska producera och resultera i önskade resultat, och sedan förväntar man sig att de anställda ska agera och hantera förändringsarbetet i enlighet med planeringen och på ett givet sätt. I själva verket skapas förändringar inom organisationer inte alls på ett mekaniskt eller förutsägbart sätt. Förändring sker i samspelet mellan de människor och grupper som är involverade i förändringsarbetet. (Kronvall, Olsson & Sköldborg, 2005)

Förändringsarbete förutsätter ett slags ”mognadsprocess” lärmässigt, och detta innebär att det ingår stadier av ifrågasättande och tvivel naturligt som en del av förändringsprocessen. Det är viktigt att organisationer fångar upp detta genom att ge tid för reflektion och kommunikation och en möjlighet att dryfta tvivel, tveksamheter och frustation. Detta är en del av läroprocessen och bör omfattas istället för att motas i grind som ett tecken på att något är fel inom organisationen. (Kronvall, Olsson & Sköldborg, 2005)

Tid är nödvändigt för lärande. Reflektionsutrymme enskilt och tillsammans med andra, informellt och formellt är också nyckelfaktorer för en lyckad läroprocess. I dagens samhälle har vi behövt skära ner på dessa faktorer för att öka produktivitet och effektivitet. Istället har särskilda ”arenor för lärande” skapats som försöker återinföra reflektionen genom kick-offer och småkurser. Förändringsarbete tar tid i anspråk och resulterar inte alltid i de resultat som ledningsgruppen avsåg. (Döös, 2008)

Lärande verkar vara besvärligt otidsenligt i den bemärkelsen att det tar mycket tid i anspråk. Det vanliga är inte att individer drabbas av plötsliga stora och omvälvande insikter, utan dessa är allt som oftast ett resultat av ett lärande som skett över längre tid och i små steg, där individen bekantar sig både med det som ska läras in och den referensram inom vilket detta ska ske. (Döös, 2008)

Att genom förändringsarbete få nya kunskaper om sig själv men även om sina kollegor, ger ofta möjligheter till både nytänkande och nya handlingsmöjligheter. Men precis som att nya kunskaper kan innebära möjligheter, innebär det också att man i stor eller liten utsträckning måste våga prova något nytt och lämna sina tidigare mentala hjulspår. Detta kan för många av oss innebära rädsla och en känsla av obehag. Oviljan mot att lära nytt kan även ha att göra med att man inte vill avvika från sin invanda kontext och dess kända ritualer, eller att man helt enkelt är rädd för att ”göra fel” och att detta kan få negativa konsekvenser. (Trollestad, 2000)

Därför är det viktigt att människor vet vad förändringsarbetet syftar till samt att de upplever att de kan undersöka sitt handlingsutrymme utan risk för påföljder, för att de ska kunna känna sig trygga i förändringsarbetet och i det återkommande lärande som förändringsarbetet innebär. (Trollestad, 2000)

För att förändringsarbete ska ha verkan är det viktigt att den enskilde upplever sig ha stöd och gehör för sina åsikter i en social kontext. De nya kunskaperna verifieras och giltighetsförklaras i samspelet med andra, när vi jämför våra uppfattningar och erfarenheter. En verklig förändring endast kan åstadkommas om individerna på en arbetsplats kan, och vågar, mötas och diskutera förändringsarbetet över sina egna intressen, referensramar och verklighetsuppfattningars gränser. (Kronvall, Olsson & Sköldborg, 2005)

Förändringar och utbildningar kan enbart ge resultat om man på ett konstruktivt sätt hanterar de konflikter som uppstår som en konsekvens av förändringsarbetet. Ofta saknas det forum för den här typen av möten och diskussioner inom organisationer. Det

är alltså nödvändigt att skapa arenor där individer och grupper kan mötas för att diskutera olika åsikter, erfarenheter och ståndpunkter på en så pass jämlik nivå som möjligt. (Kronvall, Olsson & Sköldborg, 2005)

