



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Sociologiska institutionen  
Avdelningen för pedagogik  
Box 114, 221 00 Lund

Kurs: PEDK11  
Kandidatuppsats 15 poäng  
Datum: 2010-06-11

# Gör Dina Värderingar Meningsfulla

## En empirisk studie av en organisations värdegrund

Anna Andersson och Gustav Ektander

Handledare:  
Agneta Wångdahl Flinck

Lunds universitet  
Sociologiska institutionen  
Avdelningen för pedagogik

## ABSTRACT

Arbetets art: Kandidatuppsats

Sidantal: 40

Titel: Gör Dina Värderingar Meningsfulla. En empirisk studie om en organisations värdegrund.

Författare: Anna Andersson och Gustav Ektander

Handledare: Agneta Wångdahl Flinck

Datum: 2010-06-11

Sammanfattning: Det blir allt vanligare att organisationer formar sin egen värdegrund. Det kan skilja mellan organisationer vad denna värdegrund innebär till exempel förknippas den med etik och moral. Ledaren får en viktig roll i att förmedla värderingar till medarbetare, vilket är en del i ett värdegrundsarbete. Studiens syfte är därför att analysera hur en organisation arbetar med sin värdegrund. För att få en djupare förståelse för detta, genomfördes en empirisk studie med en kvalitativ metod där sex stycken chefer intervjuades. Avsikten var att ta reda på deras syn på begreppet värdegrund och hur olika värderingar påverkar deras ledarskap. En viktig del blir även att se hur medarbetarna engageras i arbetet med värdegrunden. Resultatet från intervjuerna visar att respondenterna upplever att organisationens värdegrund har olika betydelser, likaså begreppet värdegrund. Organisationskulturen upplevs inte som enhetlig där det nämns att det finns olika värderingar på olika avdelningar. Cheferna menar att delaktighet är viktigt när det gäller att förmedla organisationens värderingar. Delegering och feedback är viktiga komponenter i ledarskapet. Studien visar på att det finns en tendens till en gemensam värdegrund genom en identifikation med organisationens fyra kärnvärden. Dock kan organisationens värdegrund upplevas som något annat. Detta beror på att det inte finns en tydlig bild av vad värdegrund är. I den studerade organisationen påverkar en stark organisationskultur organisationens värdegrundsarbete och det finns subkulturer som till viss del styr vilket ledarskap som passar bäst. Olika människosyner uppvisas hos cheferna i olika situationer som påverkar ledarskapet.

Nyckelord: Värdegrund, Värderingar, Organisationskultur, Transformativt ledarskap och Value-based leadership

# Innehållsförteckning

Förord.....	i
1. Inledning .....	1
1.1. Bakgrund.....	1
1.2. Syfte .....	3
1.3. Avgränsningar.....	3
1.4. Definition av begrepp .....	3
1.5. Disposition .....	4
2. Metod .....	4
2.1. Utgångspunkter .....	4
2.1.1. Övergripande ansats .....	4
2.1.2. Kunskapssyn/epistemologi .....	5
2.1.3. Forskningsstrategi.....	5
2.2. Studiens design .....	6
2.2.1. Val av studieobjekt .....	6
2.2.2. Datasamlingsmetod .....	6
2.2.3. Urval .....	7
2.2.4. Utformning av intervju .....	7
2.2.5. Resultat- och Analysbearbetning.....	8
2.3. Studiens kvalitet.....	9
2.3.1. Etiska aspekter .....	9
2.3.2. Trovärdighet och användbarhet.....	9
3. Empiri .....	11
3.1. Vad är värdegrund?.....	12
3.1.1. Organisationens värdegrund.....	12
3.2. Organisationskultur.....	13
3.3. Värderingsarbete .....	13
3.3.1. Varumärkesarbetet.....	14
3.4. Förmedla värderingar.....	14
3.4.1. Chefsrollen.....	14
3.4.2. Värderingar.....	15
3.5. Medarbetarna .....	16
3.6. Framtida utmaningar .....	17

4.	Teoretisk referensram .....	18
4.1.	Val av litteratur .....	18
4.2.	Källkritik .....	19
4.3.	Värderingar och värdegrund .....	20
4.3.1.	Värderingar .....	20
4.3.2.	Värdegrund .....	21
4.4.	Värderingar och värdegrund i en organisation .....	22
4.5.	Organisationskultur .....	23
4.6.	Medarbetares lojalitet .....	24
4.6.1.	Organisationens värdegrund i relation till medarbetaren .....	25
4.7.	Värderingsarbete .....	26
4.7.1.	Möjligheter och hinder .....	27
4.8.	Ledarskap och värderingar .....	28
4.8.1.	Ledares människosyn .....	28
4.8.2.	Från ett transaktionellt mot ett transformativt och värdebaserat ledarskap .....	29
5.	Analys och diskussion .....	30
5.1.	Värdegrund – ett mångtydigt begrepp .....	30
5.2.	Organisationens värdegrund och dess betydelse för cheferna .....	31
5.2.1.	Subkulturers inverkan på chefernas syn på värdegrund .....	32
5.3.	Medarbetarnas delaktighet och lojalitet .....	33
5.4.	Ledarskap .....	35
5.4.1.	Ett transformativt ledarskap .....	36
5.4.2.	Människosyn hos cheferna .....	37
6.	Avslutande reflektioner .....	38
6.1.	Förslag till fortsatt forskning .....	40
	Referenser .....	41
	Bilagor .....	a
	Missivbrev .....	a
	Intervjuguide .....	b

# Förord

Vi är alla till viss del olika. Därmed finns det olika människor ute i arbetslivet och i organisationer. I vår studie har vi gått in med förförståelsen att alla bör mötas med respekt för den de är. Gyllene regeln säger: ”Behandla andra som du själv vill bli behandlad”. Denna regel har vi försökt följa både gentemot varandra i vårt arbete med denna uppsats men även gentemot alla inblandade i studien. Vi vill tacka vår kontaktperson på organisationen som gav oss möjlighet till att genomföra vår studie. Vi vill även ge ett stort tack till de sex stycken chefer som tog sig tid och ställde upp som intervjupersoner, samt till den person på personalavdelningen som beredde vår väg in i organisationen. Den ovan citerade gyllene regeln menar vi blir allt viktigare i det samhälle vi lever i och framförallt bland ledare och medarbetare i en organisation.

Anna Andersson och Gustav Ektander 2010-06-11

# 1. Inledning

Martin Luther King hade en vision om att förändra människors attityd gentemot svarta amerikanska medborgare. I talet ”I have a dream” förmedlade King sina värderingar till det amerikanska samhället och också till hela världen (Nationalencyklopedin, 2005). Martin Luther King var en ledare som tydligt visade sina åhörare sina värderingar. I andra situationer kan det vara läraren som visar eleven vad som rätt och fel, modern som berättar för sitt barn att man inte ska svära eller det kan vara ledaren i en organisation som visar sina medarbetare att samarbete ger positiva resultat. Medarbetarna i en organisation påverkas av den utnämnde ledarens förmåga att förmedla sina värderingar och organisationens värderingar. Men hur arbetar egentligen ledare med organisationens värderingar och hur förmedlar de dessa till medarbetarna? Har en organisation bestämda värderingar eller kan det finnas olika värderingar som gör sig hörda? Men redan innan frågor dyker upp kring värderingsarbete, skulle någon säkert undra vad en värdering egentligen är och hur det sätts i relation till en organisation? Ytterligare några frågor att besvara.

Vi har kommit att intressera oss för hur värderingsarbetet i en organisation ser ut och hur ledarna tänker kring detta. Isaac Prilleltensky(2009) frågar sig i sin artikel *Value-based Leadership in Organizations* om vi inte har pratat tillräckligt om värderingar i en organisation. Hans svar är ja. Vårt svar är nej.

## 1.1. Bakgrund

En trend i dagens samhälle är att organisationer har uttalade värderingar som de vill stå för, både som ett ansikte mot den externa marknaden och också som en trygghetsfaktor i den interna miljön, alltså mot organisationens medlemmar (Devero, 2003) Det kan vara slogans eller synliga visioner som en organisation vill uppnå. Men frågan är om dessa slogans och visioner, verkligen är de värderingar som organisationen har? Devero (2003) menar att nyckeln till att ha en organisation baserad på gemensamma värderingar har att göra med de värderingar som faktiskt är vägledning för medarbetarna och inte de värderingar som uttalas som tomma ord.(Devero, 2003) Det är vanligare idag att organisationer i samhället pratar mer om värderingar, hur dessa görs sig synliga i ledarskap, medarbetarskap samt förhållandet mellan dessa. Ett exempel är att företag skapar etiska koder och policys för hur organisationens medlemmar bör agera. (Brytting & Trollestad, 2000) Värderingar är även något som är en del i organisationskulturen (Alvesson, 2002). I alla organisationer existerar olika kulturer, vissa forskare menar till och med på att det är kulturen som är själva organisationen. Människan formas av organisationens kultur samtidigt som hon själv formar den när hon interagerar med andra i organisationen. (Schein, 1992)

Vad som uppmärksammas är individers värderingar i organisationen. I en undersökning gjord av Ardichvili, Mitchell och Jondle (2009) menade flera chefer att de föredrog att medarbetare helst inte arbetade hos dem om de inte passade ihop med organisationens

värderingar. Det tyder på ett urval sker av personer vars värderingar överensstämmer med organisationens värderingar. (Ardichvili, et al., 2009)

En annan tanke kring hur individers värderingar existerar och påverkar organisationen kan hittas i samhällsutvecklingen och utvecklingen av organisationer. Brytting (2002) skriver att det inte går att ersätta individens autonomi med något annat för att åstadkomma motivation hos individen för det organisationen arbetar med. Om inte medarbetare på något sätt fått vara med och påverka utformningen av sitt arbete kommer medarbetaren inte heller känna ansvar för det, och ingen motivation att göra sitt bästa. Enligt Brytting(2002) är det viktigt att ledaren har en vision och kan förklara hur varje person i företaget kan påverka till att uppnå den. Tidigare styrde ledaren genom att klart definiera arbetsprocessen och uppgiften för medarbetaren. Nu görs dessa uppgifter oftast i team där målen för arbetet och sättet arbetet utförs på inte är lika klart definierat. Från noga övervakning och kontroll av arbetsutförandet har ledningen nu inte samma kontroll. I dagens organisationer besitter inte ledningen all kompetens utan den finns till stor del hos medarbetarna. Därför krävs det av ledningen att de skapar en känsla av engagemang och ansvar hos medarbetarna för organisationen för att styra dem. Individens upplevelse av autonomi, det vill säga dennes möjlighet att vara med och påverka utgången av arbetet blir avgörande för att skapa detta engagemang. Det blir också avgörande om individens egna värderingar om arbete och liknande kan vara en del av organisationen eller om arbetet mer påverkas av organisationens värderingar som individen bör följa. (Brytting, 2002)

Detta gör att ledarna i en organisation har en avgörande roll i hur värderingar förmedlas och implementeras och är även ansvariga för diskussion om värderingar med medarbetarna. Ledaren kan inte bara förmedla sina värderingar muntligt utan måste även själv agera efter dem för att framstå som trovärdig. Det krävs att ledaren har en förmåga att lyfta konflikter, vara tydlig med sina avsikter, inse sina svagheter och våga lära sig av andra. (Ardichvili, et al., 2009) En annan faktor som kan diskuteras enligt Brytting och Trollestad (2000) är hur värderingar ska implementeras. Ett sätt är att se värderingar som något som kontrolleras av ledningen och ska implementeras nedåt i organisationen. Ett annat sätt är att se värderingar som något som kommer under och inifrån organisationen.(Brytting & Trollestad, 2000)

För att bli medveten om sina värderingar krävs en reflektion över sitt förhållningssätt till verkligheten, till exempel, varför man gör saker på ett visst sätt? Det är dessa förhållningssätt, tro och idéer om vad som är rätt och fel som styr en individs eller en grups handlande. Det är i interaktionen och i den öppna dialogen som människors attityder och förhållningssätt kan tydliggöras. En medvetenhet om sina egna eller sin grups värderingar skapar förutsättningar för en utveckling av dem.(Trollestad, 2000)

Denna studie kommer beröra en organisation och dess värdegrund som arbetar inom mediebranschen. Vad gäller utvecklingen för denna typ av organisation handlar det mycket om att media idag har en stark påverkan på människor i samhället. Media är den huvudsakliga informationskällan med allt från nyheter till samhällsnormer och så vidare. Sannolikheten är stor att media formar människors verklighetsbilder och värderingar. Media har alltså en stark makt att påverka i samhället. På grund av denna makt som medierna har att styra opinionen och andra människors värderingar, blir det viktigt för medierna att reflektera över vilka värderingar som de vill visa på. (Nord & Strömbäck, 2004)

## 1.2. Syfte

För en organisation som har detta inflytande över andra människor, både externt och internt blir det väldigt viktigt att lyfta fram och reflektera över vilka värderingar som organisationen har och vill stå för. Det gäller att anta de utmaningar som en organisation möter i utvecklandet av en gemensam värdegrund. Studiens syfte blir med ovanstående bakgrund därför att utifrån chefers perspektiv analysera hur en organisation arbetar med sin värdegrund. Utifrån denna problemformulering ställer vi oss följande frågor:

- Hur ser cheferna på värdegrund samt värdegrund och värderingar i förhållande i organisationen?
- Hur engagerar organisationen medarbetare i utvecklingen av en gemensam värdegrund?
- Hur påverkar chefernas egna värderingar samt de olika organisatoriska värderingarna ledarskapet i organisationen?

## 1.3. Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa vår studie till en organisation eftersom det inte är viktigt att jämföra olika organisationers arbete med deras värdegrund. För vår del handlar det mer om att få en djupare förståelse för hur en organisation arbetar med sin värdegrund. Avgränsning har också gjorts genom att vi har gjort ett urval av personer i vår organisation, det vill säga att det endast är chefer som ingår i denna studie. Därför blir det utifrån ett chefsperspektiv som studien tar sin inriktning eftersom chefernas tankar och funderingar som står i fokus. Det blir som att se organisationen genom chefernas ögon. Vi vill även påpeka att vi inte nämner vår valda organisations namn. Det är inte hemligt vilken organisation som vi har gjort vår studie på och senare i vår uppsats går det att tyda vilken organisation det rör sig om. Men vi har valt att inte redovisa deras namn detta för att vi vill att läsaren ska gå in med en mer öppen och objektiv syn när denne ska läsa vår uppsats och inte direkt koppla allt till organisationen.

## 1.4. Definition av begrepp

I denna studie är vi som sagt intresserade att analysera organisationens arbete med sin värdegrund utifrån ett chefsperspektiv. Att vara chef innebär att en person innehar en position och befattning, vilket personen utnämns till av någon annan. Utifrån den positionen kan personen utöva makt och inflytande. Det vill säga att en chef automatiskt inte behöver vara en ledare i en organisation. En ledare kan benämnas som någon som innehar en roll som är utnämnd mer underifrån än uppifrån. Det kan enligt Orlenius (2001) beskrivas som; ”en process som bygger på ett slags osynligt kontrakt där personen skaffar sig respekt för sitt uppdrag”. (s. 183) Det vill säga att en ledare inte behöver vara en chef i en organisation. (Orlenius, 2001) I vår studie kommer vi definiera de personer som deltar, som chefer och vi kommer inte lägga en värdering i om de i sin chefsposition anses vara ledare eller inte. Däremot kommer vår analys att ha fokus på att utifrån chefernas svar diskutera ledarskap i relation till värderingar.



Som Rokeach (1973) skriver kan värderingar ha olika betydelser. Vi har valt att utgå ifrån att definiera värdegrund som ett system av värderingar som prioriteras olika i olika situationer. En värdering definieras vi som ett varaktigt förhållningssätt som en individ har angående vad som är önskvärda beteenden och slutliga mål. Det blir vår förförståelse av begreppen. Dock finns det andra begrepp som kan jämföras eller vara en kategorisering av begreppen, så som norm eller attityd. ( Rokeach, 1973) Vi har valt att inte beröra norm eller attityd i vår studie.

Vi har även valt att definiera Value-Based Leadership som Värdebaserat ledarskap. Vår litteratursökning kring ledarskap har främst varit inriktad på engelska källor, och därav Value-based Leadership, men vi har valt att sedan översätta begreppet till svenska.

## 1.5. Disposition

För att ge en bättre bild av vår uppsats vill vi ge en överblick av de olika delarna. Första delen består av metoden, vilken är en redovisning av vårt tillvägagångssätt för uppsatsen. Den följs av empirin som beskriver de resultat som vi har fått in och funnit relevanta för vårt syfte. Den teoretiska referensramen kommer efter empirin för att ge en djupare förståelse kring de områden som framkommit i empirin, vilket är en redogörelse för värdegrund och värderingars betydelse både genom ett individperspektiv och ur ett organisatoriskt perspektiv. Vi berör även värderingar och värdegrunds betydelse i förhållande till ledarskapet. Uppsatsen avslutas med en analys och diskussion där vi ställer den insamlade empirin mot vår teoretiska referensram för att analysera och besvara vårt syfte. Den följs växelvis av en diskussion där vi reflekterar över analysen. Allting knyts ihop med avslutande reflektioner och förslag till fortsatt forskning.

