



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen
Examensarbete i organisation och ledarskap, kandidatnivå
FEKH49
VT2014

VÄRDERINGSARBETESEFFEKTER

En kvalitativ studie av värderingsarbetets effekter inom Attendo Care AB

Författare

Fanny M Bystedt

Elin Sjunnegård

Isabella Vinke

Petréa Wahlfried

Handledare

Christine Blomquist

Sammanfattning

Examensarbetets titel

Värderingsarbeteseffekter, en kvalitativ studie av värderingsarbetets effekter på Attendo Care AB

Seminariedatum

2014-06-05

Ämne/kurs

FEKH49, Examensarbete i Organisation på kandidatnivå, 15 HP

Författare

Fanny M Bystedt, Elin Sjunnegård, Isabella Vinke, Petréa Wahlfried

Handledare

Christine Blomquist

Nyckelord

Värderingar, värderingsarbete, värderingsarbeteseffekter

Syfte

Att beskriva och tolka hur medarbetare i ett privat vårdföretag upplever och arbetar med värderingsarbete, samt att diskutera ledningens motiv för, och effekter av, detta arbete.

Metod

Vi har använt oss av en induktiv ansats, med en kvalitativ metod för datainsamling, samt en konstruktionistisk utgångspunkt.

Teoretiska perspektiv

Det teoretiska perspektiv vi utgått ifrån är organisationers värderingar och värderingsarbete. Vi tar dessutom upp andra teoretiska aspekter, som bidrar till att förklara möjliga motiv till att organisationer arbetar med värderingar; branding, employer branding, makt i förhållande till kultur samt maktutövande genom förändringsarbete.

Empiri

14 semi-strukturerade intervjuer med personal på Attendo Care AB. En telefonintervju med projektledaren för värderingsarbetet samt besök på två enheter i västra Skåne, där vi intervjuat verksamhetschef, samordnare samt övrig personal.

Resultat

Vi har diskuterat möjliga motiv till samt effekter av värderingsarbetet. Vi har kommit fram till att värderingsarbete är resurskrävande och svårt att mäta, men att effekterna av det kan sprida sig och verka på flera plan i organisationen, i flera olika sammanhang. Vi har skapat det språkliga begreppet *värderingsarbeteseffekter* för att beskriva dessa fenomen.

Abstract

Title	Effects of working with corporate values - a qualitative study regarding the work with corporate values in Attendo Care AB
Seminar date	2014-06-05
Course	FEKH49, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, 15 University Credit Points
Authors	Fanny M Bystedt, Elin Sjunnegård, Isabella Vinke, Petréa Wahlfried
Advisor	Christine Blomquist
Key words	Corporate values, Working with corporate values, Effects of working with corporate values
Purpose	To describe and interpret how employees in a private care company experience and work with corporate values, and to discuss the managers' motives for and effects of this.
Methodology	We have used an inductive approach, with a qualitative method for collecting data, as well as a constructiveist point of view.
Theoretical perspectives	Our main theoretical perspective is corporate values. We also bring up the following theoretical perspectives, as to analyze our complex empirical data; branding, employer branding, culture, power and change management.
Empirical foundation	14 semi-structured interviews with employees in Attendo Care AB, whereof one phone interview and various visits to two work units in south western Scania.
Conclusions	We have discussed possible effects of working with corporate values. We have found that working with corporate values requires a lot of resources, but that the effects of it can spread and operate in multiple levels of the organization, in various contexts. We have created the linguistic concept of <i>effects of working with corporate values</i> to explain these phenomenon.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Abstract	3
1. Inledning	6
1.1 Varför värderingar och värderingsarbete?	6
1.2 Värderingar inom vården	7
1.3 Syfte.....	8
1.4 Frågeställning	8
1.5 Attendo Care AB	9
1.6 Problemdiskussion	11
2. Metod	13
2.1 Tolkningsperspektiv.....	13
2.2 Urval	14
2.2.1 Intervjuobjekten	16
2.3 Datainsamling	17
2.4 Databearbetning.....	21
2.5 Kritik mot kvalitativ forskning	24
3. Teoretiskt perspektiv	28
4. Värderingsarbetet	32
4.1 Ledningen	32
4.1.1 Attendos uttalade värderingar	32
4.1.2 Kvalitetstermometern	33
4.1.3 Projektansvarig för värderingsprojektet	35
4.2 Boende A	37
4.3 Boende B	40
5. Analys - Möjliga motiv till, samt effekter av, Attendos värderingsarbete	43
5.1 Branding	43
5.2 Employer branding	46
5.3 Makt i förhållande till kultur.....	51
5.4 Makt - förändringsarbete	54
5.5 Värderingsarbetets baksidor	58
5.5.1 Vad kostar det?.....	58
5.5.2 Kritik mot ledningens värderingsmonopol	60
5.5.3 Tjänar värderingsarbetet brukaren?	61
6. Resultat	63
7. Avslutande reflektion	64
7.1 Slutsats	64