Kommunikation människor emellan om förändringsarbete, tenderar tyvärr att föras mellan dem som har liknande tankar och åsikter om förändringen. Detta är farligt då det riskerar att fördjupa klyftorna mellan oliktankande på arbetsplatsen. I det offentliga ges ofta tal- och tolkningsföreträde till dem som har "rätt" åsikt, även om denna åsikt kanske inte representerar majoritetens grubblerier. Här ligger ett stort ansvar på ledningen att åstadkomma plats för gränsöverskridande möten och erfarenhetsutbyte kontinuerligt. (Döös, 2008)

Problemet är ofta att många organisationer vill ge sken av att de begrepp som används i värdegrundsarbets sammanhang är enkla och givna. Värdena beskrivs som icke förhandlingsbara eller kompromisslösa, och det är vanligt att arbetet beskrivs som att den det berör har att välja på att antingen "skriva under" eller lämna den gemenskap som värdegrundsarbetet omfattar. (Orlenius, 2001)

Värdegrundsarbete inom organisationer förutsätter i själva verket att man aktivt arbetar med kommunikativa strategier och respekterar ledarnas och medarbetarnas personliga integritet. I förändringsarbete som rör värdegrundsarbete är mod, uthållighet och kommunikativ kompetens nyckelkompetenser. (Trollestad, 2000)

5.2 Problem förknippade med planeringsstadiet av värdegrundsarbete

En grundläggande problematik med förändringsarbete inom organisationer står att finna i själva planeringsfasen innan det faktiska förändringsarbetet satt igång. Det fungerar ofta så att planeringsarbetet sköts inom arbetsgrupper på det administrativa planet inom en organisation. Man kanske besöker eller studerar andra miljöer där den eftersträfvade förändringen redan genomförts på ett lyckat sätt och olika experter knyts till arbetet. Tendensen i dessa processer är att arbetet rör sig allt längre ifrån den vardagsverklighet som förändringen ska omfatta, allt eftersom de som är involverade i arbetet blir mer involverade och intresserade av samspelet inom arbetsgruppen än med det mellan dem och de övriga anställda. (Kronvall, Olsson & Sköldborg, 2005)

När förändringsplaneringen står färdig saknas en nödvändig komponent; anknytningen till människorna som ska omfattas av och genomföra förändringen. Det här resulterar i sin tur i att förändringsarbetet får vitt skilda reaktioner vid införandet. Vissa människor kommer att känna igen sig och inspireras av de nya tankarna, medan andra kanske till och med känner sig kränkta av det, i deras ögon, någon expert kläckt ur sig. Om det går riktigt illa lämnas de anställda med en känsla av att varken bli sedda eller förstådda och att de lämnas själva med ledningens orealistiska krav. De som suttit och planerat insatsen på det administrativa planet anser å andra sidan att de verkligen ansträngt sig

genom att koppla in experter och externa konsulter och genomfört en rad utbildningar. Parterna kan helt enkelt inte förstå varandra och förändringsarbetet, som skulle ha positiva effekter för hela organisationen, går om intet. (Kronvall, Olsson & Sköldborg, 2005)

Förutsättningen för ett lyckat genomförande och planerande av förändringsarbete är alltså att arbetet görs i nära anknytning till och med förankring i de som berörs av förändringsarbetets vardag och deras problem. (Kronvall, Olsson & Sköldborg, 2005)

Ledare kan inte betrakta förändringsarbetet utifrån, utan måste själva gå in i läroprocessen med samma hull och hår som medarbetarna om förändringsarbetet ska lyckas. Om endast en liten grupp, högt uppe i organisationshierarkin, komponerar värdegrundsdokument, med ambitionen att implementerar värdegrundsarbetet i organisationen som en vanlig ”informationsfråga”, resulterar det sällan i goda resultat. Att istället arbeta kommunikativt i värdegrundsarbete ger både mänsklig och ekonomisk tillväxt för organisationer (Trollestad, 2000)

6 Moraliska implikationer; ett annat sätt att betrakta värdegrundsarbete inom organisationer

I kapitel sex redogörs för en alternativ syn på värdegrundsarbete inom organisationer.