## 2. Metod

### 2.1. Utgångspunkter

*I nedanstående avsnitt redogör vi för hur vi har tagit oss an vår frågeställning utifrån vår bakomliggande kunskapssyn. Vi för även en diskussion kring vårt val av kvalitativ metod för att besvara vår frågeställning. Vidare diskuterar vi våra val av olika steg i metoden och slutligen redogör vi för kvalitén på studien. En kritisk granskning av tillvägagångssättet finns invävd i hela metoddelen, främst i sista delen om studiens trovärdighet och användbarhet.*

#### 2.1.1. Övergripande ansats

Begreppet ansats innefattar en helhet av bestämda idéer och procedurer för hur data samlas och in och bearbetas. Frågor av mer filosofisk betydelse vävs även in i detta begrepp, som berör det vi forskar om och hur vi skapar kunskap om det. (Fejes, 2009) Ansatsen kan antingen vara induktiv, deduktiv eller abduktiv. En induktiv ansats innebär att forskaren utgår från empiri och skapar teori utifrån det. Det enskilda kan säga något om det allmängiltiga. Med en deduktiv ansats utgår forskaren ifrån en

hypotes utifrån teori för att sedan bekräfta eller falsifiera den. (Alvesson och Sköldberg, 2008) Det induktiva angreppssättet är ofta förknippat med den kvalitativa studien. Detta på grund av att denna typ av studie låter de begrepp och teoretiska förklaringar som följer blir en följd av de data som samlas in. Resultatet kopplas tillbaka till den teori som styr själva studien vilket leder till att nya teoretiska förklaringar och idéer om det undersökta området utformas. (Bryman, 2002) Då vi undersökt ett till viss del utforskat område; hur en utvald organisation arbetar med sin värdegrund utifrån ett chefsperspektiv, har vi till största del ett explorativt angreppssätt med en induktiv art. Vi var dock inte oskrivna blad när vi började eftersom vi hade en viss förförståelse av vårt område.

### **2.1.2. Kunskapssyn/epistemologi**

Vi ser kunskap om verkligheten som något som människor är med och skapar. Denna syn på kunskap är socialkonstruktionistisk, genom att vi ser kunskap som någonting som uppkommer i den sociala interaktionen. Samtalet mellan två människor är ett exempel. När två personer i en konstruktiv diskussion utbyter sina erfarenheter kring ett ämne med varandra, till exempel om begreppet värdegrunds betydelse, kan de gemensamt skapa kunskap. Det är aktörernas tankar, åsikter och föreställningar om omvärlden som är det centrala. De konstrueras och förändras i interaktionen mellan aktören och dennes omvärld. (Alvesson & Sköldberg, 2008) Eftersom vi hade för avsikt att analysera chefs syn på en organisations värdegrundsarbete blev det med denna kunskapssyn i bagaget nödvändigt att analysera vilka föreställningar, åsikter och tankar de hade kring området.

### **2.1.3. Forskningsstrategi**

I forskningstraditionen har det gjorts en skillnad mellan kvalitativ och kvantitativ forskning. I den kvalitativa forskningen är forskaren som person mer involverad. Hennes egna tolkningar spelar en större roll för att förstå något. Forskaren utvecklar en personlig relation till den eller de personer hon studerar och blir en del av själva undersökningen. Inom den kvantitativa forskningen ses forskaren som separerad ifrån studieobjektet vilket inte behöver vara människor, utan kan även vara andra ting i naturen, till exempel djur. (Bryman, 2002)

I kvalitativ metod utgår forskaren ifrån olika aktörers perspektiv och tolkningar kring ett visst problemområde. Detta innebär att studieobjektet dels ses som bärare av den kunskap forskaren vill komma åt. Forskaren strävar efter att skapa en autentisk relation med aktören för att få denne att dela med sig av sina föreställningar, tankar och åsikter kring ett visst område. På så sätt skapar forskaren och aktören kunskap tillsammans i ett gemensamt utbyte. Kvantitativ metod innebär istället att forskaren ses som bäraren av kunskap. Denne testar hypoteser kring ett visst område på studieobjektet för att få dessa hypoteser falsifierade eller bekräftade. Kvalitativ metodik särskiljs även ifrån kvantitativ metodik genom att den kvalitativa metodiken inte använder sig av nummertal och siffror, utan istället fokuserar på det nedskrivna och talade ordet. (Backman, 2008; Alvesson & Sköldberg, 2008)

Enligt Fejes(2009) styr arbetets syfte och frågeställningar valet av metod. Då vi har ställt oss frågor som berör en särskild grupp individers syn på, åsikter och tankar kring ett visst problemområde är kvalitativ metod ett lämpligt val. Vår avsikt var att analysera

en grupp aktörers perspektiv på begreppen värdegrund och värderingar både utifrån en individ och från en organisationsnivå. Därför ansåg vi att kvalitativ metod var ett bra val utifrån vår frågeställning.

Fokus föll på aktörerna, det vill säga att vi ville tolka och förstå deras egna upplevelser kring värdegrund och värderingar. Vår undersökningsmetod har därför ett aktörsfokuserat synsätt.

## **2.2. Studiens design**

### **2.2.1. Val av studieobjekt**

Vårt syfte är som tidigare nämnt, att analysera hur en organisation arbetar med sin värdegrund. Efter vår diskussion kom vi fram till att vår problemformulering och frågeställning inte medför en konkret väg för vilken organisation som bör vara objekt för undersökningen.

Det geografiska läget spelade en avgörande roll eftersom att vi ville ha en organisation som var nära och lätt att besöka. Vi kontaktade olika organisationer som kunde tänkas beröras av värderingsarbete. Vår tanke är dock att nästan alla organisationer i dagens samhälle arbetar med värderingar. Storleken blev också en faktor som vi tog hänsyn till, eftersom vi främst vände oss till större organisationer. Vi ansåg att en större organisation troligtvis har större nytta av ett värderingsarbete för att få medarbetarna att arbeta åt samma håll i jämförelse med en mindre organisation.

Genom en tidigare kontakt fick vi tillgång till den organisation där vi genomförde studien. Denna organisation är mitt uppe i processen av ett värderingsarbete där de försöker förankra och förtydliga sin värdegrund. Syftet är att värdegrunden skall leda medarbetarna i arbetet med att uppnå organisationens vision om att bli en organisation som står sig på marknaden långsiktigt in i framtiden. (Möte med kontaktperson, 100316)

### **2.2.2. Datasamlingsmetod**

Vårt syfte var att få en djupare förståelse av aktörernas syn på värdegrund och hur organisation arbetar med den. Detta berör vilken tolkning, innebörd och mening aktörerna ger detta område. Det är något som den kvalitativa forskningen kan belysa och speciellt inriktad mot intervjuer. (Kvale, 2009) Därför kände vi att vi skulle få en djupare förståelse genom intervjuer med chefer eftersom tillfälle ges för intervjupersonerna att prata och resonera kring deras tankar och föreställningar.

Vid val av att göra kvalitativa intervjuer, bör forskaren ta hänsyn till vissa faktorer. En forskare bör ställa sig frågan om hon ska använda sig av bandspelare under en intervju. Som ovana intervjuare är det en trygghet att ha intervjuerna inspelade, vilket gör att fokus istället kan läggas på intervjupersonens tolkningar och också deras kroppsspråk. (Kvale, 2009) Vi ställde oss samma fråga och kom fram till att spela in intervjuer var det rätta alternativet för oss. Enligt det humanistisk-samhällsvetenskapliga rådet HSFR (1999) bör det finnas ett samtycke från intervjupersoner om att delta i en intervju och att intervjun spelas in (HSFR, 1999). Detta var något som vi informerade dem om

innan intervjutillfället och de fick då chans att berätta om de inte ville att intervju skulle spelas in.

Det är viktigt att intervjupersonerna skulle kunna känna sig trygga och att själva intervjutillfället skulle vara avslappnat och inte kännas som ett förhör (Cohen, Manion & Morrison 2007). En fråga som uppkom var därför vilka roller vi som intervjuare skulle inta under intervjutillfällena. Ett alternativ kunde ha varit att vi skulle intervju personerna en och en, men vi kände att vi båda ville vara med under intervjuerna. Intervjuerna blev också en lärandeprocess för oss. Vi ansåg att det inte påverkade intervjupersonen i någon större utsträckning till att känna sig obekvämt. Våra roller blev att en antecknade och en av oss ställde frågorna, vilket vi också informerade intervjupersonen om.

### **2.2.3. Urval**

Vi valde först att göra ett strategiskt urval av populationen på grund av att vårt syfte avgjorde att det skulle vara chefer som var berörda av värderingsarbete och arbetade på olika platser i organisationen. Detta gjorde vi för att få representanter från hela organisationen. Vi hade dock inte någon önskan om att det skulle vara olika variabler som till exempel kön, ålder eller arbetslivserfarenhet. I samråd med vår kontaktperson och beroende på hur organisationen såg ut, bestämde vi därför att utföra sex intervjuer med olika chefer. Vår kontaktperson valde ut de personer som fanns tillgängliga och villiga att ställa upp på en intervju. Detta är vad som enligt Bryman (2002) kallas ett bekvämlighetsurval.

### **2.2.4. Utformning av intervju**

I en inledande fas fick vi tillgång till information om organisationen av vår kontaktperson. Vi gjorde även en skriftlig informantintervju med en person på personalavdelningen. Genom detta kunde vi få underlag till en intervjuguide och en första bild av hur organisationen arbetar med sin värdegrund vilket hjälpte oss att utforma våra frågor.

En teknik för att skapa frågor är att fråga sig själv som forskare vad som är oklart och förbryllande när det gäller de frågeställningar som tagits fram (Bryman, 2002). Vårt nästa steg blev att vi utformade ett flertal frågor kring de teman; värdegrund, organisationskultur och arbete med värderingar, som vi var intresserade av att veta mer kring. De frågor vi skapade reducerade vi bort efterhand, genom att vi gjorde ett urval av frågor som passade bra för vårt syfte.

Kvale (2009) skriver att en kvalitativ intervju bäst görs genom en halvstrukturerad utformning av frågor. Detta innebär att frågorna är delvis öppna och inriktar sig till ett visst område. Frågorna ger ett visst utrymme för intervjupersonen att sväva ut i sina svar eftersom det inte finns några fasta svarsalternativ. (Kvale, 2009) Vi diskuterade även strukturen på intervjuerna i förhållande till vår problemformulering och frågeställning. Vi ansåg att en halvstrukturerad intervju borde kunna ge oss svar som är relaterade till vårt syfte och även ge möjlighet för intervjupersonerna att komma med egna funderingar kring värderingsarbetet.

Vid vår utformning av vår intervjuguide, uppmärksammade vi olika faktorer för att få bra kvalitet på våra frågor. Cohen et al, (2007) menar att en forskare inte bör ställa

ledande frågor då det kan göra att forskaren leder in respondenten på att ge svar som denne vill få, vilket kan missgynna trovärdigheten i resultatet. En annan faktor är också att inte ge dubbeltydiga frågor eller förväntade sig att respondenten hade mycket information kring en viss fråga eller skulle ge ett visst svar.(Cohen, et al., 2007) Detta är något som vi hade i åtanke i utformningen av frågorna.

För att komma till rätta med dessa ovan nämnda faktorer, valde vi att genomföra en pilotintervju med en utomstående person. Det innebär att forskaren på så sätt kan testa sitt instrument, nämligen intervjuguiden och få mer information om hur frågorna kunde tolkas och hur eventuella ledande frågor kunde uppkomma (Cohen, et al., 2007).

### **2.2.5. Resultat- och Analysbearbetning**

Som vi tidigare nämnde valde vi att spela in våra intervjuer, vilket underlättade arbetet med bearbetning av resultatet. Vi valde också att transkribera våra intervjuer, vilket betyder att vi som forskare lyssnar på den inspelade intervjun och överförde tal till skrift. Kvale (2009) menar att transkribering kan underlätta bearbetningen men också göra att forskaren kan vara säker på att få med allt som intervjupersonerna hade sagt (Kvale, 2009). I vårt fall tycker vi att bearbetningen blev lättare genom att vi hade intervjuerna inspelade. Vi har gjort vårt bästa för att lyfta fram en rättvis bild av respondentens tolkningar och åsikter. En risk finns enligt Fejes (2009) att forskaren endast visar på positiva aspekter och svar som är förväntade, vilket var något som denne bör tänka på (Fejes, 2009). En annan viktig faktor var att vi kom överens om samma metod att överföra tal till skrift, så vi kunde få samma förståelse för alla intervjuerna. Samtidigt förstår vi att det är ännu viktigare om det är fler intervjuare som ska göra detta än nu när vi endast var två personer.

Vid kvalitativa intervjuer blir det oftast en stor mängd data(Fejes, 2009). Enligt Bryman (2002) är det huvudsakliga problemet inte att hitta data utan att göra sig av med data. Detta är nödvändigt för att förhindra att onödiga sidospår berörs i undersökningen vilket kan leda till att kärnan i arbetet går förlorat.(Bryman, 2002) Detta gjorde att vi fick göra upp olika kategorier/teman för att under dessa föra in respondenternas svar. Dessa teman är kopplade till vårt *syfte och frågeställningar*. Detta för att underlätta för oss själva och också för att ge texten en röd tråd.

Temat och kategorier av resultatet kan vara en hjälp till sedan bearbeta analysen(Backman, 2008). Med hjälp av de kategorier som vi hade med i resultatdelen, tolkade och vi gav mening till empirin med hjälp av vår teoretiska referensram och utformade en analys. Denna analys innebar även teman som till viss del liknar de teman som finns i redovisningen av empirin och teorin. Vår diskussion kring vår analys förde vi in löpande efter varje analytiskt resonemang för att få ett bra sammanhang och gör det mer lättförståeligt för läsaren.

## 2.3. Studiens kvalitet

### 2.3.1. Etiska aspekter

Vid ett forskningstillfälle är det viktigt för forskaren att reflektera över och diskutera vilka etiska aspekter som finns (Kvale, 2009). Dessa aspekter är något som vi lade stor vikt vid och tog hänsyn till i vår undersökning.

När en intervju ska genomföras, bör den tänkta intervjupersonen samtycka till att delta (HSFR, 1999). Efter att vårt urval av chefer var klart, kontaktade vi dessa via mejl med mer information kring intervjun och intervjutillfället. Vi skrev att vi skulle ringa dem för att boka tid och plats. Detta gav intervjupersonerna chans att reflektera över deras roll som intervjuperson och om deras medverkan (Cohen, et al., 2007). Vi såg att detta mejl med informationen gav dem möjlighet att avböja från deltagande om de önskade. De kunde även avgöra om de tyckte att det var okej med att vi spelade in intervjun. Vid vårt telefonsamtal till dem, fick de också möjlighet att ställa frågor och kommentera informationen i mejlet. Vi frågade även under samtalet om det var okej att spela in själva intervjun.

Det är viktigt att informera om att intervjuer är anonyma eller konfidentiella (HSFR, 1999). En intervju blir automatiskt konfidentiell eftersom forskaren vet vilken person som sagt vad och personen kan därför inte vara anonym (Kvale, 2009). Vi valde att informera intervjupersonerna om att intervjun var konfidentiell eftersom intervjupersonernas namn inte finns med i resultatet. Detta var något som vi tog hänsyn till i vår resultatbearbetning för att intervjupersonerna inte skulle kunna identifieras. Vi valde därför att inte ge intervjupersonerna olika namn, som till exempel IP1 utan sammanförde alla svar tillsammans. Detta tänkte vi också på i redovisning av citat så att det inte skulle kunna sammankopplas med en speciell person.

Det är även viktigt att informera intervjupersonerna om hur deras svar kommer redovisas och hur den slutliga rapporten kommer användas (HSFR, 1999). I vårt fall meddelade vi intervjupersonerna redan i informationsmejlet om detta och även innan själva intervjutillfället. Vi kände att det var viktigt att de visste att denna studie offentliggörs.

En annan viktig faktor är att intervjupersonen känner sig trygg under intervjun. För att få fram den känslan, försökte vi innan intervjutillfället presentera oss själva och även lätta upp stämningen med några inledande frågor som inte hörde till intervjuguiden. Vi försökte också avdramatisera att vi skulle spela in intervjun.

### 2.3.2. Trovärdighet och användbarhet

Bryman (2002) menar att kvalitativa undersökningar kan bedömas utifrån kriterierna trovärdighet och äkthet för att avgöra kvalitén. Det handlar om hur tillförlitliga våra slutsatser är i förhållande till det insamlade empiriska materialet. Även till vilken utsträckning resultaten kan generaliseras till andra sociala miljöer och situationer. Vårt agerande i forskarrollen påverkar också trovärdigheten. Äkthet innebär att undersökningen är till nytta för de inblandade och också ger en rättvis bild av respondenternas åsikter. Undersökningen ska bidra till att deltagarna får en större förståelse för andra personers upplevelser av saker och ting. Den ska även hjälpa

personerna att förändra sin situation. (Bryman, 2002) Vi har valt att diskutera vår undersökning närmare genom begreppen trovärdighet och äkthet som vi tycker passar för att bedöma kvalitén på vår studie.

En faktor som kan diskuteras är hur väl vi ställde våra intervjufrågor och tolkade dem, eftersom vi turades om att intervjua. För att komma till rätta med detta diskuterade vi frågorna, vad vi menade med dem samt att vi båda deltog under intervjutillfällena. Om intervjuaren missade en aspekt kunde den andra personen fylla i och kommentera detta. I de aktuella intervjuerna ställde vi olika följdfrågor beroende på hur intervjupersonen svarade. Eftersom intervjun är ett samspel lät vi intervjupersonen till viss del styra konversationen vilket ledde till att vi inte ställde vissa följdfrågor till alla. Vi känner till viss del att vi kan bli bättre på att ställa följdfrågor för att få ut mer information. En upplevelse finns att vi kunde ha ställt vissa frågor ur andra perspektiv för att få ut ett djupare resonemang kring vissa frågor. Vårt ämne är personligt anknutet vilket gör det svårare att ställa samma följdfrågor till olika personer.

En första tanke som dök upp var om intervjupersonerna kände sig trygga nog att verkligen ge oss ärliga svar under intervjuerna. Vi försökte att skapa en bekväm och trygg intervjusituation för respondenterna genom att ha några uppvärmande frågor kring deras roll i företaget samt att vi berättade om oss själva och uppsatsen.

Vi visade även på att deras svar inte skulle kunna kopplas ihop med dem, vilket skapade förutsättningar för att de skulle ge oss ärliga svar. Vi vet dock inte om att de var helt ärliga vad gäller de känsliga frågorna eftersom det kan vara frågor som berör dem djupt och det kan vara känsligt att prata om. Vi fick i alla fall känslan av att de var ärliga. En orsak till att de kände sig mer trygga tror vi beror på att intervjun var konfidentiell och därför kunde de vara mer öppna med sina svar. Det gör att vi tror att det bidrar till en hög tillförlitlighet i svaren. Att resultaten är tillförlitliga är en aspekt när studiens trovärdighet bedöms (Bryman, 2002).