7.2. Förslag på vidare diskussion.....	66
Referenser/Litteratur	67
Böcker/Kapitel.....	67
Artiklar.....	68
Illustrationer.....	68
Bifogade dokument 1 – Intervjuguide för ledningen	69
Bifogade dokument 2 – Intervjuguide för personal	71
Bifogade dokument 3 – Intervjuguide för projektledaren avseende värderingsarbetet	73

1. Inledning

1.1 Varför värderingar och värderingsarbete?

Vi vågar påstå att de flesta tänkande och kännande människor har en uppfattning om vad som är rätt och fel, gott och ont. Däremot kan innebörden av *värderingar* vara svår att greppa, och dess tolkning varierar från individ till individ. Det rör sig alltså om något subjektivt, vilket skapar svårigheter att konkretisera, och inte minst undersöka detta fenomen. Vi finner det spännande att närmare undersöka det ökade intresset av något så pass diffust som värderingar inom organisationer. Vi upplever en trend där det idag inte räcker att ett företag är vinstdrivande, utan ser allt fler exempel på hur organisationer arbetar med socialt ansvar, miljö, värderingar eller andra former av Good Will.

Vi fann Attendos omfattande värderingsarbete intressant att undersöka närmare; inte minst med tanke på den uppmärksamhet företaget fått i media samt debatten kring vård och omsorg i anknytning till årets stundande politiska val. Vår ansats var att själva undersöka och skapa en bild av hur företaget arbetar med värderingar, och reflektera över vilka de bakomliggande motiven samt uppkomna effekterna av detta arbete skulle kunna vara.

Det svenska språket kan användas kreativt och vara mycket lekfullt. Trots sina likheter har orden värde, värdering och värderingsarbete olika innebörd. Ordet värde har olika betydelse beroende på vem du frågar. När vi talar om *värde*; behöver vi definiera på vilket sätt värdet bedöms, eller vilket värde avses (ekonomiskt, vetenskapligt, spirituellt och så vidare) och för vem. Det är även skillnad på att *ha* värde och att något *är* av värde. *Värdering*; en uppfattning om vad som är rätt eller fel. Med *värderingsarbete* syftar vi i denna uppsats på det praktiska arbetet med försök att implementera vissa, av ledning, utvalda värderingar på en arbetsplats.

Denna språkliga förvirring speglar den komplexitet vi även kom att utläsa ur vår empiri. Vi kunde under arbetet med empirin läsa in ett flertal potentiella svar, tolkningar och nyanser på de frågor vi ställde, och insåg snart att det inte gick att relatera till begreppet och dess tolkningar ur endast ett perspektiv. För att kunna hantera mångtydigheten i vår empiri valde vi därför att diskutera flera tolkningar på bakomliggande motiv som svar på frågan *varför* det undersökta företaget valt att arbeta med just värderingsarbete, utan att göra en alltför djup dykning in i de olika teoretiska perspektiven vi presenterar.

Uppsatsens titel - *värderingsarbeteseffekter*, är vårt tänkta bidrag till den befintliga teorin. Genom att analysera vår empiri har vi kommit fram till att värderingsarbete kan ha många olika effekter, vilket vårt begrepp pekar på. Denna uppsats kommer att redogöra för vår väg till att nå detta resultat.