6.1 Ett alternativt synsätt

Ett annat sätt att betrakta organisationsförändringsarbete av värdegrundstyp presenterar Edgar H. Schein, som i sällskap med Claes Trollestad lyfter frågan om de moraliska implikationer som kan finnas då värdegrundsarbete diskuteras. Schein betraktar förändringar av värdegrundstyp inom organisationer som organisationsdriven individuell inläring baserad på organisationers maktcentrums åsikter om vad organisationen behöver för att hålla ihop, fungera och överleva (Schein, 1999).

Schein menar att denna typ av förändringar inte ger individen någon möjlighet att lämna lärsituationen på grund av diverse påtryckningsmedel uppifrån, och kallar därför denna typ av läroprocesser för ”tvingande övertalning”. Schein skriver att förändring på en så pass hög nivå som det innebär att ändra människors värderingar, kräver tvingande övertalning för att överhuvudtaget komma till stånd. Detta på grund av att de inblandade inte bara måste ändra beteende, utan grundläggande tankesätt, attityder och känslor. (Schein, 1999)

Enligt Schein går denna typ av förändringsarbete ut på att förändra människor på ett djupt plan. Detta är ångestskapande, och en normal reaktion på individnivå är att försöka hantera denna ångest genom att helt enkelt avfärda de nya resonemangen på logiska grundvalar. När detta inte längre blir hållbart blir nästa impuls att lämna organisationen för att undvika obehaget. I det här skedet ställer sig författaren frågan om det är en praktisk möjlighet för människor att lämna sina organisationer. I en tid av varsel och ekonomisk lågkonjunktur är detta en praktisk möjlighet få förunnat. (Schein, 1999)

Schein sammanfattar och menar att man inte ska bli förvånad, om man i en förändringsprocess inom organisationer, stöter på människor som bortfärdar förändringsarbetet inte bara på grund av värderingarnas innebörd, utan på grund av hur förändringsarbetet bedrivs genom påtryckningar. Schein ställer sig frågan om det är rimligt av företagsledningarna att kräva nya tankebanor av anställda som under årtionden lärt sig att tänka på ett annat sätt. (Schein, 1999)

Enligt Schein är det dags att förstå att förändringsarbete inte innebär en valmöjlighet för människor, utan att det istället, ur de anställdas perspektiv, är att betrakta som ett nödvändigt ont för att de ska få behålla sina arbeten. Alltså gör varje chef, som sätter igång ett förändringsarbete utan valmöjligheten för de anställda att välja att delta eller inte, ett moraliskt val att tillämpa tvingande övertalning. (Schein, 1999)

Trollestad menar att det är rimligt att hävda att vi människor, som sociala varelser, är beroende av att skapa en gemensam förståelse av verkligheten tillsammans med andra för att överleva. En förutsättning för att organisationer och andra mötesplatser för människor ska kunna fungera är att vi skapar en gemensam referensram om vad som är värdefullt och hur vi bör handla för att uppnå detta. Vidare anser Trollestad att det är både oönskat och orealistiskt att skapa en total värdegemenskap där alla enskilda individer är av samma åsikt vid varje enskilt tillfälle. En alltför stor homogenitet i hur vi ser på vår omvärld leder till negativa effekter både för organisationen och för den enskilde genom att kreativitets- och innovationsförmågan försämras. (Trollestad, 2000)

Sett ur ett humanistiskt perspektiv är det förkastligt att de som har makten inom en organisation försöker att skrämja, övertala eller manipulera dem som inte har makten till att omfamna värderingar som de inte delar. Även om man i en sådan organisation skulle lyckas uppvisa att medarbetarna "skriver under" på den gemensamma värdegrunden, torde detta bara visa på att det är en uppvisning av människor som är alltför rädda och/ eller otrygga för att uttrycka vad de i själva verket tänker och känner. (Trollestad, 2000)

Trollestad pekar på att om det är så, att gamla institutioner som tidigare stått för moraliskt facit i vårt land nu håller på att luckras upp, och att moraliska ställningstaganden går mot att bli allt mer individualiserade, borde detta resultera i att vi kommer att se allt fler människor som är förvirrade och har svårt att orientera sig och hitta mening och sammanhang rent moraliskt. Trollestad menar att detta i sin tur, borde göra att dessa människor kommer att leta efter, och bli sårbara för, auktoritära ledare och system som på ett enkelt och rättframt sätt förser dem med ett moraliskt sammanhang och mening. (Trollestad, 2000)