Vårt urval blev slutligen ett bekvämlighetsurval eftersom vår kontaktperson valde personer på olika platser i organisationen efter tillgänglighet och intresse. En konsekvens med bekvämlighetsurval kan vara att urvalet inte blir representativt för målgruppen, i vårt fall chefer i organisationen (Bryman, 2002). Självklart kan vi inte med full säkerhet veta hur detta har påverkat studien. Vi tror dock inte att vårt urval har påverkat vårt resultat i någon större utsträckning. Detta på grund av att vi fått en spridning av svar och inte upplevt någon större tendens hos intervjupersonerna att tycka samma sak. Därmed har olika perspektiv getts på våra problemområden som vi har fått ta ställning till, vilket kan hjälpa deltagarna att få en bättre bild av andra personers upplevelser kring undersökningsområdet.

En fallgrop kan att utfallet styrs av forskarens tidigare erfarenheter och föreställningar. Ledande frågor under intervjun kan vara en sådan faktor. (Fejes, 2009) Cohen et al, (2007) fångar denna aspekt på ett bra sätt genom att förklara att ibland kan det hända att analysen och resultatet säger mer om forskaren än om de aktörer och processer som fokus har legat på (Cohen, et al., 2007). Vi försökte också vara medvetna om vår roll som forskare, att vår subjektivitet måste diskuteras. Vi märkte att det är lätt hänt att egna åsikter spelar en stor roll i bearbetning av resultat och analys. Reflektion över empiri och analys krävs för att kunna se om de har bearbetats på ett objektiva sätt. Detta var något som vi diskuterade efter vi var klara med empirin och analysen. Vi försökte uppnå en balans i att vara nära och distanserade i relation till det resultat som vi

bearbetade. Vi upplever att vi lyckats inta en lagom distanserad roll i förhållande till organisationen och kunnat ge en rättvis bild av respondenternas svar. Detta för att sedan kunna dra tillförlitliga och objektiva slutsatser.

Inom kvantitativ forskning eftersträvas det att kunna generalisera resultaten, vilket inte riktigt går att göra inom kvalitativ forskning eftersom det är många faktorer som berör just de aktörerna som intervjuats och de är inte representativa för en hel population (Fejes, 2009). Vad som däremot kan diskuteras i vårt fall, om det kan vara användbart i andra situationer som liknar dess kontext och aktörer (Kvale, 2009). Läsaren får också tolka resultatet och analysen och bedöma hur det kan relateras till andra situationer. I vårt fall tror vi att både vi och intervjupersonerna kommer reflektera över värdegrundsarbete efter att ha tagit del av vår undersökning. Genom att nya funderingar och tolkningar görs ökar förståelsen för den situation deltagarna befinner sig i. Detta gör att vi tror att vår undersökning kan komma till användning både för oss och för respondenterna.

### 3. Empiri

*I detta avsnitt presenterar vi resultatet från våra intervjuer med cheferna i organisationen. Det är medvetet val från vår sida att inte benämna någon av cheferna vid namn eller förkortning utan alla svar finns med i en sammanhängande text. Den första delen som är en presentation om organisationen kommer från information från kontaktperson, informantintervju och organisationens hemsida.*

Denna organisation grundades 1848 som ett familjeföretag och anses idag vara en mycket respekterad och välkänd organisation inom mediebranschen. Organisationen har ca 400 stycken medlemmar som arbetar på olika avdelningar, bland annat HR-avdelningen, redaktionen och den kommersiella avdelningen. Dess säte är i Malmö och de står för följande:

Organisationens vision

”Vi skapar framtidens tidning”

Kundlöfte

”Att göra skillnad”

Kärnvärden

”Pålitlig, nära, orädd och nytänkande”

Denna vision, kundlöfte och kärnvärden skapades genom ett varumärkesarbete som inleddes 2008. Själva arbetet har genomförts genom bland annat intervjuer med chefer, workshops, externa och interna enkätundersökningar. Detta för att få fram åsikter om vilka värderingar och tankar det finns kring organisationens varumärke och förhållningssätt. Dessa nya kärnvärden ligger bland annat bakom skapandet av en ny design av organisationens hemsida. Det genomfördes också såkallad ”Storytelling”, där personer fick berätta sin historia om organisationen. Organisationen fick ta emot ett pris ”Årets förnyare” 2009 för deras innovativa sätt att använda ”Twitter” för nyhetsrapportering.



### 3.1. Vad är värdegrund?

*I nedanstående avsnitt ger vi chefernas perspektiv på begreppet värdegrund. Dels vilken betydelse de ger begreppet samt hur de ser på organisationens värdegrund.*

Respondenterna skiljer sig åt när det gäller vilken betydelse de ger begreppet värdegrund. Flera respondenter ser på värdegrund som en gemensam bas i organisationen, eller med en annan benämning en gemensam plattform och utgångspunkt. En av de intervjuade svarade på en fråga om begreppet värdegrunds betydelse att värderingar är vad ett företag är byggt av och kan skifta över tiden. Någon menar att den ska på något sätt styra och ange vilka regler som gäller. Majoriteten menar att den gemensamma värdegrunden är något att samlas kring, förlika sig med och är det som sätter ton på för vilket sätt man jobbar i en organisation.

Ett fåtal av de svarande ser värdegrund som att det tillhör individen. En syn som las fram var, att det kan vara hur man ser på sig själv, på sin omgivning och hur man som individ vill bli uppfattad av andra. ”Det ska spegla på något sätt det jag gör och hur jag agerar” En annan uppfattning är att värdegrunden är individanpassad och kommer ifrån barndomen. Uppfostran och uppväxten avgör hur människan värderar som äldre menar respondenten.

#### 3.1.1. Organisationens värdegrund

Majoriteten svarar att det är de fyra värdeorden. En chef menar att dessa ord är värdefulla att ha när man reflekterar över sin roll i företaget på ett djupare sätt om man har tid att göra det med sina medarbetare. En annan chef säger att det går att koppla värdeorden till oss, blir något att argumentera ifrån. Någon menar att även fast det kan bli stora och lite svävande ord som ibland kan vara svårt att omvandla till praktisk nytta: ”tycker jag den vanligaste frågan jag får ifrån medarbetare, på ett stort företag som detta är men vart ska vi egentligen, vad vill redaktionsledningen och vad vill det här företaget med mig.” Då är det skönt att någonting att utgå ifrån menar respondenten. En annan respondent menar att det inte spelar någon roll vilken avdelning man jobbar på så går det att förknippa med de fyra värdeorden. Det är bra ord för organisationen att jobba med menar respondenten vidare. En chef säger också att dessa begrepp inte var svåra att enas som. I det stora hela råder det ganska stort konsensus i organisationen.

En chef ser också värderingarna i organisationen som att de oftast är rent generella begrepp, så vem som helst kan relatera till dem, oavsett position. En svarande påpekar: ”Det finns ju massa av andra små värderingar som styr oss och det är svårt att sätta fingret på och klä i ord”. Samme person tror också det finns andra gemensamma värderingar som inte är nedtecknade. En annan respondent menar att ett problem är att det inte finns någon vana att diskutera dessa icke nedtecknade värderingar i organisationen. Respondenten menar på att det inte finns några riktlinjer eller forum för detta.

Några av respondenterna beskriver det som att värdegrunden kan skilja sig åt i olika delar av organisationen. ”Jag skulle nog ha svårt att formulera en värdegrund för det här företaget i stort” säger en respondent. Tidningen har traditionellt väldigt skilda yrkesgrupper som har helt olika mål eller drivkrafter menar en respondent. En annan respondent säger: ”Den är svårbeskriven eftersom vår ledning har satt ett mål att riva murar”. Denne menar att de har försökt bygga ihop det nu till en gemensam värdegrund

och att det blir intressant att se hur detta faller ut. En annan åsikt kring detta är att ledningen ser vinster i att de skulle närma varandra men att många journalister instinktivt känner en ovilja att göra det för mycket.

## 3.2. Organisationskultur

*I denna del redogör vi för chefernas tankar och åsikter kring den kultur som råder i organisationen.*

Vad gäller företagets kultur beskriver flertalet av respondenterna att det råder en familjär stämning på organisationen. Det kan beskrivas som ett minisamhälle. En respondent säger: "Om jag skulle sätta ord på den skulle jag säga att kulturen är väldigt omtänksam". Det kan vara en faktor till att folk stannar och arbetar länge i organisationen eftersom folk trivs i organisationen menar en annan respondent. Denne säger även att det är en kvalificerad arbetsplats. Det går att inte sträva högre inom journalistyrket om man inte är beredd att flytta. En respondent beskriver att den låga omsättningen på personal har negativa sidor. Några respondenter beskriver organisationen som ett stort fartyg som är något trög i sina rörelser. Det beskrivs också som att det behövs "vända på den här oljetanken". En uppfattning är att detta är på väg att ändras för att det kommer in unga människor i organisationen. En annan chef menar att det blir nya friska fläktar med nya medarbetare och nytänkande kommer in som omkull kastar den gamla normen. En annan svarande menar att förut satt det i väggarna och att man gick på historik, men nu är det att folk frågar: "Har vi provat det här innan?"

Några upplever att det finns stora kulturskillnader inom organisationen och menar att det har utvecklats starka kulturer som sitter i ryggen med olika chefskap och ledarskap för olika avdelningar. Ett flertal av de intervjuade antyder på att det traditionellt funnits en vattenridå mellan den redaktionella och kommersiella avdelningen. Detta är på bättringsvägen förklarar en respondent och menar att det börjar bli mer samarbete. Liknande åsikt kommer från en annan chef genom att denne säger att man knappt sa hej till varandra och var mer vi och dem."Nu är det en enhet..." En respondent menar på att det är helt olika drivkrafter som styr på den kommersiella och redaktionella avdelningen. Det är skillnad på vad som eftersträvas menar samma respondent och ger exemplet att journalister stämmer av och granskar sig själva mer än på den kommersiella avdelningen. De känner instinktivt att det är fel att närma sig den kommersiella avdelningen för mycket då det kan skada trovärdigheten i det de skriver menar en annan respondent. En svarande menar att den hierarkiska byggnaden i sig inte möjliggör naturliga möten mellan de olika avdelningarna. Ju större en organisation är, ju desto mer komplext blir det.

## 3.3. Värderingsarbete

*I nedanstående text ger vi chefernas syn på deras arbete med värderingar i organisationen. En del i detta blir deras tankar kring varumärkesarbetet.*

En svarande påpekar att arbetet med värderingar är komplext och menar att: "på något sätt gäller det väl att belysa vad vi egentligen står för, applicera de värdena som finns på den konkreta verksamheten".

En annan respondent menar på att etik- och mångfaldsfrågor är en del i värderingsarbetet: ”Angående hur vi väljer att lämna ut namn, hur vi närmar sig dem i intervjusituationer”. En person menar på att en avdelning räknar mångfald på sidorna och försöker ha en levande diskussion: ”Det är ju en värdegrundsfråga”.

En respondent tror inte att denne arbetar särskilt aktivt med värderingar i vardagen. Denne tror att det ofta sker en diskussion av frågor utifrån värderingar. Underförstått handlar ju alla val i en tidningsvardag om vilka värderingar man står för och inte står för menar några respondenter. En svarande menar att i varje val av jobb eller att välja att inte göra ett jobb så väljer man en väg som på något vis är baserat på en värdegrund. ”Vems perspektiv tar man i en, när man ska skriva en artikel. Det handlar om demokrati”.

### **3.3.1. Varumärkesarbetet**

En chef säger att de har jobbat rätt mycket med varumärket och skapat en trygghet och alltså vad de vill förmedla och allt var det innebär. Under varumärkesarbetet gjordes en ”storytelling” satsning menar en respondent: ”Då tog man verkligheten i och involverade alla, så att dem berättade och hjälpte till att välja ut historierna kring ... som betyder någonting som säger någonting om oss, hur vi jobbar”. Någon menar att varumärkesarbetet där alla var involverade ifrån alla avdelningar i tidningen inte handlar om värdegrund. Det handlade om vad man vill signalera utåt som företag menar respondenten. Värdegrund och varumärke är två olika saker anser respondenten.

## **3.4. Förmedla värderingar**

*I detta avsnitt ges chefernas tankar och åsikter kring deras roll som chef och hur de förmedlar värderingar till sina medarbetare.*

### **3.4.1. Chefsrollen**

En respondent tycker att det är viktigt att få medarbetarna att känna att de har mycket att säga till om i organisationen. Viktiga egenskaper hos en chef anses av en av de svarande vara inlyssnande och tydlig. ”De egenskaper som man själv vill se hos en chef, är mycket vad man själv försöker anamma”. Även en annan respondent anser sig vara lyhörd gentemot sina medarbetare och även att denne har en styrka i att denne litar på sina medarbetare. Flertalet delegerar gärna nedåt och vill ha feedback ifrån sina medarbetare. En annan åsikt om chefsrollen är att det är viktigt att inte alltid veta bäst själv. ”Framför allt fungera som bollplank”. Det är viktigt att visa alla medarbetare att de betyder något för organisationen genom att vara lyhörd och bekräfta dem, även de som man inte har lika bra personkemi med. En av cheferna upplever sig ha en förmåga att få människor att hoppa på tåget genom att vara deltagande och inspirerande i sitt ledarskap.

Flertalet av respondenterna uppger att de har regelbundna arbetsplatsträffar och säger att dessa för det mesta är fokuserade på planering, information och praktiska frågor. Avstämning är även ett genomgående inslag under mötena säger en respondent. ”Där ska det finnas rätt så mycket feedback och en blick in i vad som är på gång.”

### 3.4.2. Värderingar

En respondent menar att denne inte fokuserar särskilt mycket alls på att förmedla organisationens värderingar till medarbetarna i det vardagliga för tillfället. Denne menar att arbetet blir väldigt instrumentellt och hands-on från dag till dag. ”... när vi pratar om vilka jobb som skall göras, hur vi ska göra dem, vem som ska göra dem, hur vi ska planera tidningen och så vidare. Och i den vardagen finns det ju inte så himla mycket plats för värdegrundsfrågor.” En svarande tycker sig förmedla de fyra värdeorden kanske lite för dåligt, utan förmedlar mer mantrat att göra skillnad. Det ligger mer nära dennes vardag än att arbeta med de fyra värdeorden. Enligt några av respondenterna är det upp till cheferna att hålla dem levande. En av cheferna tror på att lyfta upp exempel som går att applicera på värdeorden. Organisationens intranät har även till syfte att hålla dem levande enligt en chef. ”... medarbetarnas skyldighet också att ta reda på, men de måste ju få hjälp med den här informationen.” Några respondenter menar att de jobbar aktivt med mångfaldsarbetet på tidningen .

En respondent säger: ”Det jobbar vi aktivt med. Och sen är ju en annan sak att vi inte alltid når upp till någon slag jämlik beskrivning av världen. Men det finns en strävan och det finns en pågående diskussion hela tiden.”

En annan chef säger först att denne inte har funderat så mycket på hur denne förmedlar organisationens värderingar till medarbetarna.

Samma person säger: ”Jag har inga värderingar, eller jag tycker att det finns värderingar i det här företaget som är värderingar som jag själv har. Så det är ingen konflikt där. I mitt sätt att leda så uttrycker jag de värderingar som finns”.

En chef menar att denne försöker föregå med gott exempel när denne förmedlar viktiga värderingsfrågor. En av de intervjuade påpekar om värderingar, att allt folk säger, är inte de man gör. Vidare menar respondenten att de värderingar som chefer säger och det de gör inte alltid behöver gå hand i hand. Medarbetare tar hellre till vad folk gör än vad de säger enligt den samma person.

Några chefer ger exempel på värderingar som de tycker är viktiga att förmedla. En chef tycker att frågan ”är jag till för företaget eller är företaget till för mig”, är en viktig värdering att resonera kring och menar också att medarbetaren är utbytbar, det är inte kunden. En av dem uttrycker det som att en viss jargong och språk inte är lämplig. ”Man drar inte skämt under bältet. Du vet aldrig vem du sitter mittemot”. Samme person menar att vissa värderingar kan man hålla för sig själv.

När det gäller att förmedla nya värderingar skulle en chef välja att göra både det i samtal med avdelningschefer och se till att hitta sätt att föra in det i de möten denne har med sina underordnade i grupp. Respondenten menar på att de en gång i halvåret eller kvartalet har ett ledarforum där stora policyfrågor som värdegrund diskuteras. ”...så det är mycket där man jobbar reflekterar, stannar upp och hinner tänka på det.” Detta forum använder sig ledningen bland annat av när de vill föra in nya värderingar. Sedan handlar det om att ta med sig det ut i vardagen men det är svårt att ha med sig värdegrund i varje ögonblick menar respondenten.

Flera svarande påpekar att delaktighet är viktigt när det handlar om att förmedla och skapa värderingar. En respondent menar på att denne inte skulle vilja att det kom en ny värdering utan delaktighet. ”Om nu vi tvingas göra det, så behövs det nog underbyggas på något sätt” . En annan respondent är inne på samma spår; ”När det kommer

underifrån då får man en helt annan utväxling av allt.” Det handlar om att ta vara på den input från folk, utnyttja det och försöka omvärdera det menar respondenten. Flera respondenter menar att om det kom nya värderingar, så borde det förmedlas som det gjordes vid det tidigare varumärkesarbetet.

### 3.5. Medarbetarna

*I nedanstående del berör vi hur cheferna ser på medarbetarnas involvering i utvecklingen av en gemensam värdegrund.*

Majoriteten av respondenterna menar att alla involverades i det varumärkesarbete som genomfördes. Några av respondenterna genomfördes flera workshops. En respondent beskriver att de på gruppnivå fick brainstorma ord kring vad organisationen stod för och vad ville att den skulle stå för. Dessa ord fördes sedan uppåt och ledde till att fyra ord bestämdes menar samme respondent. ”... så känner alla, ja men det var ju egentligen jag som kom på det här ordet vi har ju faktiskt varit med i det här arbetet. Det är det här resultatet och den kicken de får utav det som är, ja, fantastisk”. En av respondenterna menar på att värdegrundsarbete och varumärkesarbete är två vitt skilda saker.