1.2 Värderingar inom vården

Vi kommer härnäst beskriva varför vi finner värderingsarbete inom vården intressant.

Det politiska klimatet i dagens Sverige speglas av ökad privatisering; där kommun och landsting i allt större utsträckning har valt att sälja ut verksamheter och istället köpa in tjänster¹. Media granskar allt som oftast skola, vård och omsorg och inte sällan rapporteras hur driften av verksamheten i någon mån misslyckats för de privata aktörerna². Trots att denna problematik inte skulle komma att vara fokus för vårt arbete, anser vi den lämplig att nämna, för att beskriva den samtid undersökningen gjorts i. I år är det dags för nyval, och 2014 har kommit att kallas "supervalåret"³, då både europavalet, vilket är vart femte år, och det svenska riksdagsvalet, vilket är vart fjärde år, infaller under samma år. Privatiseringar har blivit ett minst sagt hett ämne under den senaste tiden, vilket har gjort att många privata aktörer, främst inom vård, skola och omsorg, kommit att ha ögonen på sig, vilket även nämndes utav en av de verksamhetschefer vi talade med.

“Den enda kritiken, som man hör eller ser, den tycker jag är obefogad kritik, som man får läsa på löpsedlarna. Men jag har ju kommit på det, att det är det som säljer lösnummer, så jag bryr mig inte längre. För att jag kan ju bara utgå från min egen verksamhet, [...] jag tycker att personalen är jätteduktig, vi gör ett jättebra jobb. [...] Vi tycker det själv, allihopa, att det är jättejobbigt, nu kommer val, och man har fokus på de privata, [...] det är ett visst orosmoment alltid. [...] Jag kommer inte jobba ideellt, det är inget företag som driver verksamhet utan vinst. Det återinvesteras, [...] men skriver man sånt, det säljer inte tidningar alltså.”

(Verksamhetschef Boende B)

¹ <http://www.sydsvenskan.se/sverige/privatiseringen-en-stridsfraga-i-politiken/>
Access:2014-05-07 Artikel, Sydsvenskan, Martina Glimberg (10 aug 2012)

² <http://tankesmedjantiden.se/valfardens-fordelning/>
Access: 2014-05-07 Tankesmedjantiden.se "Vi måste garantera välfärd för alla" Erland Olason (14 februari 2013)

³ <http://www.gp.se/nyheter/val2014/val/1.2361435-premiar-for-gp-s-valsajt-supervalaret-2014>
Access 2014-05-07

Vi betraktar vård som något känsligt, då det på ett eller annat sätt rör alla, både emotionellt som individ samt praktiskt som skattebetalare. Hur vårdsystemet skall fungera rent praktiskt finner vi vara en intressant fråga, både politiskt och etiskt. Vi har dock i denna uppsats haft som ansats att inte ta något politiskt ställningstagande, utan valt att åsidolägga politisk diskussion.

Vi har utfört en kvalitativ studie på två av Attendo Care AB:s enheter i västra Skåne. Ett privat företag som säljer tjänsten vård, och som lägger stora resurser på värderingsarbete. Projektledaren för värderingsarbetet, och annan intervjuad personal, beskrev en historia av omfattande värderingsarbete, och att företaget även nyligen omformat sina värdegrunder. Vi tyckte att det var spännande att få undersöka detta något djupare och ge företaget, och de anställda på enheterna, möjligheten att beskriva hur de upplever sin vardag och arbetsgivare, och ur dessa observationer skapa oss en bild av verksamheten, istället för att låta oss formas av medias bilder. Vi var medvetna om vår egen subjektivitet, men gick ändå in i projektet med öppet sinne. Detta med åtanke om att företaget varit i en del blåsväder, och har ett något skamfilat varumärke.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva och tolka hur medarbetare i ett privat vårdföretag upplever och arbetar med värderingsarbete. Med utgångspunkt i dessa beskrivningar kommer sedan ledningens möjliga bakomliggande motiv för, samt oplanerade effekter av, detta värderingsarbete, diskuteras. Resultatet av studien kommer till sist utmynna i språkbildning, som ett tänkt bidrag till den befintliga teorin.