Trollestad menar att han ser en framväxande totalitarism inom vissa ledningsfilosofier, och att dessa kan ses som ett uttryck för att inte bara vilja utnyttja den moderna människans moraliska sårbarhet, utan även för en ambition och vilja att, inom organisationer, kontrollera de anställdas beteende, tankar och känslor. (Trollestad, 2000)

Enligt Trollestad går det att urskilja två inriktningar i arbetet med att skapa lojalitet för organisationen hos medarbetarna. Den första är en inriktning som vill åstadkomma stark lojalitet med organisationens centralt uppsatta mål och värderingar, eftersom man anser att stark homogenitet inom en organisation är förknippat med framgång. De anställda betraktas här som objekt och det finns en vilja att använda auktoritära medel för att nå konformitet. (Trollestad, 2000)

Den andra inriktningen i arbetet att skapa lojalitet för organisationen hos de anställda, är den där medarbetaren betraktas som subjekt, och lojalitet ses som något som skapas genom medarbetarnas subjektiva upplevelser. Inom denna inriktning betraktas de anställda inte som "medel" utan som individer, vars upplevelse och välmående har ett egenvärde för organisationen. Homogenitet uppfattas inte som något önskvärt eller ens praktiskt möjligt. (Trollestad, 2000)

7 Analys och diskussion

Efter att i tidigare kapitel undersökt begreppen värdegrund och lärande, samt den teoretiska kopplingen dem emellan, redovisar jag här i kapitel sju min egen analys och mina egna tankar och reflektioner kring det jag funnit i litteraturen.

Litteraturen visar att det skett en förändring av den kontext, i vilken moderna organisationer verkar. Denna förändring består dels av en allt mer globaliserad omvärld där förändringar sker oftare och snabbare än tidigare, och även av arbetstagare som bär med sig andra värderingar och behov in i organisationer jämfört med tidigare.

Organisationers svar på ovan nämnda förändringar blir att försöka stabilisera och säkra sig själva, och göra sig själva intressanta för den moderna arbetstagaren genom att arbeta med värdegrundsfrågor. Detta blir ett sätt för organisationerna att göra sig attraktiva hos den nya generationen arbetstagare, samt skapa ett klimat där organisationens produktion och stabilitet säkras. Som Trollestad skriver så är lärande och förändring inte längre en valmöjlighet för organisationer, utan en nödvändighet och oftast en process som måste gå väldigt fort (Trollestad, 2000).

Värdegrundsarbete är mer i ropet än någonsin, och tillhör inte längre endast skolans värld. Idag verkar det vara det sammanhållande kitt som organisationer vill använda för att säkra framtid och överlevnad i den nya omvärld, som de ännu inte funnit sätt att hantera. Tyvärr, verkar det inte alltid vara fullt så enkelt att genomföra den här typen av förändringar som många verkar tro. Värdegrundsarbete är kostsamt, och det är inte alltid som satsningarna ger de resultat som ledningen önskat. Händelserna i Rosengård, som inspirerade mig till att skiva den här uppsatsen, är ett exempel på hur individer, i en organisation som satsat mycket resurser på värdegrundsarbete, handlar tvärt emot de principer som stadgats internt, och på en ledning som till synes inte förstår bakgrunden till detta misslyckande.

Kan lärande förklara varför värdegrundsarbete misslyckas i organisationer? Ja, men antagligen inte enbart. Teorier kring lärande och värdegrundsarbete verkar enligt mig visa att förändringsarbete av värdegrundstyp kräver ett dubbelloplärande eller ett utvecklingsinriktat lärande för att komma till skott.