Varumärkesarbetet var ett ambitiöst projekt kring vilka ord de ville att läsarna skall förknippa med företaget. De har blivit bättre på att beskriva externt vad de vill vara, men internt sker eller har inga specifika diskussioner kring värdegrunden skett enligt respondenten. Respondenten menar på att det gäller att lyfta mångfaldsproblematiken som är specifik för just dennes avdelning. De flesta har hajat rätt så snabbt hur vi jobbar och hur vi tänker: ”Men inga specifika samtal om värdegrund har jag inte haft.”

En lista på vad företaget står för, vill, jobbar för förmedlas till de nya medarbetarna uppger en av respondenterna. Det är upp till medarbetarna att studera in den listan, som bland annat innehåller företagets värdeord. Någon påpekar att om man har varit i organisationen länge, så har man en inbyggd stolthet, vilket blir en hygienfaktor och kan lätt glömmas bort värdet. Det gäller att förnya denna stolthet enligt den svarande. Samme respondent berättar att man nu infört speciella introduktionsprogram för nya medarbetare. Detta på grund av det inte varit tydligt för medarbetarna vilka värderingar som gäller menar personen.

Majoriteten av de respondenterna tror på delaktighet från medarbetare som en viktig ingrediens i utformningen av nya värderingar. De har arbetat mer med att involvera medarbetarna de senaste åren menar en respondent. ”Det har också att göra med att vår ledning vill att vi ska bli ett. Då blir det viktigare med det här.” säger respondenten.

En person tror sig se att det finns en medvetenhet just kring värderingsarbete då alla var involverade i det värderingsarbete som gjordes. Förhoppningsvis syns det ju också i medarbetarnas engagemang säger en svarande. En chef säger: ”Man kan väl säga att det arbetet vi gjorde genomsyrade varje nivå. Ändå ner till det operativa”. En annan respondent tycker att det arbete de gjorde med dem var väldigt bra. De är något att samlas kring menar respondenten. Att värderingsarbetet är något som man kan samlas runt i kring, genomsyrar organisationen och ger riktlinjer för hur man agerar i olika situationer är faktorer som ses som positivt av respondenterna. Det är ett sätt att guida medarbetare och visa vad företaget vill menar en respondent.

En av de intervjuade upplever att man måste bli påmind om dem. Samme person menar att de sitter någonstans i bakhuvudet och säger: ”Man har blivit så inmatad med dem, att det är dem du ska jobba med”. En chef tycker att de ofta dyker upp i arbetet och det blir ju så att när man sitter och pratar. De påminns om värderingarna i organisationen hela tiden berättar en annan respondent.

### 3.6. Framtida utmaningar

*I detta avsnitt ger vi chefernas syn på vad de ser som kommande utmaningar när det gäller arbetet med organisationens värdegrund.*

Flertalet av respondenterna ser en utmaning i att hålla värderingar levande och vikten av faktiskt jobba med dem och förnya dem i och med förändringar i organisationen. Några respondenter menar att en svårighet kan vara att det finns vissa medarbetare som inte känner sig delaktiga och involverade i det varumärkesarbete som genomförts. Det kan finnas personer som försvårar. En av de intervjuade menar att: ”det kan vara just det där med begreppen. Kan vara vissa bromsklossar när det gäller orädd och nytänk”. En respondent ser en svårighet i att det finns vissa medarbetare som driver sin egen agenda. Att man kan känna av det med vissa personer, att den här vill någonting helt annat än vad chefen och tidningsledningen vill.

En av respondenterna anser att det inte finns någon vana att diskutera värdegrundsfrågor. Ledningen har en utmaning i att ge medarbetare möjlighet att kommunicera denna typ av frågor, vad som ska vara ett företags värdegrund och vilka frågor som ska vara viktiga. ”Där skulle de kunna resonera utifrån hur själva ledningen ser på den här frågan och kommunicera sin egen inställning i den här frågan och sedan lyfta till diskussion i organisationen.” Respondenten menar att ansvaret ligger hos cheferna att ta tag i de här frågorna. Det är bra om medarbetarna tar initiativ till diskussion kring dessa frågor också, men jag har ingen erfarenhet av det menar respondenten.

Ett flertal av respondenterna menar att det vore bra att ha avstämningar med alla medarbetare och chefer. Detta för att diskutera om de på ett bättre sätt kan stå för organisationens värderingar i sättet de jobbar på.”Alltså att träffa alla medarbetare en tid efter att vi har kommit överens om att det här är våra värdeord, vår vision och vårt kundlöfte, så återigen att försöka få alla med.” En respondent anser att det hade varit bra att avsätta tid till att blandas över de olika avdelningsgränserna och diskutera: ”att på så sätt göra det tydligt och diskutera.” Denne menar att i detta forum kan man diskutera hur det har varit och hur man ska gå vidare med det som arbete som startade för några år sedan.”Ju större medvetenhet det finns, ju större delaktighet”.

Några respondenter menar att det ekonomiska läget påverkar. En respondent säger att det är dyrt att ha pengar och tid till samlingar med medarbetare i ett pressat ekonomiskt läge. En annan respondent säger: ”Det finns tusen andra saker, som man måste ta itu med innan man pratar om dessa frågor. Tror att det kan vara en förklaring.”

”Det vi har jobbat mycket med på den senaste tiden är att vara nyskapande. Att försöka tänka nytt.” Respondenten menar att de arbetar mycket med att presentera sitt material i tidningssidorna på nya sätt. ”... visst syns vår värdegrund och våra värdeord där. Det måste de göra, det ska vara ett avtryck av det varje dag. Andra dagar kanske det inte alls

syns.” Ett mål är att läsarna ska känna att det är värdeorden som organisationen vill stå för menar respondenten. En annan respondent menar att begreppen genomsyrar det strategiarbete som genomförs. De behöver lyftas fram ännu mer för att organisationen ska vara framgångsrik i framtiden menar respondenten. En person menar att det gäller att hålla dem vid liv, så att man inte faller ur ramen och börjar köra sitt egna race. ”Det är ju det här spelet vi spelar”. Värdeorden har förbättrat internkulturen genom att göra det lättare för medarbetare att veta hur de ska vara och bete sig enligt samma respondent. En respondent menar att värdeorden går att tillämpa på alla oberoende position i organisationen liksom visionen att göra skillnad vilken de följer bland annat genom twitterar och bloggar. I framtiden kommer organisationen finnas på nya forum menar en respondent. En respondent säger: ”Det ska vara att det räcker med... Good enough!”

En chef påpekar att man kanske inte ändrar känslan av ett varumärke över en natt. Det gäller att man vågar ta det arbetet och har orken att göra det. En svårighet kan enligt en svarande vara att: ”Om det brinner till någonstans som man måste bara rusa på någonting vilket det ofta handlar om här, då är det inte så jäkla lätt och tänka efter och hinna tänka alla dem där viktiga frågorna”.

Medielandskapet förändras även hela tiden genom att ny personal och nya konkurrenter ändrar spelreglerna menar en respondent. En annan svarande säger: ”viljan kan vara hur stark som helst i ett företag till exempel vid nya kampanjer, men helt plötsligt kommer det nedskärningar eller att man ska byta lokaler.” Detta gör att man lägger hela kitet åt sidan och det blir bortglömt menar respondenten.

## 4. Teoretisk referensram

*I detta avsnitt ger vi först en kort redogörelse för hur vi har gått tillväga när vi sökt vår litteratur till den teoretiska referensramen och sedan granskar vi och ger en förklaring till våra val av källor genom källkritik. Vidare ges det en klarare bild av begreppen värdegrund och värderingar, vad de innebär i en organisation samt hur arbetet med värderingar kan se ut. Slutligen tas ledares människosyn upp samt en genomgång av transformativt och värdebaserat ledarskap. Vi har valt att beröra dessa två typer av ledarskap för att de kännetecknar ledare som är medvetna och känsliga för värderingar i en organisation. Denna teoretiska referensram ger oss en bättre förståelse för att sedan kunna tolka empirin.*

### 4.1. Val av litteratur

Vår utgångspunkt var att finna en teoretisk referensram för att få mer information inför vår empiriska studie och sedan möjlighet att bättre förstå och förklara vårt empiriska resultat. Steget blev att ta del av litteratur och tidigare forskning på området. Våra sökord har bland annat varit *Värdegrund, Värderingar, Organisationskultur, Value-based leadership och Transformativt ledarskap*.

Vår litteratursökning var till en början mest inriktad på områdena *Värdegrund och Värderingar* för att få en bättre förståelse för just dessa begrepp innan våra intervjuer. En djupare litteratursökning gjordes kring områdena *Organisationskultur*,

”Commitment”, *Värdebaserat- och Transformativt ledarskap* efter vi samlat in vår empiri. Vi kunde då lättare få en bild av organisationens värdegrund och vilka områden som berör denna. Som hjälp för att finna relevanta källor har vi sökt via Lunds Universitets databaser för artiklar, ELIN och ESMEALD och för litteratur, LOVISA och LIBRIS. Till vår hjälp har vi också tagit del av andra författares referenser. Det är ett steg i att söka sig tillbaka till primärkällor. Våra källor innefattar främst av böcker och artiklar som både är på svenska och engelska. Vi har främst hittat engelska artiklar som berör vårt område.

## 4.2. Källkritik

När det handlar om kvalitet vid val av källor, är det bäst om det är primärkällor som står som grund till den teoretiska referensramen (Bryman, 2002). Detta har vi använt oss av i de flesta fall i denna uppsats. I vissa fall har vi inte kunnat gå tillbaka till primärkällan, utan har istället tagit teori från en sekundär källa. Det gäller främst för två av källorna i bakgrunden, Devero, A (2003) och Nord och Strömbäck (2004). I detta fall tänker vi att bakgrunden inte använts till vår analys och därför försämras inte kvalitén på vår teori och analys i någon större utsträckning. Några av våra källor till vår metoddel är också sekundära källor. Vi tycker ändå att de kunde användas till metodavsnittet eftersom denna del inte heller är lika avgörande för vår teoridel och analys.

När det handlar om källors aktualitet, har vi till största del använt oss av tidsenliga källor. Det som kan göra att kvalitén försämras är att vi har några källor som är äldre upplagor. Det gäller speciellt Rokeach med boken *The Nature of Human Values* (1973). Vi valde att ta med denna källa, dels för att många andra forskare hänvisar tillbaka till Rokeach och dels för att vi ville se om begreppen värdegrund och värderingar har definierats annorlunda längre bakåt i tiden historiskt sett. Vad som är intressant är att beskrivningen av begreppen inte förändras särskilt mycket fram till de mer aktuella källorna. En annan källa vi använder oss av är Bass och Hater (1988) som beskriver förflyttningen från ett transaktionellt till transformativt ledarskap. Vi valde att ta med denna källa då flera aktuella källor refererade till Bass som primärkällan till denna teori.

Vad gäller variation av källor till varje teoretisk område, tycker vi att vi har hittat en bra blandning. Vi känner dock att vi gärna hade sett att vi använt oss av fler källor i de resonemang där vi refererar till Trollestad (2000). De texterna handlar om hur organisationer arbetar med värdegrund. Den teoretiska beskrivningen hade blivit mer problematiserande och trovärdig med flera olika källor i dessa avsnitt. Trollestad har själv deltagit i det värdegrundsarbete som han behandlar i sin studie i form av en konsultativ roll vilket kan ha påverkat hans objektivitet. Dock har det gjort att han kunnat vara med och tydligare observera och analysera ett sådant arbete vilket bidrar till en ökad äkthet och trovärdighet. En orsak till att vi inte har flera källor kring hur organisationer arbetar med sina värdegrund kan vara att vår sökning av källor borde ha varit ännu mer avgränsad för att hitta flera detaljerade källor. Det kan vara att detta perspektiv på värderingar i organisationen inte är lika vanligt att undersöka och därför har vi inte riktigt hitta flera liknande källor.



## 4.3. Värderingar och värdegrund

### 4.3.1. Värderingar

Allt vi gör styrs av värderingar, det kan ses som förhållningssätt om vad som är gott och ont. Enligt Rokeach (1973) kan en värdering definieras som ett varaktigt förhållningssätt en individ har angående vad som är önskvärda beteenden eller livsmål. Rokeach klargör definitionen genom att dela in en värdering i tre beståndsdelar, en *kognitiv, känslomässig och beteendemässig*. Det innebär att en individens uppfattning om det önskvärda medför ett emotionellt engagemang om vad som anses som gott och ont. Det i sin tur för med sig ett specifikt beteende av individen genom en aktiv handling. (Rokeach, 1973) En längre och mer djupgående förklaring ger Argandoña (2003) som beskriver värderingar enligt följande:

“Central desires or beliefs regarding final states och desirable conducts that transcend specific situations, guide the choice and evaluation of our decisions and, therefore, of our conducts, becoming an integral part of our being and acting to the point of shaping our character” (Argandoña, 2003, s.16)

Det vill säga att värderingar som vi har styr våra beslut i olika situationer i våra liv och blir en integrerad del av vilka vi är och hur vi agerar (Argandoña, 2003). Värderingar baseras ofta på religiösa, moraliska och sociala koder som individen anammar i tidig ålder och som påverkar och guidar den genom livet. Dessa värderingar kan ses olika ut beroende på vilka koder som individen har tagit del av. (Borisova, 2009)

Det görs ofta en skillnad mellan att definiera värderingar som ultimata och instrumentella. Ultimata värderingar är sådana som är abstrakta och ses mer som mål eller visioner (Argandoña, 2003). En annan definition av dessa värderingar är vad Rokeach (1973) benämner som terminala och dessa är de värderingar som ses som önskvärda livsmål. Det vill säga värderingar om vad som ska vara sluttillståndet i en organisation eller hos en individ. (Rokeach, 1973) Instrumentella värderingar är sådana som behövs för att nå upp till de terminala, det vill säga hur individen önskar att saker och ting ska ske eller utföras. De kan vara lättare att konkretisera. (Argandoña, 2003)

Värderingar är ett abstrakt begrepp som finns i många olika former (Hedin & Lahdenperä, 2000). Hedin & Lahdenperä (2000) skriver: ”De uttrycker tyckande, prioriteringar, attityder och reaktioner inför olika fenomen”.(s.7)

Inom forskningen talar olika författare om värderingar i skalor där högre värderingar i skalan är terminala värderingar och de lägre i skalan är instrumentella värderingar. Skalan kan ofta ses som subjektiv när en individ bedömer vilka värderingar som är viktigare än andra. De lägre värderingarna är vanligtvis mer intensiva för individen, vilket kopplas ihop med att de oftast är instrumentella. De högre värdena på skalan ses däremot vara basen till de lägre värderingarna och kan vara mer långvariga om de uppnås. (Argandoña, 2003) Rokeach (1973) menar att individen i en läroprocess genom erfarenhet och mognad lär sig att en viss värdering är mer eller mindre önskvärd i olika situationer. Det kan ses som att värderingar ingår i ett organiserat system där varje värdering relateras till varandra och prioriteras olika i relation till situationen. (Rokeach, 1973)

De värderingar som individen har utgör dennes värdegrund. Värderingar kan även vara gemensamma där de delas och är förankrade hos många individer. Det utgör då en gemensam värdegrund. (Hedin & Lahdenperä, 2000; Rokeach, 1973)

### 4.3.2. Värdegrund

Begreppet värdegrund kan liksom värderingsbegreppet förklaras på flera olika sätt. Hedin och Lahdenperä (2000) menar att begreppet betstår av två delar;

- Ordet grund som pekar på att begreppet står för någonting fast och hållbart.
- Ordet värde som pekar på att begreppet även står för någonting abstrakt och ger en bild av någonting mjukt.

Tillsammans kan de beskrivas som ”de grundläggande värderingar som formar en individs normer och handlingar” (Nationalencyklopedin, 2005) En liknande innebörd ges av Trollestad (2000) genom att beskriva värdegrund som utvalda värden som anses som centrala för en individ eller en organisation. (Trollestad, 2000).

Värdegrund kan också sättas i liknelse med ett såkallat system av värderingar.

Rokeach (1973) skriver: ”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”. (s.5)

Ett värdesystem står alltså för en varaktig kategorisering av värderingar som berör önskvärda beteenden eller livsmål som prioriteras som olika viktiga i jämförelse med varandra. (Rokeach, 1973)

Orlenius (2001) menar att begreppet värdegrund är ett resultat av den liberala traditionen. I denna tradition är rättvisa och frihet centrala begrepp. Begreppet värdegrund innefattar i sin tur begrepp så som värderingar, moral och etik. Hedin och Lahdenperä (2000) gör en liknelse med ett hus som står på en fast grund. I huset bor människor som utgör själva samhället. Mellan människor skapas värderingar i den sociala interaktionen, de blir till gemensamma förhållningssätt och regler i huset. När denna värdegrund ska beskrivas uppkommer frågor kring var, hur och varför denna värdegrund ska lyftas upp till ytan. (Hedin & Lahdenperä, 2000)

Brytting (2002) menar att situationen har förändrats för medarbetare i dagens organisationer. Tidigare har en stark kontroll utövats av ledningen och arbetsprocesserna varit tydligt definierade. De nya arbetsformerna som innebär bland annat ett större handlingsutrymme och frisläppande ifrån de regelstyrda, ställer högre krav på personliga ställningstaganden. (Brytting, 2002) Det fria samhället kan inte fungera utan en överenskommelse av gemensamma utgångspunkter. Skapandet av en gemensam värdegrund är ett sätt att styra individer så att friheten inte ska leda till ett oansvarigt beteende. Frisläppandet av regler skapar ett behov av gemensamma förhållningssätt. (Trollestad, 1994)

Enligt Orlenius (2001) har det skett en förändring i hur vi betraktar vår omvärld. Han menar att det har gått ifrån ett samhälle präglad av auktoritets och enhetlighetstänkande till ett samhälle präglad av frihetsideal, mångfald och demokratisk uppfostran. Den nya tiden står för begrepp som frihet, kreativitet, flexibilitet, utveckling och etik istället för status, makt och plikt som kännetecknade den gamla tidens samhälle. Orlenius (2001) frågar sig om orsaken till att värdegrundens betydelse i organisationer och samhället

lyfts fram under 2000-talet. Bland annat om detta beror på att det finns ett behov av något att hålla sig till i ett ständigt föränderligt samhälle, eller är det något som ser bra ut att visa upp men är utan innehåll. (Orlenius, 2001)

Enligt Hedin och Lahdenperä (2000) är det viktigt att värdegrunden levandegörs. Den är inget för evigt fast, utan gäller för de värden som vi tycker är viktiga här och nu. Vid försök att bara överföra den till nästkommande blir den en död formel, ett mantra som upprepas i tron att det är fixerat och bara ska förverkligas. Värdegrunden måste praktiseras, ifrågasättas och utvecklas kontinuerligt. (Hedin & Lahdenperä, 2000)

Orlenius (2001) menar att alla organisationer behöver regler men att det finns en tendens att endast inskränka sig till de regler som juridiken sätter upp. Etiken, som innefattas i begreppet värdegrund, behövs för att täcka det som inte regler kan om vad som är rätt och fel handlade. Etik står för den inre reflektionen och medvetet val. Det har att göra med våra innersta förhållningssätt och värderingar till livet. Ordet moral står i sin tur för vårt yttre beteende vilket grundas i etiken ifrån vårt inre. Värdegrunden ska därmed utgöra en bas för moraliskt handlande. Detta för att den mänskliga samlevnaden ska fungera i fritt samhälle. (Orlenius, 2001)

En produkt av den liberala traditionen är även autonomiprincipen. Autonomi principen innebär individens rätt till självbestämmande över sitt liv. Detta är ett moralfilosofiskt begrepp som betonar människans okränkbarhet. Människan ses som en fri varelse, med ett okränkbart värde. Principen kan motiveras utifrån uppfattningen att det är fel att kränka individens integritet. Det vill säga individens personliga gränser. Detta är dock ett ideal som står i konflikt med andra mål i verkliga livet. (Orlenius, 2001) En konflikt kan uppstå när en organisation utformar en gemensam värdegrund då denna princip kan kränkas (Brytting & Trollestad, 2000).

## **4.4. Värderingar och värdegrund i en organisation**

Betydelsen av värderingar i organisationer är olika utifrån olika perspektiv. Vissa organisationer skulle säga att värderingar är något som hör ihop med organisationskulturen (Hofstede, 2005). I en annan organisation kan värderingar förknippas med etik och moral. Värderingar kan också ses som organisationens externa image. (Alvesson, 2002) Det finns inget direkt gemensamt svar på vad värderingar innebär för alla organisationer. I beskrivningen av begreppet värdegrund i Nationalencyklopedin benämns det att det är alltid vanligare att organisationer formar sin egen värdegrund (Nationalencyklopedin, 2005). Enligt Argandoña (2003) kan värderingarna i en organisation delas upp i olika existerande delar. Ena delen består av värderingar som varje person har och bär med sig in i en grupp. En annan del är värderingar som delas av en grupp på grund av att de har gemensamma intressen. Med detta resonemang uppkommer frågan om en organisation har värderingar eller om det är individernas värderingar som existerar? Ett perspektiv på detta är att människor i en organisation har gemensamma intressen i det som organisationen producerar men inte på grund av samma anledning. (Argandoña, 2003)

Argandoña (2003) skriver: "An organization is a group of people whose actions are coordinated in order to achieve certain results in which they all have an interest, although not necessarily for the same reasons." (Argandoña, 2003, s.19)

Individer kan ha olika värderingar bakom varför de befinner sig i och arbetar för organisationen. Individerna följer ändå organisationens värderingar genom att arbeta för dess intressen. (Argandoña, 2003)

Inom en grupp kan det också skiljas mellan formella och informella värderingar. De formella värderingar är de värderingar som grupp gör anspråk på och visar att de står för. (Argandoña, 2003) Argyris & Schön (1995) beskriver de värderingarna som "espoused theory". Det står för de värderingar som används för att förklara och rättfärdiga ett givet handlingsmönster (Argyris & Schön, 1995). Informella värderingar är inte lika synliga, utan kan mer synas om gruppen studeras närmare i deras vardagliga arbete (Argandoña, 2003). Argyris & Schön (1995) betecknar dessa värderingar som "theory in use". Det står för uttalade värderingar som uttrycks i organisationens rutiner och handlingsmönster. Det krävs observation för att kartlägga dessa värderingar. (Argyris & Schön, 1995)

Det kan alltså göras en särdragnin mellan organisationens medlemmars värderingar och värderingar som organisationen står för. Varje individ bär med sig sina egna värderingar och sätt att agera in i en organisation. En organisation visar upp vissa värderingar genom vissa saker som dess medlemmar tar för givet. (Argandoña, 2003) Dessa värderingar behöver inte vara något organisationens medlemmar är medvetna om utan det behövs en reflektion och distans för att bli medveten om vad som utmärker organisationen. Dessa värderingar kan i sin tur skilja sig mellan olika grupper i organisationen vilka lever inom samma kultur. (Hedin & Lahdenperä, 2000)

## 4.5. Organisationskultur

Det kan vara svårt att definiera vad en organisationskultur är. Hofstede (2005) menar att organisationskulturen kan beskrivas som en kollektiv mental programmering. Hofstede (2005) skriver: "den kollektiva mentala programmering som särskiljer en organisations medlemmar från en annan organisations medlemmar" (s. 300) Denna definition ger endast en övergripande förklaring till begreppet och dess innebörd (Hofstede, 2005). En djupare och tydligare förklaring ges av Schein (1992) där organisationskulturen kan visas utifrån tre olika nivåer. Dessa nivåer kallas artifacts, uttalade/delade värderingar och grundläggande värderingar/antaganden (Schein, 1992).

"Artifacts" innebär värderingar och handlingar hos medarbetarna som är lätt att observera men svårare att tyda och förstå. Det kan benämnas som synliga organisatoriska strukturer. För att kunna förstå dessa värderingar, krävs det en undersökning av de uttalade värderingarna. (Schein, 1992)

Uttalade värderingar är synliga för både externa och interna parter. Det är organisationens strategier, mål och visioner. Dessa värderingar är vad Schein (1992) kallar uttalade/delade värderingar/antaganden. Det menas att dessa värderingar uppstår genom att en ledare förmedlar ett visst handlande i en viss situation, och en grupp individer upplever att denna handling fungerar och ger vinst. Det är början på att skapa ett gemensamt synsätt eller åsikt om en viss handling. Men denna handling behöver bekräftas flera gånger och ge en positiv effekt för att det ska utvecklas till en såkallad delad värdering/antagande. Det har på så sätt skett ett lärande hos individen att denna handling fungerar. Dessa värderingar som blivit gestaltade i organisationen kan sedan

fungera som guidelines. De uttalade värderingarna påverkar till stor del det som utgör ”artifacts”. (Schein, 1992)

Den sista delen i nivåerna är de grundläggande värderingarna/antaganden. Dessa är omedvetna tankar och känslor som tas för givet av organisationens medlemmar. Schein (1992) beskriver det som den ultimata källan av värderingar och handlingar. Dessa är värderingar som medarbetare verkligen agerar efter men är medvetna om dem, utan tar dem för givet (Schein, 1992). Argyris och Schön (1995) menar att dessa värderingar inte synliggörs eftersom de antingen kan upplevas som för hotande gentemot vad organisationen vill stå för, eller på grund av att det råder en hemmablindhet i organisationen. För att ändra detta, behövs en djupare förståelse och långvarig förändring och lärande av nya värderingar. (Argyris & Schön, 1995)

Organisationskulturen har historiskt perspektiv, det vill säga att den speglar organisationens historia. Den kan också ses som en social konstruktion genom att den skapas och bevaras av medarbetarna som utgör organisationen. Kännetecknen är även att den är holistisk, det vill säga en helhet som är större än delarna och att organisationskulturen är relaterad till symboler och ritualer. (Hofstede, 2005)

En annan metafor är att organisationskultur kan ses som ett socialt klister. Det menas att organisationen är integrerad och kontrollerad av olika informella och formella värderingar. Det kan ses som att gemensamma symboler och idéer är källor för individen att identifiera sig med en grupp eller organisation. (Alvesson, 2002) Organisationen hålls därmed ihop av uttalade och uttalade värderingar som den har, de utgör organisationens kultur (Argyris & Schön, 1995).

I flera organisationer förändras organisationskulturen på sikt. Vad som är viktigt att tänka på för ledningen är att identifiera olika subkulturer. Med subkultur menas att organisationens kultur består av olika delar, olika grupper som har olika normer och värderingar. Det kan vara bra om kulturen till stor del överensstämmer med de strategier som ledningen har. Strategierna kan bli mer genomförbara om det finns en tillåtande organisationskultur. (Hofstede, 2005) Vid hantering och förändring av kulturen bör det finnas en öppenhet och vilja hos medarbetarna till nya idéer och värderingar. (Alvesson, 2002) Det kan finnas svårigheter i en organisation att utmana vissa värderingar som funnits länge och också haft en lång historia av att medföra vinst och framgång för organisationen. Dessa värderingar kan lyftas upp till diskussion och reflektion för att skapa medvetenhet om vad de betyder och hur de påverkar medarbetarna. (Schein, 1992)

## **4.6. Medarbetares lojalitet**

En strävan kan vara att genom gemensamma värderingar få medarbetare att känna en samhörighet med sina medarbetare och organisation. Brytting och Trollestad (2000) ger en definition av gemensamma värderingar och dess verkan genom att förklara dem som ett klister som binder ihop organisation. Värderingar motiverar och skapar en känsla av samhörighet. (Brytting & Trollestad, 2000) Att medarbetare känner en lojalitet för ledare och organisation kan också benämnas som ”commitment”.

Kirkhaug (2009) definierar det som: “an active relationship with the organization such that the individuals are willing to give something of themselves in order to contribute to the organization’s interest”. (s. 318)

Det kan vara en avgörande faktor för medarbetarnas lojalitet, vilka värderingar som organisationen har. Enligt Ghosh(2010) är det bra om ledningen genom exempelvis surveys kartlägger hur medarbetarna upplever de organisatoriska värderingar eftersom det avgör vilken typ av ”commitment” medarbetarna har till organisationen. Det skiljs emellan två olika sorters ”commitment” hos medarbetare som är kopplade till vilka värderingar de upplever att organisationen har. Ett känslomässigt ”commitment” innebär att medlemmen tror på värderingarna, vill vara medlem och identifierar sig med organisationen. Det har ett positivt samband med att medarbetarna upplever att organisationen står för humanistiska värderingar, så som samarbete, moralisk integritet och förtroende. Å andra sidan har medarbetare som upplever att organisationen står för visionära värderingar så som öppenhet, initiativtagande och kreativitet ett normativt ”commitment”. Det innebär att de upplever en känsla av plikt inför organisationen och den vision de står för. Därför är viktigt för ledningen i en organisation att vara medveten om hur medarbetarna faktiskt uppfattar organisationens värderingar. Det kan hjälpa dem att förstå och reflektera över medarbetarnas ”commitment”. (Ghosh, 2010)

Coopey & Hartley (1991) skiljer emellan en unitaristisk och en pluralistisk syn på ”commitment”. Den unitaristiska synen innebär att det ses som att organisationen har värderingar som delas av alla medlemmarna medan den pluralistiska synen ser organisation som en koalition av intressegrupper med skilda värderingar. Kopplat till ”commitment” har medarbetarna enligt den pluralistiska synen, ”commitment” för olika mål och värderingar i organisationen beroende på vilken intressegrupp de tillhör för tillfället. ”Commitment” ses inte som något ”allt eller inget”, utan medarbetaren kan vara ”commitad” till olika mål och värderingar i olika avseenden och till värderingar som i vissa fall står i konflikt med varandra. Bara för att medarbetaren har samma värderingar som den dominerade koalitionen innebär det inte att medarbetaren har mindre ”commitment” till organisationen. Denne har bara ”commitment” till andra värderingar än de för tillfället dominerade. Vid en unitaristisk syn ses det som att bara vissa värderingar är accepterade medan andra är negativa och illegitima. Med en pluralistisk syn ses konflikter som en naturlig del i organisationen där olika värderingar respekteras och bollas emot varandra. Om en mångfald av olika värderingar tillåts och de uppmuntras till att ställas emot varandra kan det hjälpa organisationens medlemmar att bättre reflektera över sig själva och omvärlden. Det leder till en bättre analys och utförande av organisationens uppgifter, alltså en viktig del i organisationens anpassning till en föränderlig marknad. En pluralistisk syn på ”commitment” är en mer realistisk än den unitaristiska.(Coopey & Hartley, 1991) Argandoña (2003) menar likt ovanstående på att ”commitment” enligt en pluralistisk syn inte är något enkelriktat eller innebär fullständig lojalitet gentemot vissa värderingar. Han menar att det bör finnas fundamentala värderingar som alla medarbetare delar men att det även ska finnas en frihet att ha sin egna. Det som eftersträvas är en balans mellan olika intressen.(Argandoña, 2003)

#### **4.6.1. Organisationens värdegrund i relation till medarbetaren**

I koppling till individens frihet att ha egna värderingar ställer sig Trollstad (2000) frågan om det är möjligt att förena den etiska principen om individens rätt till autonomi med att skapa en gemensam värdegrund och gemensamma värderingar. Trollstad (2000) menar på att om ledningen visar respekt för individens vilja att vara delaktig, ha rätt till information som berör henne även att få möjlighet att utifrån sina erfarenheter och

kunskaper påverka sin arbetssituation, kan skapa en större motivation i organisationen. Ledningen bör acceptera de olika subkulturer som existerar i organisationen och inte förneka deras värderingar, utan lyfta upp dem till ytan. Detta för att undvika en alltför enhetlig, homogen kultur där inte avvikande värderingar tillåts. Att försöka tvinga medarbetare till att ta till sig värderingar är att kränka deras rätt till självbestämmande. Enligt Trollstad (2000) utgör inte den etiska principen om individens rätt till autonomi ett hinder för ett utformande av en gemensam värdegrund. Det viktiga är att medarbetarna ges en realistisk chans att vara delaktiga och påverka detta arbete. (Trollestad, 2000) En utmaning för organisationens ledning och chefer kan vara att faktiskt tillåta individerna att ha sina egna värderingar och använda dem till viss del i arbetet. Det bör ges en viss form av frihet för tolkningar och värderingar. Det kan vara en svår gränsdragning för ledningen när de vill skapa gemensamma mål och värderingar för en enad organisation. (Argandoña, 2003)

Vid rekrytering av nya medlemmar görs sig också organisationens värderingar sig synliga. Det kan finnas en tendens till att en organisation med tydliga värderingar lockar till sig människor som känner igen sig i dessa värderingar. Det kan vara ett medvetet val från ledningen att rekrytera de personer som överensstämmer med organisationens värderingar. (Ardichvili et al., 2009) Det kan också vara att ledare lättare drar sig till kandidater som påminner om tidigare medarbetare och även uppskattar personer som påminner om dem själva. Ledare kan vara vana med organisationskulturen och vill ha nya medlemmar som passar in. Här bör ledaren vara medveten om att det ibland kan vara bra för organisationen att få in nya medarbetare som tänker annorlunda än de övriga medlemmarna. Det kan väcka nya tankar och även få andra att reflektera över de tankebanor som existerar. Vad som också bör tas i åtanke är att värderingar som finns i organisation ofta kan upptäckas efter ett tag av en ny medarbetare. Att slussa in den nya individen i organisationen görs även genom att denne deltar i det vardagliga arbetet. På så sätt får den också en bild av hur ledare och medarbetare beter sig och förhåller sig varandra. Därför är det också viktigt att ledaren är medveten om dess beteende eftersom det påverkar medarbetaren. (Schein, 1992)

## 4.7. Värderingsarbete

Att införa nya värderingar i en organisation kan vara en lång och upprivande process för ledningen och medarbetare. Därför är det viktigt att först ta till vara på och reda ut vilka värderingar som finns i organisationen. Det gäller att identifiera dem för att se vad organisationen står för och vad de innebär. Redan här är delaktighet från alla medarbetare viktig eftersom ledningen inte kan veta hur medarbetarna tänker kring organisationens värderingar. (Argandoña, 2003)

Det kan tänkas att medarbetare som är lojal och hängiven till organisationen har en mer positiv attityd till nya värderingar än de medarbetare som inte känner stark tillhörighet (Kirkhaug, 2009). Samtidigt kan det vara svårt att diskutera nya värderingar om många av medarbetarna känner sig vana med existerande värderingar och därav en stark identitet med dessa. Det finns flera tänkbara hinder för värderingsarbete bland annat om medarbetarna tror att värderingarna endast innebär vinning för ledningens egna intressen. (Alvesson, 1992)

När värderingar har formulerats, med mer eller mindre delaktighet från medarbetarna, gäller det för organisationen och ledarna att hålla värderingarna levande i organisationen (Argandoña, 2003). Nya värderingar bör verkligen ha implementeras och integrerats i organisationen och hos medarbetarna, innan dessa värderingar kan utgöra en ram för att bland annat fatta beslut (Kirkhaug, 2009). Det kan också vara att om ledaren i organisationen har koll på den interna och externa miljön för att se om värderingarna fungerar eller hindrar verksamheten. Det bör ske genom kontinuerlig utvärdering. (Prilleltensky, 2000)

För att hålla värderingar levande i organisationen, bör det finnas stödstrukturer för detta. Beckius skriver: ”Stödstruktur i avsikt att stödja de krafter som verkar för en efterlevnad av de värderingar som verksamheten grundar sig på.” (s. 131) Ett exempel på detta är om en individ har svårt att reflektera och agera efter värderingar, bör denne kunna vända sig till sin närmste chef eller kollega. (Beckius, 2006) Ett gemensamt nedformulerat dokument med värdegrunden kan ses som en stödstruktur. Detta för att värdegrunden då bättre kan användas som ett styrinstrument. Det kan ses som en viktig manifestation och plattform för välgrundade beslut. (Trollestad, 2000)

När existerande värderingar diskuterats och kommit upp till ytan, bör det föras en vidare diskussion kring vilka värderingar som passar ihop med organisationen och dess mål. (Argandoña, 2003). Skapandet av värderingar bör kunna relatera till organisationen som helhet samt att kunna uppfattas som relevanta för medarbetarna. Om en värdering skapar främmande tankar och föreställningar hos medarbetaren, kan det bli svårt att få med sig medarbetarna eftersom värderingen inte blir applicerbar i deras verklighetsbild. (Borisova, 2009) En viktig aspekt är att det är störst möjlighet för en individ att ändra sina värderingar när det kommer från individen själv. Det kan i så fall ses som en process av jämförande och undersökande av sina egna värderingar i relation till andras. På sätt kan också individen bli mer medveten om dess egen syn. (Rokeach, 1973)

#### **4.7.1. Möjligheter och hinder**

Trollestad(2000) berör ett antal hinder och möjligheter som kom fram i värderingsarbetet. Ett hinder kan vara att hög intensitet och en tung arbetsbörda gör att akuta praktiska frågor sätts i centrum före värderingsarbetet. (Trollestad, 2000) Ofta kan det komma in andra faktorer, kanske på grund av ekonomiska resurser, som gör att arbetet stannar upp och inte får ta sin gång.(Alvesson, 2002) En annan problematik är att om det uppstår konflikter i en organisation, kan det vara lätt det anpassas efter regler och värderingsfrågor kan komma i skymundan. Värderingsfrågor kan även vid ekonomiska förhållanden, där en organisation behöver spara pengar, vilken blir den avgörande rollen. Organisationens agerande kanske inte blir att prioritera dess värderingar och arbetet med dem. (Beckius, 2006).