Min tolkning baserar jag på att de nyckelingredienser som litteraturen pekar ut, som förutsättningar för ett lyckat förändringsarbete, är att individer tänker eller lyckas med att tänka "outside the box" och ifrågasätta etablerade referensramar och förhållningssätt, istället för att begränsas av tidigare gränssättningar och erfarenheter. Värdegrundsarbete verkar kräva att individer förmår och ges möjlighet till att tänka kreativt och kritiskt vilket enligt mig tyder på att det är ett dubbelloplärande eller utvecklingsinriktat lärande vi har att göra med.

Enligt mig visar litteraturen att en delförklaring, till varför organisationer misslyckas med värdegrundssatsningar, kan ligga i att man utformar värdegrundsarbete som om det syftade till enkelloplärande eller reproduktivt lärande. Man verkar vilja tro att värdegrundsarbete kan ske inom relativt snäva tidsramar, och inom etablerade tankestrukturer. I själva verket tar värdegrundsarbete både ekonomiska, tidsmässiga och psykologiska resurser i anspråk och syftar till ett dubbelloop-lärande eller utvecklingsinriktat lärande.

Den här typen av lärande kräver mycket av den enskilde och av organisationer. Individerna måste våga gå utanför det redan givna, sina egna erfarenheter, referensramar och uppfattningar och våga möta något nytt tillsammans med andra. Denna process uppfattas ofta som obehaglig och icke angenäm och är förknippad med rädsla för det okända och nya.

Organisationen har ett stort ansvar i att bidra med nödvändiga verktyg och förutsättningar för att individer ska kunna och våga möta lärprocesser av det här slaget. Trygghet, öppenhet, delaktighet och frivillighet är nyckelbegrepp, och det är av yttersta vikt att organisationen inser att processer av det här slaget tar både tid och resurser i anspråk.

Istället för att utforma värdegrundsarbetet på ett sådant sätt att det syftar mot ett utvecklingsinriktat dubbellooplärande verkar många organisationer istället göra precis tvärtom. Arbetet planeras ofta på en hög nivå, eller externt av konsulter, vilket resulterar i att arbetet tenderar att få karaktären av en informationsprocess mer än en kommunikativ sådan. Detta resulterar i sin tur i att de anställda känner sig fjärrade och osäkra inför förändringsarbetet och att de förlorar känslan av kontroll och därmed upplever rädsla.

Kanske är det så att värdegrundsarbete blir en omöjlig ekvation i dagens organisationer som tampas med effektivitets- och sparkrav. Litteraturen säger att denna typ av process inte kan betraktas som ett dagsverke, eller som ett möjligt ämne för en temadag, något som klingar illa om det ställs emot de ramar som moderna organisationer verkar inom. Forskningen antyder att behovet av värdegrundsarbete inom organisationer ökar, samtidigt som de ekonomiska och kulturella orsaker som skapat detta behov gör att arbetssätten som behövs kanske inte kan få det utrymme de behöver.

Organisationer vill använda värdegrundsarbete för att kvala in i 2000-talet, problemet verkar dock vara att 2000-talets förutsättningar med krav på tidsmässig och ekonomisk effektivitet rimmar illa med de förutsättningar som behövs för att värdegrundsarbetet ska bli något annat än en schimär. Kanske är värdegrundsarbete inom organisationer att likna vid ett moment 22, en rävsax där organisationers ambition att bedriva värdegrundsarbete omöjliggörs av de tidstypiska fenomen som gjort just värdegrundsarbete nödvändigt.

Att värdegrundsarbete planeras och organiseras som om det hade varit fråga om ett enkelloplärande eller anpassningsinriktat lärande behöver inte vara den enda

förklaringen lärande ger på frågan om varför värdegrundsarbete inte fungerar inom vissa organisationer. En delförklaring till varför ledningen inom organisationer felaktigt tror sig ha genomfört ett lyckat värdegrundsarbete kan även ligga i att bristen på känsla av trygghet och kontroll skapar ett icke-lärande hos den enskilda. Enligt mig visar litteraturen att orsaken till att värdegrundsarbete inte fungerar även kan finnas i de känslor som kan väckas hos den enskilde vid den lärandesituation som uppstår vid förändringsarbete inom organisationer.