Trots flera hinder, kan det vara möjligt för ledning och chefer att lyfta upp värderingar för diskussion och reflektion av medarbetarna, för att bli medvetna om vad de betyder och hur de påverkar organisationens medlemmar. Men det behöver inte alltid betyda att de ändras. Många medarbetare kan ändå hålla fast vid dessa starka värderingar som är grund till organisationens tradition (Schein, 1992) I ett värderingsarbete är det möjligt att använda sig av en kommunikativ strategi för att arbeta med värdegrunden. Medarbetare görs delaktiga i analys och reflektion för att de ska känna ett ansvar för processen och uppleva ett ägande av den gemensamma värdegrunden som ska



formuleras. För att skapa en realistisk bild av kulturen är det viktigt att allas erfarenheter tas tillvara och att alla är involverade för att ta fram och arbeta mot en förändring av den. Detta innebär att det är viktigt att så många som möjligt kan vara med och påverka i sådant viktigt arbete som att förändra en organisations värdegrund. (Trollstad, 2000)

## **4.8. Ledarskap och värderingar**

### **4.8.1. Ledares människosyn**

Trollstad (1994) har dragit slutsatser om ledares människosyn och definierar människosyn som: ” en människosyn består av övergripande föreställningar om människan, vilka till sin beskaffenhet kan vara både teoretiska och värderingsmässiga”.(s. 180) Han kommer fram till att det finns humanistisk sådan. Detta genom att ledarna uttrycker olika värderingar om människan som till exempel att dennes värderingar och behov ska respekteras. Även att individens integritet, dennes personlighet inte ska kränkas. Individen ska ha möjlighet att reflektera över och vara delaktig i beslut som rör henne. Organisationen ska uppmuntra till personlig utveckling och tillhandahålla utmanande uppgifter som belönas utifrån den individuella prestationen. Som en följd av denna syn kan det ses naturligt hos ledarna att medarbetarna ska få ta personligt ansvar i utformandet av en gemensam värdegrund.(Trollstad, 1994) Det finns en strävan hos ledarna att sätta individens behov i centrum(Trollstad, 2000). Dessa krav är nödvändiga att uppfylla om organisationer vill behålla sina medarbetare vilka de är allt mer beroende av. Detta kan sägas tillhöra en mer humanistisk syn på människan.(Brytting & Trollestad, 2000)

Trollstad (1994) menar vidare att det finns en motsägelse i ledarnas syn på människan. Vid resonemang kring förändring i organisation hänvisas orsakerna främst till faktorer utanför individen som ekonomiska och tekniska. Synen på hur förändring åstadkommes är genom förändring av strukturer och beteenden inte genom förändring inifrån människan själv. Dessa uppfattningar kan betecknas som en deterministisk syn på människan. (Trollstad, 1994) Brytting och Trollestad (2000) menar att andra uppfattningar som är dominerande hos ledare är att organisationsstrukturer i form av en decentralisering och delegering av arbetsuppgifter kräver nya former av styrning. Gemensamma värderingar blir ett verktyg att skapa lojalitet. Deras funktion ses som guidelines för medarbetarna. Dessa åsikter hör även de till en deterministisk syn.(Brytting & Trollestad, 2000)

Brytting och Trollestad (2000) skriver om att ledare har olika värderingar om vad som stödjer utvecklingen av en delaktighet och större autonomi i organisationer. Den dominerade synen var att organisationer behöver involvera medarbetare för att göra sig mer slagkraftiga på marknaden, lojalitet och enhetlighet var centrala begrepp. En annan syn var att människan till naturen är ansvarsfull och har en inre ambition att ansvara för enskilda och gemensamma frågor i organisation.

Brytting och Trollestad (2000) menar på att den vanligaste synen är att se människan som fri, ansvarsfull enligt ett humanistiskt synsätt men att människan även ses som ett medel till att uppnå organisatoriska mål. Dessa två synsätt är i konflikt med varandra men är olika framträdande beroende på vilken diskussion som förs. När det gällde

diskussion kring effektivitet visar ledare en mer deterministisk människosyn tillskillnad från en mer humanistisk när frågor om livskvalitet och välbefinnande diskuteras. Detta kan bero på att en diskussion sällan förs om grundantaganden bakom ledarskapet och den människosyn som styr. Riskerna finns att ledare i sätt att försöka uppehålla kontroll och skapa en effektiv organisation, reducerar människan till enbart ett medel, där det bara handlar om att människan ska ge till organisation och vara lojal. Organisationen behöver inte ge något tillbaka till den enskilde individen. Detta kan ses som ett odemokratiskt beteende. (Brytting & Trollstad, 2000)

Orlenius (2001) kallar de två ovan separerade perspektiven som å ena sidan en behavioristisk människosyn vilket innebär en tro att människan går att styra bara man drar i rätt snöre vill kan ställas emot en humanistisk människosyn som innebär att hänsyn tas till människan som individ. En viktig bit enligt den humanistiska människosynen blir att respektera individens behov och rätt till självbestämmande.

#### **4.8.2. Från ett transaktionellt mot ett transformativt och värdebaserat ledarskap**

Transaktionellt ledarskap innebär att ledaren utövar straff och belönings tekniker (Bass, 1990). Ledaren klargör uppgiftens krav och ger belöning vid lydnad. (Bass & Hater, 1988). Fokus ligger på att endast genomföra en transaktion av information, vad som förväntas av medarbetaren och vad belöningen blir om kraven uppnås. Denna typ av ledarskap fungerar i organisationer som verkar på stabila marknader. Om teknologin, arbetskraften och miljön är stabil så är det sannolikt att ett ledarskap som helt enkelt lovar och delar ut belöningar för utförda uppgifter fungerar på ett bra sätt. (Bass, 1990)

På en mer föränderlig marknad krävs det en ledare som är flexibel och kan anpassa sig till nya krav, vilket kan ses tillhöra det transformativa ledarskapet. Denne ledare kännetecknas av den är medveten och känslig för de värderingar som finns i organisationen för att sedan påverka dem. (Bass, 1990) Detta är även något som det värdebaserade ledarskapet kännetecknas av. Det handlar ledarskapet handlar om att en ledare tar hänsyn till medarbetares värderingar, organisationens intressen samt ledares värderingar och försöker skapa en balans mellan dessa. (Prilleltensky, 2009) Prilleltensky (2009) beskriver det som: ”a serie of balancing acts”. (s.155) Den transformativa ledaren är även uppmärksam på medarbetarnas värderingar men drivs först och främst av egna idealistiska mål. Denne visar tydligt på sina personliga ställningstaganden. Denne typ av ledare får människor att se bortom sina egna självintressen genom att skapa en medvetenhet om vikten och värdet av uppsatta mål i organisationen. (Bass, 1990) Krishnan (2002) menar på att det transformativa ledarskap har en dyadisk snarare än en grupp effekt på medarbetarna. Denna dyadiska, en mot en relation har ingen effekt på medarbetarens relation till organisationen utan påverkar istället till en överensstämmelse mellan medarbetarnas värderingar och ledarens värderingar. (Krishnan, 2002)

I relation till detta menar Kirkhaug (2009) att värdebaserat ledarskap har en större chans att fungera bra i en organisation där medarbetarna känner en starkare emotionell tillhörighet till organisationen. (Kirkhaug, 2009) Ledaren kan också få en högre grad av igenkännande av organisationen och sina medarbetare (Borisova, 2009). Kirkhaug (2009) hävdar att om inte medarbetarna är lika sammansvetsade och känner liten tillhörighet, kan denna form av ledarskap ha mindre framgång. Ett värdebaserat

ledarskap bör inte införas förrän ledarna har förberett medarbetarna på detta och också fått alla chefer att acceptera och stödja detta sätt att styra. Cheferna bör också vara medvetna om hur de ska agera för att leda genom värderingar. (Kirkhaug, 2009)

Transformativt och värdebaserat ledarskap kan också jämföras genom att de båda handlar om kunna vara flexibel. Den transformativa ledaren är flexibel genom att denne gärna delegerar uppgifter och anpassar sig till nya krav. Denna typ av ledarskap kan fungera bra på en turbulent marknad där organisationens produkt ständigt utvecklas. (Bass, 1990) Likaså innebär det värdebaserade ledarskapet en förmåga att kunna ändra sitt beteende efter hur situationen ser ut (Borisova, 2009).

## 5. Analys och diskussion

*Här redovisar vi en analys som består av en koppling mellan empiri och teori följt av en diskussion. Diskussionen utgör våra egna reflektioner på analysen. Analysen innefattar våra frågeställningar i vårt syfte som berör hur cheferna allmänt ser på begreppet värdegrund och värderingar i förhållande till sig själva och organisationen. Sedan går vi in på hur en organisation engagerar medarbetare i utvecklingen av en gemensam värdegrund, detta med en infallsvinkel på lojalitet och delaktighet. Till sist analyserar vi hur chefers egna värderingar samt olika organisatoriska värderingar påverkar ledarskapet.*

### 5.1. Värdegrund – ett mångtydigt begrepp

Hos de svarande finns det hos flera en gemensam nämnare i att de ser värdegrunden som någonting att samlas kring, till exempel benämns det som en gemensam bas. Några chefer relaterar istället värdegrunden till hur individen ser på sig själv, hur denne agerar och vill bli uppfattad. Resultatet visar på att värdegrund inte är ett begrepp som har lika innebörd för alla intervjuade chefer. Hedin & Lahdenperä (2000) menar att värdegrunden kan ses inneha en fast del, en grund av gemensamma förhållningsätt som delas av en grupp människor vilket bekräftas här. Ovanstående visar på att värdegrund är ett komplext begrepp och att människor har olika definitioner om vad det innebär. (Hedin & Lahdenperä, 2000) Det tyder på att värdegrunden baseras på värderingar som anammas i tidig ålder och påverkar människor till att anamma sin egen syn på begreppet (Borisova, 2009). En av de intervjuade menar att värderingar är en del i begreppet samt att de är föränderliga över tiden. Detta bekräftar det som Hedin & Lahdenperä (2000) säger att värdegrunden inte endast är någonting fast utan den är föränderlig eftersom människor kontinuerligt skapar nya förhållningssätt och regler i en social interaktion (Hedin & Lahdenperä, 2000).

Värdegrunden ses hos någon utgöra regler för att styra medarbetarna. En annan ser att värdegrunden är till att förlika sig med. Enligt Trollestad (2000) kan värdegrundens betydelse vara att människor behöver något att förhålla sig till i ett samhälle där regler inte är lika framträdande (Trollestad, 2000).

Vi tycker att det tyder på att värdegrunden är individuellt relaterad genom att individerna uppfattar den efter egna erfarenheter och associationer. De intervjuade individerna har format sin egen bild av värdegrund. Genom att individen idag ses mer

som en fri människa och med större handlingsutrymme, tror vi att det är viktigt att individen får diskutera och bli medveten om sin värdegrund. Värdegrunden är nog inte lika tydlig idag som i det äldre samhället. Vi tror att det kan finnas ett behov hos varje individ att få tydliggöra sin värdegrund tillsammans med andra för att kunna orientera sig i livet och i organisationen. Denna medvetenhet kan hjälpa individen att förhålla sig till organisationens värdegrund.

## **5.2. Organisationens värdegrund och dess betydelse för cheferna**

Majoriteten svarar att organisationens värdegrund är de fyra kärnvärden som organisationen har arbetat fram. En chef påpekar att varumärkesarbetet inte har någonting med värdegrunden att göra och menar att andra värderingar är viktiga, så som demokrati och mångfald. Det finns många andra små värderingar som inte är nedtecknade som styr enligt en respondent. Det bekräftar vad Schein (1992) säger om att en organisation både kan ha uttalade och outtalade värderingar. Organisationens värderingar relateras här till största del till de uttalade/delade värderingar som finns i organisationen. (Schein, 1992) Det kan vara så att de är medarbetare som är lojala till organisationen och har därför varit positiva till att ta till sig nya uttalade värderingar (Alvesson, 2002). Vid ett gemensamt ansvarstagande för utformningen av organisationens värdegrund har individerna även högre benägenhet att ta till sig den och de värderingar den innehåller (Trollstad, 2000). Ovanstående visar att det även finns en medvetenhet om de outtalade strukturerna som existerar. Det stödjer att organisationens värdegrund och värderingar inte alltid relaterar till de mest uttalade eller delade värderingarna i organisationen. (Schein, 1992)

Vi förstår att cheferna relaterar mycket till de fyra kärnvärdena som deras värderingar. Det verkar som att arbetet med varumärket och nya kärnvärden har påverkat cheferna till att faktiskt ta till dessa värden. Kanske detta innebär ett nytt steg i organisationens utveckling, att dessa kärnvärden mer och mer kommer uppfattas som organisationens värdegrund. Vi tror att arbetet medfört betydande interna förändringar som påverkat hur organisationen arbetar externt. Det är organisationens uttalade värderingar som en övergripande del av de intervjuade förknippar med organisationens värdegrund vilket visar på att en majoritet känt sig delaktiga i utformningen av den. Vi ser ändå att cheferna till viss del har olika tankar om vad värdegrunden för organisationen innebär. Vi tror att det kan bero på att det faktiskt inte finns en implementerad tanke om vad organisationens värdegrund innebär hos individerna. Det kan ha att göra med att det inte finns någon diskussion kring vad en värdegrund i en organisation är för någonting. Samtidigt kan det handla om att organisationen uttalar något som de kallar en värdegrund men att individen inte tolkar den som organisationens egentliga värdegrund. I detta fall tror vi att det handlar mycket om att det finns många olika grupperingar och många olika individer i en stor organisation, vilket gör det hela mer komplext. Det är lättare att hitta människor som har samma förhållningssätt i en stor grupp jämfört med en liten grupp där individen behöver anpassa sig till gruppen i stort. Därför ser vi ett behov av en gemensam reflektion kring vad värdegrund är för någonting.

Flertal av respondenterna menar att värdegrunden är något som ska hållas levande och behöver förnyas i och med förändringar i organisationen. Någon menar att det är upp till

ledningen att ha pågående diskussion kring värdegrunden. Dock framkommer åsikter om att det ekonomiska läget påverkar organisationen till att prioritera andra saker än värdegrundsfrågor. Beckius (2006) visar på att det är vanligt att organisationen inte prioriterar dess värderingar när de till exempel behöver spara pengar. Enligt Hedin och Lahdenperä(2000) utgör värdegrunden de sociala spelregler som skapas i interaktionen mellan människor. De är värderingar som upplevs som viktiga är det bara för tillfället. En värdegrund som inte levandegörs, praktiseras, diskuteras blir död.(Hedin & Lahdenperä, 2000)

Vi ser här att cheferna ser att värdegrund och värderingar är något som bör lyftas upp i organisationen. Dock finns det andra faktorer som påverkar till att försvåra detta, till exempel det ekonomiska läget. Trots dessa faktorer tycker vi att det är viktigt att värdegrunden levandegörs och ifrågasätts. Detta bör finnas i åtanke i situationer där yttre faktorer påverkar. Det vi vill se är ett kontinuerligt värderingsarbete där medarbetare tillsammans med ledning har möjlighet att inte bara diskutera de uttalade utan även de andra ännu icke uttalade värderingar som existerar mellan medarbetare-medarbetare, ledare- medarbetare och medarbetare - organisation. Eftersom individen då kan få reflektera över varför denne jobbar i organisationen samt få nya perspektiv på omvärlden. Detta blir en del i organisationens anpassning på en föränderlig marknad.

### **5.2.1. Subkulturens inverkan på chefernas syn på värdegrund**

Majoriteten av de intervjuade menar att det finns olika värderingar på de olika avdelningarna. En chef menar att det har utvecklats starka kulturer som sitter i ryggen med olika chefskap och ledarskap för olika avdelningar. Det framkommer att det finns olika drivkrafter bakom arbete och övergripande mål som organisationen har . Ett exempel på det framkommer hos en av cheferna. Denne menar att granska sig själv, vara självkritisk förekommer mer på redaktionella avdelningen. En chef säger att det funnits en vattenridå mellan avdelningarna i organisationen. Någon menar att vissa medarbetare på en avdelning känner instinktivt att det är fel att närma sig medarbetare på andra avdelningen.

Detta tyder på som Hofstede (2005) skriver, att det existerar flera subkulturer i en organisation (Hofstede, 2005). Enligt Rokeach (1973) innebär det att samma värden inte prioriteras på samma sätt utan de har olika värdesystem, där samma värderingar prioriteras olika. Detta beroende på vad som är önskvärt i olika situationer i förhållande till respektive avdelnings intressen. Vissa instrumentella värden kan prioriteras olika beroende på vilka terminala värderingar som prioriteras. (Rokeach, 1973)

Vi menar att ovanstående tyder på att det råder starka subkulturer med en stark förankring inom organisationen. Det tror vi påverkar cheferna att har olika syn på värdegrund och värderingar. Vidare menar vi även att vara självkritisk kan ses som en instrumentell värdering som prioriteras högre på den redaktionella avdelningen. Detta behöver inte betyda att den värderingen inte finns på andra avdelningar. På redaktionella avdelningen prioriteras dock den instrumentella värderingen högre än andra värderingar i deras värdesystem för att nå de terminala värderingarna som eftersträvas till exempel att vara trovärdig och ha en hög mångfald.

Resultatet visar på att när det kommer in nya medarbetare omkullkastas gamla normer och nytänkande kommer in. Någon menar också att organisationskulturen kan ändras genom att unga människor kommer in i organisationen. Enligt Ardichvili et al (2009)

kan det lätt hända att nyrekryterade medarbetare anammar samma tankemönster och värderingar som redan finns i organisationen (Ardichvili, et al, 2009). Schein (1992) menar dock att nya medarbetare får gamla medarbetare att tänka om och skapar förutsättningar för utveckling och förändring av organisationskulturen.(Schein, 1992)

Empirin visar att ledningen genom varumärkesarbetet har gjort en insats för att få medarbetarna att bland annat i grupp berätta och identifiera vad som är organisationen och var de vill att organisationen ska vara. Schein (1992) påpekar att när ledningen lyfter upp värderingar till diskussion skapas en medvetenhet kring dem och en förutsättning till att förändra dem. Vad ledare bör tänka på är att diskussion och reflektion inte alltid leder till förändring av värderingar då kan vara starkt förankrade hos medarbetare.(Schein, 1992)

Vi ser här att cheferna ändå är medvetna om att de värderingar som finns på de olika avdelningarna kan påverkas och utvecklas. Dock är som sagt de subkulturer som finns tydligt åtskilda. Trots att ledningen faktiskt har lyft fram värderingar genom att låta medarbetarna vara med och diskutera, är det fortfarande svårt för en del av dem att lämna de gamla tankebanorna. Det visar på att empirin och teorin stödjer varandra i detta fall. Det tar lång tid att ändra värderingar och faktiskt påverka organisationskulturen.

### **5.3. Medarbetarnas delaktighet och lojalitet**

Majoriteten av de svarande tycker att delaktighet från medarbetarna är viktig när det gäller att förmedla och skapa värderingar. Några menar på att värderingar ska underbyggas för att få en utväxling hos alla medlemmar. Enligt Trollestad (2000) kan en större motivation skapas hos individerna om ledningen respekterar individens rätt till delaktighet. Argandoña (2003) menar också att ledningen inte riktigt kan veta vilka värderingar som existerar om medarbetarna inte blir involverade.

Enligt Trollestad(2000) kan en delaktighet skapas genom att ledningen använder sig av en kommunikativ strategi i utformandet av en gemensam värdegrund. Allas erfarenheter tas om hand för att skapa en så realistisk vision som möjligt om vad som ska utgöra denna värdegrund.(Trollestad, 2000) Rockeach (1973) menar att delaktighet handlar om att individen själv får vara med och reflektera över sina värderingar i relation till andra. På så sätt kan individen bli medveten om sina värderingar och hur de förhåller sig till organisationen. (Rokeach, 1973) Detta stämmer överens med en av cheferna som säger att de känner att de själva har varit med och tagit fram de fyra kärnvärdena. Arbetet som gjorde med varumärkesarbetet genomsyrade hela organisationen där alla var delaktiga ända ner på det operativa. Det har också skapat en trygghet säger en av cheferna.

Vi ser att delaktighet är avgörande i arbete med värderingar eftersom medarbetarna är med och skapar den kultur som råder i organisationen. Vi tror att delaktigheten som fanns i varumärkesarbetet är en bakomliggande orsak till att cheferna har en positiv inställning till de kärnvärden som tagits fram. Genom en känsla av ägande av kärnvärdena ser vi att de flesta cheferna tar ansvar för att arbeta med dem i vardagen.

Brytting och Trollestad (2000) menar på att gemensamma värderingar kan skapa en lojalitet mellan medarbetare och organisation. I denna organisation anser de flesta chefer att den gemensamma värdegrunden är något att samlas kring. En respondent

menar att denne känner en stolthet att arbeta i organisationen efter ha arbetat där en längre tid. Flera chefer menar på att folk stannar en lång tid och trivs bra i organisation där organisationskulturen är omtänksam. Enligt Ghosh (2009) tyder detta på att det ter sig finnas ett "commitment" i den studerade organisationen som är mer känslomässigt förankrad, vilket hör ihop med organisationer som upplevs stå för humanistiska värderingar till exempel förtroende. (Ghosh, 2010). I och med att det existerar en emotionell tillhörighet i organisationen, menar Kirkhaug (2009) att ett värdebaserat ledarskap fungerar bäst i en sådan organisation.

Enligt Coopey & Hartley (1991) finns det två olika perspektiv på "commitment"; det första ser det som unitariskt och det andra som pluraliskt. Enligt en svarande existerar olika drivkrafter och mål på de olika avdelningarna. Coopey och Hartley (1991) menar att när det finns olika värderingar i en organisation tyder det på att det finns en pluralism i organisationen (Coopey & Hartley, 1991). Organisationens vision är "att skapa framtidens tidning" och kundlöftet är "att göra skillnad". Flera chefer menar på att det är viktiga värderingar. En chef menar att en utmaning är att tillämpa de fyra värdeorden vilka går att relatera till oavsett position i organisationen. Enligt Coopey och Hartley (1991) visar detta att det även finns en tendens till ett unitariskt perspektiv på lojalitet i organisationen eftersom det finns en uttalad vision och kundlöfte som gäller alla. (Coopey & Hartley, 1991) En respondent framhäver en åsikt om att denne antyder på att dennes värderingar stämmer överens med organisationen och att detta inte är någon konflikt med dennes egna värderingar. Alvesson (1992) menar att medarbetare som känner sig vana med existerande värderingar identifierar sig starkt med dessa (Alvesson, 1992). Denna åsikt visar även på att det finns en tanke om total lojalitet mot organisationen (Coopey & Hartley, 1991).

Genom vår analys, har vi fått fram att det finns en pluralism i organisation. Vad vi dock bör vara uppmärksamma på är att detta endast är utifrån chefernas utsagor som sedan avspeglar organisationen. En helhetsbild av "commitment" kan i så fall ges genom medarbetarnas åsikter om samhörighet och lojalitet till organisationen. Vi tror att eftersom organisationen från början var ett familjeföretag har det lett till den känslomässiga lojaliteten och att det finns ett förtroende för medarbetarna ifrån ledningen. Risken med för starkt igenkännande med organisationen är att det utgör ett hinder för nytänkande när det gäller organisationens värdegrund. Vi menar att en viss distans till den organisation som man arbetar i är hälsosam för att kunna identifiera värderingar och förhållningssätt som är negativa och behöver förändras. Vi förstår att denna balans är svårt att upprätthålla, speciellt när en medarbetare har arbetat länge i en organisation.

Ledare uppvisar en motsägelsefull människosyn beroende vad diskussionen förs kring. Detta genom att se människan som ett medel vid diskussion om att skapa en effektiv organisation eller som självständig och deltagande vid diskussion om livskvalitet. (Brytting & Trollestad, 2000) En chef säger att en viktig värdering är att "är jag till för företaget eller är företaget till för mig" och menar att medarbetaren är utbytbar men inte kunden. En annan chef menar att värderingarna som finns ska följas och säger "det här är spelet vi spelar". Enligt Brytting och Trollestad (2000) finns en tendens till att reducera människans frihet och inte se att även medarbetarna kan bidra till utveckling av organisation genom deltagande (Brytting & Trollestad, 2000). Detta kan också ses som en kränkning av den etiska principen om autonomi. För att en kränkning inte ska ske, bör individen ges rätt till delaktighet och möjlighet att påverka sin arbetssituation.

(Trollestad, 2000). Ett flertal chefer menar att alla medarbetarna har involverats i arbetet med kärnvärdena och fått tycka till om värderingar. En chef säger att det är positivt med att alla är delaktiga. En åsikt pekar på att det inte alltid är chefen som vet bäst.

Trollestad (1994) menar att genom att göra medarbetarna delaktiga och få ha en egen åsikt att det visar på en humanistisk människosyn och att de respekterar individernas autonomi (Trollestad, 1994).

Flertalet säger att de gärna delegerar och får feedback från medarbetarna. Det framkommer också att de är lyhörda mot medarbetarnas åsikter. Det bekräftar det som Brytting (2002) menar är faktorer som visar på att organisationen är inte lika regelstyrd i dagens samhälle och tillhandahåller ett stort handlingsutrymme för medarbetarna (Brytting, 2002). Flera chefer ser värdegrund som en gemensam utgångspunkt eller plattform i organisationen. Någon ser det som det ska styra och visa på vilka regler som gäller. Någon säger att värdegrundsarbetet hjälper individen att resonera kring vad organisationen står för och det blir något att ta ställning utifrån. En annan åsikt är att det inte sker någon specifik diskussion kring värdegrund. Trollestad (1994) menar att där regler inte längre styr en organisation på samma sätt blir värdegrunden en viktig del för organisationen (Trollestad, 1994). Värdegrunden kan hjälpa medarbetarna att på ett mer etiskt riktigt sätt förhålla sig till varandra och göra goda personliga ställningstaganden (Orlenius, 2001).

Vi ser att i själva varumärkesarbetet har ledningen uppvisat en humanistisk människosyn eftersom alla medarbetarna fick vara delaktiga och ha åsikter om vilka värderingar som de känner att organisationen står för. Vi ser ändå en tendens till ett mer odemokratiskt perspektiv genom att se organisationen som viktigare än individen. Vi tror att detta är naturligt för att det ofta handlar om att organisations produktivitet och överlevnad sätts före individen. Överbetonas detta finns risken att missgynna individens rätt att uttrycka sina ställningstaganden. Det kan i sin tur skapa ett svagt ”commitment” hos medarbetarna för organisationen, vilket organisationen är beroende av för att bli levande och utvecklande. Vi tror även här på att lyfta en diskussion kring vad organisationens värdegrund egentligen står för och på så sätt skapa ett starkare ”commitment” hos medarbetarna. På så sätt kan värdegrunden fungera som vägledning i en organisation där det finns stor frihet.

## 5.4. Ledarskap

Det framkommer från empirin att det finns en medvetenhet hos cheferna om vilka kärnvärden som organisationen vill stå för. Vad som också bör uppmärksammas är att det även är andra värderingar som cheferna anser är viktiga i deras arbete som till exempel vikten av mångfald och demokrati. En chef nämner till exempel att det inte är okej att dra skämt under bältet. Schein (1992) menar att det både finnas uttalade och outtalade värderingar som påverkar ledare i en organisation. Resultat styrker det som Schein säger genom att det finns fler värderingar som berör cheferna än endast de kärnvärden som tydliggjorts genom värderingsarbetet (Schein, 1992). Det bekräftar även det som Argandoña (2003) menar med att en individs personliga värdegrund och vilka värderingar som denne anser är betydande, påverkar individen i dennes agerande (Argandoña, 2003). Som några chefer nämner tar medarbetare lättare till sig hur en chef agerar gentemot vad den säger. En chef menar att det även finns andra små värderingar som styr dem och är svåra att klä i ord. Schein (1992) menar att en chef kan



ha lättare att påverka sina medarbetare genom sitt agerande om denna medvetenhet finns kring sitt beteende (Schein, 1992). I och med att olika värderingar existerar i organisationen menar Prilleltensky (2000) att ledare i organisationer behöver balansera mellan olika värderingar och vara medvetna om dessa i sitt ledarskap (Prilleltensky, 2000). Med denna medvetenhet kan en ledare påverka de olika värderingarna i organisationen (Bass, 1990). Som en respondent säger har det länge funnits en stolthet i organisationen, vilket har gjort att man har missat att visa på organisationens värderingar. Ett introduktionsprogram har införts för att tydliggöra dessa. Några chefer säger att de även har en lista om vad företaget står för som förmedlas till nya medarbetare. Enligt Beckius (2006) bör det finnas en form stödstruktur i organisation för att stödja de värderingar organisationen grundar sig på (Beckius, 2006). Kirkhaug (2009) menar att när värderingar tydlig- och medvetandegörs, kan det ses som ett värdebaserat ledarskap (Kirkhaug, 2009).

Vi menar att detta introduktionsprogram som införts och listor, kan som stödstrukturer i organisationen för att visa på organisationens värderingar. Det kan ge en positiv påverkan på ledarskapet eftersom de har detta som stöd när de vill förtydliga organisationens värdegrund. Vi tolkar det som att de med grund i egen erfarenhet har sett att det behövs bra sätt att visa på organisationens värderingar. Där stödstrukturen inte är lika tydliga, bör det finnas en vana hos chefer och medarbetare att faktiskt använda sig av någon form av dokument eller samtal kring värdegrund. Vi tror dock att som en chef säger, tar medarbetare till sig chefers agerande mer än vad som finns med i ett introduktionsprogram. Vi ser här en viktig del för cheferna att vara medvetna om sina egna, organisationens och medarbetarnas värderingar för att kunna lyckas med att påverka dem. Sammanfattningsvis tycker vi att ovanstående tyder på att det finns ett värdebaserat ledarskap i organisation.

#### **5.4.1. Ett transformativt ledarskap**

Det framkommer av några chefer att deras arbete mycket går ut på att ta ställning till och värdera olika nyheter. Etiska val är också en del av chefernas vardag. Det framkommer också tydligt från flera chefer att det är viktigt att ge ett förtroende till sina medarbetare och en hög handlingsfrihet. En av cheferna uppger att denne har förmågan att inspirera och göra medarbetare delaktiga. Bass (1990) menar att den transformativa ledaren uppmuntrar till delaktighet, för sin vision, vilket gör att medarbetarna stimuleras till att engagera sig i att utveckla organisationen. Det visar på att det finns en tendens till transformativt ledarskap i deras vardag genom att de delegerar uppgifter och förmedlar sina personliga ställningstaganden i arbetet. (Bass, 1990) Genom att cheferna i arbetet tar ställning och väger olika värderingar som kan stå emot varandra blir det en balansering mellan deras egna, organisationens och medarbetarnas intressen. (Prilleltensky, 2000). Det framkommer av empirin att organisationen verkar på en föränderlig marknad där nya konkurrenter och medarbetare förändrar spelreglerna. Bass (1990) menar att det kräver en förutseende, flexibel ledare som kan anpassa sig till nya krav vilket tillhör den transformativa ledaren. Krishnan (2002) menar dock på att det transformativa ledarskapet inte påverkar medarbetarens delaktighet för organisationen utan är endast ett dyadiskt förhållande mellan medarbetare och ledare (Krishnan, 2002).

Vi ser här att chefernas egna värderingar påverkar deras ledarskap till att vara transformativa till exempel genom deras betoning på att det är viktigt att ge förtroende

till medarbetarna. Cheferna påverkas även till att utöva ett transformativt ledarskap genom att de arbetsuppgifter de utför påverkar dem till att behöva vara medvetna om värderingar och även hur de förmedlar olika ställningstaganden till medarbetarna. Vad cheferna bör vara medvetna om är att de behöver finna andra vägar för att få ett engagemang för de värderingar organisationen står för eftersom den transformativa ledaren inte påverkar medarbetaren till att bli delaktig i organisationens värderingar.

För att förtydliga föregående resonemang menar vi att ett exempel på detta kan vara en fotbollsspelare och hans relation till laget. Vi ser det som att spelaren kan ha en stor lojalitet och identifikation gentemot tränaren och dennes vision. Det är dock inte säkert att spelaren känner en stark identifikation med lagets värderingar vilket därmed leder till en brist på engagemang för det. Därför måste tränaren hitta andra vägar för att också få spelaren lojal mot sitt lag. Därför menar vi att det är viktigt att det ges möjlighet att kontinuerligt utvärdera de uttalade värderingar vår studerade organisation står för. Detta för att göra dem relevanta för samtliga medarbetare och skapar ett engagemang för hela organisationen. Vårt resultat visar också på att ledningen gör försök att få organisationen och medarbetarna till ett lag, vilket är ett steg i rätt riktning.

#### **5.4.2. Människosyn hos cheferna**

Som tidigare nämnt, nämner några att det finns kulturella skillnader mellan avdelningarna i organisation, vad gäller vilka värderingar som är viktigare än andra. En respondent från en avdelning menar att om en medarbetare inte anpassar sig till uttalade värderingar, så kan det bli ett problem. Trollestad (1994) menar att när människan diskuterar effektivitet inom arbetet ter sig respondenterna uttrycka en mer deterministisk människosyn (Trollestad 1994). Det styrker att det även finns en tendens till unitarisk syn på att endast vissa värderingar är okej (Coopey & Hartley, 1991). På den andra avdelningen sker en tydligare avstämning och diskussion kring ställningstaganden. Någon respondent menar på att mångfald är en väldigt viktig värdefråga som är i fokus. Coopey och Hartley (1991) menar å andra sidan att när det strävas efter en mångfald i värderingar utgör det en pluralistisk syn genom att det upplevs som normalt att olika värderingar existerar i organisationen (Coopey & Hartley, 1991). Det kan se som en mer humanistisk människosyn på hur arbetet ska vara samt medarbetarens lojalitet (Trollestad, 1994).

Det framkommer från någons svar att på en avdelning i organisationen finns det en strävan mot delaktighet samtidigt som denne även uttrycker att man inte ska falla ur ramen och köra sitt eget race. Det styrker det som Brytting och Trollestad (2000) menar, att människosynen kan skilja hos en och samma ledare beroende på om det förs en diskussion kring effektivitet eller livskvalitet (Brytting & Trollestad, 2000). I olika situationer rangordnas vissa värderingar som viktigare än andra beroende på vilka frågor som diskuteras (Rokeach, 1973).