Att genomgå ett förändringsarbete av värdegrundskaraktär syftar till att ifrågasätta den enskildes föreställningsvärld, värderingar, tanke- och handlingsmönster. Litteraturen visar att detta inte är en okomplicerad process, och att den för många människor kan upplevas som ångestladdad och obehaglig. Symboliskt lärande och ställföreträdande förändring yttrar sig genom att det på ytan ser ut som att förändringsarbetet varit lyckat, medan det i själva verket endast skett en förändring på det retoriska planet som en reaktion mot en förändring som individen upplever som hotfull eller farlig. Detta skulle kunna erbjuda en delförklaring till att värdegrundsarbete utåt sätt, som i fallet med Malmöpolisen, framstått som lyckat, medan det egentligen varit ett misslyckande.

Även i den här problematiken kommer kreativitet, tid, kommunikation, frivillighet och trygghet in som nyckelfaktorer som måste få spelrum och plats om organisationer ska lyckas med sitt förändringsarbete internt.

Jag ställer mig frågan om de problem med att förankra värdegrundsarbete inom organisationer som går att härleda till lärande, till syvende och sist handlar om att organisationer inte har, eller tar hänsyn till, kunskaper om hur människor lär. Eller om kompetensen om hur människor lär ignoreras eller förbises i tider av ekonomiska nedskärningar. En tanke som i mina ögon både känns oroväckande och farlig.

Själva begreppet värdegrund verkar också tampas med en hel del svårigheter. Författarna enas kring att det inte går, rent objektivt, att ange vad begreppet värdegrund står för, utan att tolkningen och definitionen istället är kontextberoende, dess inneboende mening varierar utifrån vem som betraktar och definierar den.

Det här berör ett annat viktigt ämne som litteraturen ringat in. I mina ögon verkar det som att organisationer även får problem med värdegrundsarbete därför att de intar en värdeobjektivistisk inställning till det egna värdegrundsarbetet. Kanske är det detta som gör att de utformar förändringsarbetet så att det syftar till ett anpassningsinriktat lärande eller ett enkellooplärande. Organisationer verkar ta för givet att den enskilde anställde ska ta de företagsgemensamma värderingarna för lag, på samma sätt som samhällets lagstiftade regler. Om verkligheten och värdegrundsarbete betraktas på detta värdeobjektivistiska sätt blir förändringsarbete av värdegrundstyp ett enkelt projekt, eftersom alla redan antas naturligt samlade kring de värderingar som ledningen vill implementera.

Att alla medborgare i ett demokratiskt samhälle ska hålla sig till vår gemensamma lagstiftning och därigenom följa vår gemensamma samhällliga värdegrund är enligt

mig relativt självklart. Individens frihet slutar där lagen tar vid. Detta borde givetvis följa med in i organisationer eftersom dessa borde kunna betraktas som små samhällen inom samhället. Men frågan är, när man går längre än vad som värdegrundsmässigt är stadgat i lagar och förordningar, om vi kan kräva mer av varandra på våra arbetsplatser när det kommer till att acklimatisera oss till företagsgemensamma värderingar. Hur mycket säljer vi egentligen av oss själva när vi skriver på ett anställningskontrakt. Har våra själar blivit en insats i letandet efter drömjobbet?

En annan tanke som väckts i mig under arbetet med uppsatsen är hur bra det egentligen är att homogenisera organisationer värderingsmässigt. Om själva värdegrundsarbetet i sig, för att bli grundat, kräver en öppen och tillåtande kommunikation och stämning, är det då inte motsägelsefullt att försöka skapa ett klimat där alla tycker, tänker och agerar likadant. När forskningen pekar på att organisationer tjänar på mångfald funderar jag över vad denna ”likriktnings trend” egentligen syftar till. Om det är så att vi vill skapa homogena värdegrunder inom företag blir en logisk konsekvens att den enskilde anställda har att välja mellan att delta och ”skriva under” eller helt enkelt lämna sin plats till förmån för någon annan. Något som organisationer, ur ett mångfaldsperspektiv, inte tjänar på.

En del av problematiken kanske ligger i vad vi kan, bör och ska enas kring. Finns det en värdegrund som vi alla kan enas kring? Eller räcker lagboken som riktmärke? Kan och bör vi ändra människors innersta tankar eller räcker det med att vi alla betar oss ”normativt” och inom lagens gränser?