Vi vill inte stämpla cheferna med att säga att bara för att de arbetar på en viss avdelning gör att de har en viss människosyn. Det kan urskiljas att deras syn på värderingar påverkar deras ledarskap till exempel genom att en chef på en avdelning betonar att det är anpassning är viktigt. Vi tror att det kan leda till en betoning på en unitaristisk lojalitet i ledarskapet och en tendens till deterministisk människosyn. Vi anser att det inte bara handlar om att medarbetaren ska anpassa sig till organisationen utan det måste även finnas möjlighet att få uttrycka sina åsikter och kritisera den gemensamma

värdegrunden. Vi ser även att en mångfald uppmuntras i organisationen vilket är tecken på det finns värderingar i organisationen om påverkar till ett mer pluralistiskt ledarskap. Detta i enlighet med en mer humanistisk människosyn. Vi tror att den framförda skillnaden i människosyn kan hänga ihop med hur avdelningarna ser ut, arbetet som görs och hur organisationskulturen skiljer sig. En stor bakomliggande orsak kan ligga i att de har olika drivkrafter. Vi menar att det kan finnas en tendens till att personer som söker sig till de olika avdelningar har olika mål och drivkrafter som överrensstämmer med den avdelningen. Det är precis som en student som söker sig till en viss utbildning på grund av intresse och personliga mål. En annan orsak kan vara att de värden som avdelningarna värdesätter, speglar av sig i synen på medarbetaren och arbetssituationen. Genom att mångfaldsfrågan är i fokus på den redaktionella avdelningen finns det troligen även en eftersträvan att diskutera avvikande åsikter. På den kommersiella avdelningen är fokuset på mångfald inte lika starkt vilket kan leda till mer betoning på homogenitet när det kommer till åsikter och beteende.

## 6. Avslutande reflektioner

*Här avslutas vår uppsats med våra egna avslutande reflektioner samt förslag till fortsatt forskning.*

Majoriteten av cheferna ser de fyra värdeorden som organisationens värdegrund. Dock finns en splittring i resonemanget genom att de pekar på att även andra värderingar styr som inte är uttalade. Värdegrunden ses av cheferna som något att utgå ifrån ett sätt att vägleda medarbetarna. Vi tror att en orsak till att de relaterar kärnvärdena till värdegrunden till viss del beror på att de nyligen genomgick detta arbete och har dessa kärnvärden i tanken. Den största orsaken är att dessa värden har förankrats genom den delaktighet som varumärkesarbete innebar, vilket gör att de känner en identifikation med dessa värden. Vad vi finner intressant är att kärnvärdena till en viss del inte ses som organisationens värdegrund. Det framkommer åsikter om att det finns outtalade värderingar som inte har kartlagts. Enligt Rokeach (1973) kan en diskussion få medarbetare att bli mer medvetna om de värderingar som existerar och förhålla sig till dem. Vi ser därför ett behov av att faktiskt diskutera vad organisationens värdegrund är. Att bland chefer och medarbetare diskutera vad värdegrund innebär, både för dem själva och för organisationen. På så sätt kan den diskussionen relateras till varumärkesarbetet och kärnvärdena och se om detta verkligen är värdegrunden eller om det även är andra outtalade värderingar som bör finnas med.

Under denna process har vi alltmer fått insikt i att organisationskulturen med subkulturer påverkar till att det finns olika värdegrunder och outtalade värderingar i olika delar av organisationen. Detta beroende på att olika värderingar prioriteras, till exempel har en avdelning större fokus på att granska sig själva i sin strävan att vara trovärdiga. De finns en tendens till en människosyn i delar av organisationen som inte tillåter mångfald vilket kan förhindra nytänkande i organisationen. Mångfald ses å andra sidan som en viktig värdering i andra delar av organisationen. Det kan påverka till att olika värderingar tillåts lyftas upp till ytan och därmed påverka till en utveckling av den gemensamma värdegrunden.

Vi tycker att det är väldigt positivt att alla medarbetarna har fått varit delaktiga i varumärkesarbetet. Det har medfört att vissa outtalade värderingar har kommit upp till ytan till en uttalad nivå. Medarbetarna har fått reflektera över och fått en större medvetenhet kring vad som är och bör utgöra organisationens värderingar. Enligt Trollstad (2000) bidrar det till en känsla av ägande av den gemensamma värdegrunden, vilket vi menar att organisationen har lyckats skapa.

Det kan vara svårt hålla en distans till organisationens värderingar. Att medarbetare stannar länge i organisationen tyder på att det finns ett känslomässigt "commitment" i organisationen, vilket vi tror har att göra med att medarbetare upplever organisationskulturen som omtänksam, samt att organisationen står för värderingar humanistiska värderingar. Det har ett samband med en känslomässig tillhörighet. Det finns en stolthet att arbeta just i denna organisation. Vi menar dock att en viss distans till organisationen är hälsosam för att kunna identifiera och ifrågasätta dåliga värderingar. Därför blir ett värdebaserat ledarskap blir viktigt i organisationen genom att det handlar om att lyfta upp och medvetandegöra olika värderingar. Det handlar om att anpassa sig, tydliggöra grundläggande värderingar i organisationskulturen och på så sätt skapa en medvetenhet. Förändring sker genom att ifrågasätta dessa grundantaganden. Vår studerade organisation har gjort detta genom ett varumärkesarbete som inneburit ett arbete mot en intern förändring för att förändra hur de arbetar externt.

Det finns många individualister i organisationen, vilket kan tänkas påverka "commitment" för organisationen på ett negativt sätt. Men eftersom organisationen har en hög status och att det råder ett familjärt klimat, tror vi att medlemmarna ändå visar på en lojalitet och samhörighet med organisationen. En tanke hos oss finns att även kreativa individualister borde ha vissa gemensamma värderingar att enas kring. Troligen är det humanistiska värderingar som förtroende, demokrati sådana som förenar individerna. Tydliggörs dessa gemensamma värderingar tror vi att medarbetarna kan uppleva en större gemenskap, genom att de känner att de strävar mot liknande högre värden. I organisationen råder en emotionell tillhörighet vilket tyder på att medarbetare upplever att den står för humanistiska värden. Genom varumärkesarbetet har medarbetarna synliggjort vissa av de outtalade värderingar som organisationen står för. Vi menar dock på att det behövs en kontinuerlig diskussion kring värdefrågor då det är något levande som behöver diskuteras och ifrågasättas. Vi tror att det finns ett behov av detta i en organisation som arbetar på en föränderlig marknad.

En annan aspekt vi ser är en inneboende konflikt genom att det både finns en humanistisk och deterministisk människosyn hos cheferna. Vi tror att denna konflikt är vanlig, att människor har olika människosyner i olika situationer. Vi ser att en tendens till att den humanistiska människosynen är något som cheferna vill eftersträva att ha men när yttre faktorer som till exempel ekonomiska förluster påverkar dem och organisationen är det lätt att ta sig till mer deterministisk syn. Vi vill koppla ihop detta med att värdegrunden kan ses som något mjukt och levande som måste underhållas. Det gör att cheferna kan hålla fast vid en mer humanistisk människosyn om de är medvetna om att hålla värdegrunden levande när det mer hårda och fasta strategiska och ekonomiska värden blir aktuella. En reflektion från vår sida blir samtidigt att värdegrunden är till viss del fast, vilket gör att en chef måste acceptera olika individer och delar av organisationen som de är. Individer så väl som olika grupper i organisationen är olika men har alla behov att få göra sin röst hörd. Om detta tillåts kan organisationen utvecklas genom att olika värderingar möter varandra.

Olika faktorer påverkar till ett mer värdebaserat och transformativt ledarskap i organisationen. Då de tycks finnas en pluralism vad gäller värderingar i organisationen, krävs ett värdebaserat ledarskap som kan anpassa sig till människor med olika mål och drivkrafter. En medvetenhet om att ett mer värdebaserat ledarskap behövs i organisationen visar sig genom att stödstruktur inrättats i form av ett introduktionsprogram och dokument. Chefernas egna värderingar om ett bra ledarskap, företagets struktur och arbetsuppgifterna påverkar till transformativt ledarskap. Vi har sett en tendens till transformativt ledarskap i organisationen och tror att det passar bra i denna organisation eftersom medarbetarna hela tiden måste värdera olika ställningstaganden. Det transformativa ledarskapet kan göra sig mer betydande på den redaktionella avdelningen eftersom de där oftare behöver ta ställning till olika etiska värderingar och nyhetsvärden.

En intressant aspekt som framkommit är att när cheferna talar om deras sätt att förmedla värderingar och hur de ser sig själva som chefer, kommer det fram andra värderingar som de inte benämner som värderingar. Det tyder på att en reflektion och diskussion faktiskt behövs för att göra dem mer medvetna om deras egna och organisationens värderingar. Våra frågor under intervjuerna har gjort att de faktiskt reflekterade över värdegrunden och värderingar och på grund av den reflektionen kom det fram flera olika ställningstaganden i deras resonemang.

Slutsatserna av vår undersökning visar på vikten av att skapa en delaktighet hos medarbetarna vilket cheferna är medvetna om. För att citera en av de intervjuade: ”framförallt att man lyssnar på dem och att dem känner sig delaktiga. Hur många gånger har jag sagt delaktiga? Har du anteckningar på det? skratt”

Vi tror att denna uppsats kan hjälpa vår organisation att bli medveten om vilka värderingar som finns hos cheferna och i hela organisationen. Som vi skrev i vår metod, går det inte att göra en generalisering av våra resultat. Men vi tror ändå att det kan bidra med en utveckling av organisationens diskussion kring deras värdegrund. Uppsatsen blir också ett bidrag till fortsatt forskning kring organisationers värdegrunder. Vi tycker att vi har haft en del svårigheter att hitta bra forskning kring detta ämne, vilket gör att flera tankar väcks kring hur forskningen skulle kunna föras vidare.

## 6.1. Förslag till fortsatt forskning

Förslag till fortsatt forskning är att studier görs på andra organisationer och deras arbete med värdegrunden. Det kan ge andra perspektiv på hur organisationens värdegrund ser ut samt hur medarbetarna görs delaktiga i utformningen av den. Det skulle även vara intressant att jämföra med en organisation som befinner sig på en annan marknad för att analysera hur omständigheterna påverkar ett värdegrundsarbete. En annan jämförelse kan vara med en organisation som är relativt ung och där organisationskulturen inte är lika stark för att se hur mycket det påverkar värderingarna i organisationen.

En begränsning i vår studie är att vi endast har fått sett en sida av myntet. För att få en helhetsbild skulle det vara intressant att låta medarbetarna få ge sin bild av hur de involveras i värderingsarbetet. Detta är något som vi skulle vilja veta mer om. Det skulle kunna hjälpa vår studerade organisation i deras utveckling av arbetet med sin värdegrund genom att de får ett annat perspektiv på det vi kommit fram till i denna studie.

# Referenser

- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. Sage Publications
- Alvesson, M & Björkman, I. (1992) *Organisationsidentitet och organisationsbyggande- en studie av ett industriföretag*. Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, M & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur
- Ardichvili, A, Mitchell, J.A & Jondle, D. (2009) Characteristics of Ethical Business Cultures. *Journal of Business Ethics* 85, (4), 445-451
- Argandoña, A. (2003). Fostering Values in Organizations. *Journal of Business Ethics* 45,(1-2), 15-28. Kluwer Academic Publishers
- Argyris, C & Schön, D. (1995). *Organizational Learning II, Theory, Method and Practice*. Reading, Mass: Addison-Wesley
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics* 18, (3),19-31
- Beckius, G. (2006). *Företagsetik – en studie av etiskt organiserande i några svenska företag*. Stockholm: Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet
- Borisova, L. (2009). Values as a Managerial Tool. *Management of Organizations: Systematic Research* 52, 7-20.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi
- Brytting, T. (2005). *Företagsetik*. Malmö: Liber Ekonomi
- Brytting, T & Trollestad, C. (2000) Managerial Thinking on Value-based Management. *International Journal of Value-based Management* 13,(1), 55-77. Kluwer Academic Publishers
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison K. (2007). *Research methods in education*. London: Routledge.
- Coopey, J & Hartley, J. (1991). Reconsidering the Case for Organizational Commitment. *Human Resource Management Journal* 1, (3), 18-32
- Devero, A. (2003). Coporate Values- Stimulus for the Bottom Line. *Financial Executive* 19(3), 20-23.
- Fejes, A. (2009) *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber
- Ghosh, S.K. (2010). Perceived Organizational Values and Commitment to Organization. *The Indian Journal of Industrial Relations* 45,(3), 437-466.
- Hater, J.J & Bass, B.M. (1988). Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology* 73, (4), 695-702

- Hedin, C & Ladhenperä, P. (2000) *Värdegrund och samhällsutveckling*. Stockholm: HLS förlag
- Hofstede, G. (2005). *Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur
- HSFR - Humanistisk-samhällsvetenskapliga rådet. (1999). Etikregler för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning.
- Kirkhaug, R. (2009). The Management of Meaning- Conditions for Perception of Values in a Hierarchical Organization. *Journal of Business Ethics* 87,(3), 317-324. Springer
- Krishnan, V.R. (2002). Transformational Leadership and Value System Congruence. *International Journal of Value-based Management* 15,(1), 19-33. Kluwer Academic Publishers
- Kvale, S.(2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Nationalencyklopedin*. (2005) Göteborg: Bra böcker AB
- Nord, L och Strömbäck, J. (2004). *Medierna och demokratin*. Lund: Studentlitteratur
- Orlenius, K. (2001). *Värdegrunden - finns den?* (1 uppl.) Hässelby: Runa
- Prilleltensky, I. (2000). Value-based Leadership in Organizations: Balancing Values, Interests, and Power among Citizens, Workers, and Leaders. *Ethics and Behavior*, 10,(2), 139-158
- Rokeach, (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. (2 uppl.) San Francisco: Jossey-Bass
- Trollestad, C. (1994). *Människosyn i ledarskapsutbildning*. Nora: Nya Doxa
- Trollestad, C. (2000). *Etik och organisationskulturer*. Stockholm: Svenska förlag

# Bilagor

## Missivbrev

Hej,

Vi är två studenter som pluggar Kandidatprogrammet i personal- och arbetslivsfrågor i Lund. Denna termin ska vi skriva vår C-uppsats, vilket innebär att vi får möjlighet att studera ett område/ämne närmare efter eget intresse. Vi tycker att detta ska bli väldigt spännande. Det som vi vill veta mer om är hur en organisation arbetar med sina värderingar.

Vi kom i kontakt med XXX och XXX och har nu fått chansen att lära oss mer kring hur värderingsarbetet ser ut hos er. Tillsammans med XXX har vi kommit överens om att intervjua några chefer i er organisation.

Av XXX har vi fått veta att du är intresserad av att delta i en intervju, vilket vi uppskattar väldigt mycket. Denna intervju innebär att vi kommer ställa frågor kring din egen syn på värderingar och hur du som chef i organisationen arbetar med dem. Ett annat exempel på fråga är hur organisationens värderingar förmedlas till medarbetarna.

Intervjun är frivillig, så du får avbryta den om du skulle önska det. Vi beräknar att den tar ca en timme och det kommer vara en av oss som intervjuar och en som antecknar. Vi har valt att spela in intervjun, mest för att vi ska ha möjlighet att lyssna igenom igen om det är något som vi skulle missa under själva intervjutillfället. Vi vill förtydliga att intervjun är konfidentiell, vilket innebär att det är endast vi som tar del av intervjumaterialet. Svaren från alla intervjuerna kommer sedan vara ett underlag till vår uppsats om en organisations arbete med värderingar. Denna uppsats kommer vi presentera för våra kurskamrater i början av juni och den kommer även offentliggöras via Lunds Universitets databas.

Vi hoppas att detta är lika spännande för dig som det är för oss och vi beräknar att intervjun kan äga rum under vecka 15 om du har möjlighet till det. Vi kommer ringa dig om några dagar för att bestämma tid och plats.

Hör gärna av dig om du har några frågor:

Anna: Mejl: XXX Telefon: XXXXXX

Det går också bra att höra av dig till vår handledare på Lunds Universitet, Agneta Wångdahl Flinck: [agneta.wangdahl\\_flinck@soc.lu.se](mailto:agneta.wangdahl_flinck@soc.lu.se)

Vi ser fram emot att få träffa dig och hoppas att både vi och ni kan lära sig mer och få nytta av denna uppsats.

Med vänlig hälsning

Anna Andersson och Gustav Ektander



# Intervjuguide

## Bakgrund

- Hur länge har du arbetat på Sydsvenskan?
- Kan du berätta lite om din roll i organisationen?
- Hur skulle du beskriva dig som chef?
- Hur många medarbetare ansvarar du för?
- Hur kommunicerar du med dina medarbetare?
  - Kan du nämna några interna kommunikationskanaler du använder dig av?
  - Har ni arbetsplatsträffar?

## Personlig syn

- Hur skulle du beskriva vad en värdegrund är?
  - Vilken betydelse har värdegrunden för dig?
- Hur skulle du beskriva organisationens värdegrund?
- Hur skulle du beskriva organisationens kultur?

## Organisation

- Hur ser du på förhållandet mellan värderingar och organisation?
- Hur ser du på förhållandet mellan organisationens värderingar och medarbetarens värderingar?

## Arbete

- Hur arbetar du med värderingar?
  - Någon konkret situation?
- Hur förmedlar du organisationens värderingar till medarbetarna?
  - Till nya medarbetare?
  - Vid nya värderingar?
- Hur involveras medarbetarna i arbetet med värderingar?
- Vad ser du som positivt med värderingsarbetet?
- Finns det något som försvårar ditt arbete med värderingar?
- Hur arbetar du med att hålla värderingar ”levande” i organisationen?
- Vilka utmaningar kan det finnas i värderingsarbetet?

## Utveckling

- Var kan man se effekter av värderingsarbetet?
- Hur tycker du att värderingsarbetet kan utvecklas?
- Hur ser du på de fyra begreppen, *pålitlighet, orädd, nära och nytänkande*?