Schein och Trollestad pekar på det stora ansvar som åligger dem som utformar och förvaltar värdegrundsarbete inom organisationer. Delaktighet, åsiktsfrihet, kreativitet och frihet är inte begrepp som saknar tyngd och någon måste ta på sig ansvaret för att värdegrundsarbete går i dessa begrepps tecken inte bara för att förändringsarbetet ska lyckas, utan också för att de bör ha ett egenvärde och en självklar plats i moderna organisationer.

Enligt Scheins och Trollestads argumentation verkar det vara en hårfin balansgång mellan att erbjuda en gemensam moralisk plattform som människor kan känna sig trygga och nöjda med, och på att, med syfte till produktivitet och kontroll, erbjuda ett gemensamt värdekodeks.

Om detta är sant borde det enligt mig innebära att ett allt större ansvar läggs på de som har makten, att inse den enskildes sårbarhet i dennes meningssökande. I dagens ekonomiska läge tänker jag mig att de anställda hamnar i en enkel valsituation när det kommer till värdegrundsarbete, lämna organisationen eller anpassa dig. Valet är nog enkelt för många om än inte behagligt. Om det är så att den enskilde upplever att den egna anställningen ligger i vågskålen är det enligt mig rätt rimligt att man genom detta skapar en organisation där förändring endast sker på det retoriska planet. Om nu värdegrundsarbete kräver dubbelloop- och utvecklingsinriktat lärande, klingar tvång och dolda hot med dess nödvändiga förutsättning, nämligen möjligheten att reflektera, vara kritisk och välja självständigt, dåligt med detta.

Frågan är om det någonsin går att skapa den miljö och de förutsättningar som krävs för att kunna befästa värdegrundsarbete inom organisationer. Går det att få den anställda att känna sig så pass trygg och säker att hon vågar föra den öppna dialog med sig själv och med andra som behövs för att värdegrundsarbetet inte bara ska resultera i en retorisk förändring? Frågan är om vi kan inta en så pass öppen och tillåtande attityd gentemot våra chefer och medarbetare på våra arbetsplatser? Brytning pekar på den viktiga frågan om hur vi undgår existentiell exploatering i en tid där människors innersta ingår i det humankapital som organisationen eftersträvar. För visst måste det väl vara så att organisationer inte enbart satsar på värdegrundsarbete för organisationens skull, utan även för den enskilde anställdes skull, för att dennes tid inom organisationen ska upplevas som mer meningsfullt och givande?

Om organisationer lyckas tackla de svårigheter och problematiker som värdegrundsarbete innebär, har det nog en stor potential, men om man, som i dagsläget, betraktar det som en "quick-fix" eller mirakelmedel, och inte inser de moraliska och organisationsmässiga förpliktelser och svårigheter som detta arbete innebär misstänker jag att Orlenius kan ha en poäng när han skriver att hans uppfattning är att ... "begreppet värdegrund riskerar att bli ett retoriskt flaggskepp, som går på grund och havererar. Om värdegrunden däremot innebär att analysera och utveckla sin medvetenhet om värdenas betydelse för både tanke och handling, kan vida oceaner öppnas och horisonter vidgas"... (Orlenius, 2001. Sid 222)

Endast framtiden kan utvisa om organisationer vågar axla den stora utmaning som värdegrundsarbete inom organisationer innebär och på det sättet lyckas ta sig till nya höjder. För att de ska lyckas krävs att allt från planeringsstadiet, till genomförande och uppföljning, präglas av ett tankesätt som riktar läroprocessen i värdegrundsarbetet mot ett utvecklingsinriktat, dubbellooplärande.

8 Förslag på framtida forskning

I det här kapitlet redogör jag för möjliga vägar att fortsätta att utforska värdegrundsbegreppet på.

Jag upplever det som att värdegrundsarbete inom organisationer i dagsläget diskuteras ur ett genomförandeperspektiv i form av praktiska tips och handgrepp, och att denna diskussion i form av till exempel Schein och Trollestads texter, problematiseras något. Dock upplever jag att värdegrundsbegreppet skulle behöva och må bra av att synas lite mer noga i kanterna. I den litteratur jag tillgodogjort mig lyser detta perspektiv allt som ofta med sin frånvaro. En problematisering av begreppet verkar saknas och begreppet tas istället för något givet.

Min litteratursökning ifrån arbetet med den här uppsatsen visar på att det finns lite skrivet kring värdegrundsarbete inom organisationen. Jag tror att det är viktigt att det forskas mer kring hur värdegrundsarbete kan se ut inom organisationer och vilken betydelse och funktion värdegrundsarbete har inom organisationer. Detta är enligt mig både viktigt och aktuellt eftersom värdegrundsarbete är högaktuellt och något som många organisationer sysselsätter sig, eller vill sysselsätta sig med.

Min uppfattning är att det borde gynna värdegrundsarbete, och organisationer som sysselsätter sig med förändringsarbete av det här slaget, om det kunde granskas och forskas kring värdegrundsarbete och vilka processer det sätter igång inom organisationer.

Att problem med att förankra värdegrundsarbete inom organisationer inte enbart går att förklara med lärande känns enligt mig både troligt och sannolikt. Ledarskap, makt och organisationskultur är fenomen som jag stött på under min sökning efter litteratur som behandlar värdegrundsarbete inom organisationer, och jag tror att det hade varit både givande och intressant att göra en fördjupad studie av vilken påverkan dessa begrepp har på värdegrundsarbete inom organisationer.

Eftersom jag intresserar mig för gränsdragningar, för vad som hos den enskilde räknas som berättigad avvikelse inom ramen för värdegrundsarbete, hade det även varit intressant att se vad arbetsrätten säger i frågan. En intressant fråga att undersöka hade varit hur mycket en arbetsgivare kan kräva av den enskilde i form av värderingsförändringar. Jag tror att det här är en vinkling som är ännu inte finns i forskningen kring värdegrundsarbete, men den känns relevant och aktuell och jag har själv inte sett den reflekterad inom litteraturen.

Referenser

- Alvesson, M. & Skoldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion; Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.
- Brytting, T. (2001). *Att vara som Gud? Moralisk kompetens i arbetslivet*. Malmö: Liber AB
- Böös, M. (2008) *Genom arbetsuppgiftens glasögon*. I Tedenljung, D. (red) *Arbetsliv & pedagogik*. (pp. 69-107) Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica
- Ellström, P-E. & Hultman, G. (red). (2004). *Lärande och förändring i organisationer. Om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur
- Fejes, A. (2006). *Constructing the adult learner- a governmentality analysis*. Linköping: Studies in Education and Psychology No. 106
- Granberg, O. & Ohlsson, J. (2000) *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. Lund: Studentlitteratur
- Hedin, C. & Lahdenperä, P. (2007). *Värdegrund och samhällsutveckling*. Stockholm: HLS Förlag
- Kronvall, K. & Olsson, E. & Skoldborg, T. (2005). *Förändring och lärande. En utmaning för offentlig sektor*. Lund: Studentlitteratur
- Hultman, G. & Klasson, A. (1994). *Förändringens dynamik- en problematisering av förändringsprocesser, delaktighet och lärande*. Linköpings Universitet
- Jarvis, P. (1992). *Paradoxes of learning. On becoming an individual in society*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc. Publishers
- Neuman, L W. (2006). *Social research methods; qualitative and quantitative approaches*. Boston: Pearson Education Inc.
- Orlenius, K. (2001). *Värdegrunden- Finns den?.* Stockholm: Runa Förlag

- Schein, E. H. (1999) *Empowerment, coercive persuasion and organizational learning: do they connect?* MCB University Press: The Learning Organization volume 6 number 4 pp. 163-172
- Trollestad, C. (2000). *Etik och organisationskulturer. Att skapa en gemensam värdegrund*. Stockholm: Svenska Förlaget
- Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber AB
- Örtenblad, A. (2009). *Lärande organisationer- vad och för vem?*. Malmö: Liber AB