1.4 Frågeställning

Utifrån vårt syfte har vi formulerat följande frågeställning;

*Hur uppfattar personalen på två av Attendo Care AB:s enheter företagets värderingsarbete?
Vilka motiv har ledningen för detta arbete, och vilka kan resultaten bli?*

1.5 Attendo Care AB

Attendo Care är ett av de ledande företagen i Sverige inom vård- och omsorgsbranschen. De är verksamma inom äldreomsorg, individ- och familjeomsorg, samt för personer med funktionsnedsättningar. Företaget bildades 1985, och finns idag på cirka 70 orter i Sverige, samt enheter i Danmark, Finland och Norge. Totalt sysselsätter Attendo Care cirka 18 000 personer⁴.

Företaget har sedan länge haft tre kärnvärderingar, som tillsammans stöder företagets vision; *“Att stärka individen”*. Idag består dessa tre värderingar av: *kompetens, engagemang* och *omtanke*. Företaget har nyligen, enligt projektledaren för värderingsarbetet på Attendo i Sverige, flyttat ansvaret för värderingsarbetet till HR-avdelningen och omprövat värderingarna, vilket resulterat i att företaget behållit två av dem, och bytt ut en; det tidigare *”hjälpsamhet”* mot nuvarande *”omtanke”*.

“För det är det vi gör nu, vi gör ett omtag. [...] Ja, när ansvaret gick över till HR så satte vi igång en projektgrupp som tittade på de här tre, “engagemang, kompetens och hjälpsamhet”. [...] Vi tittade på de utifrån ljuset av Attendo idag och frågade oss om vi tyckte att de stämde överens med dagens Attendo och det tyckte vi väl inte riktigt. [...] Man insåg att visionen betydde olika i olika länder, och man behövde ha en och samma plattform i hela företaget och ett och samma mål. [...] Så att man har gjort ett stort arbete [...] utifrån vad man tycker att visionen ska betyda, vad den betyder, vilken verksamheten är, och sen om de stämmer med värderingarna.”

(Projektledare, värderingsarbetet)

Företaget valde alltså att från och med 2013 flytta ansvaret för värderingsarbetet till en annan del av organisationen, tillsätta en ny projektledare, revidera hela värderingsarbetet samt byta ut ett av värdeorden. För att göra dessa förändringar och ge värderingsarbetsprojektet en nystart, har projektgruppen tagit hjälp av medarbetare från olika delar av organisationen:

⁴ <http://attendo.se/om-attendo>
Access 2014-05-10

“Ja, i det projektet hade vi två olika arbetsgrupper, en i Finland och en i Sverige, med allt från golvet till chefer, och värderingscoacher, och då fanns det förslag som 'mod', det var ett förslag, jag kommer inte ihåg alla men, och då hade vi bra diskussioner, och då bytte vi ut 'hjälpksamhet' till 'omtanke'.”

(Projektledare, värderingsarbetet)

Projektledaren för värderingsarbetet poängterade även vikten av ett långsiktigt värderingsarbete, och hen förklarade att det tidigare gjorts försök, som mer eller mindre runnit ut i sanden, samt att ansvaret för värderingsarbetet flyttats mellan olika avdelningar:

“För jag tror att problemet, lite grann, är att man har 'driver' med värderingsarbete, och sen har det ebbat ut [...]”

(Projektledare, värderingsarbetet)

“Jag började med detta egentligen 2013, då ansvaret för värderingsarbetet gick över till HR från kvaliteten. Och innan dess hade marknadsavdelningen det. Det har vandrat liksom [...]”

(Projektledare, värderingsarbetet)

Samtidigt som Attendo alltså genomfört en omfattande satsning på sitt värderingsarbete, befinner sig organisationen på grund av det politiska läget, som diskuterades ovan, i en utsatt bransch. Både företagets praktiska verksamhet, det vill säga hur de sköter sina uppdrag⁵, men även de ekonomiska beslut, som företaget fattar, till exempel hur vinster och bonusar delas ut och de besparingar som görs⁶, kan komma att granskas av media. Vi håller dock med om att vården, precis som andra organ i samhället så som skola och polis, bör granskas, speciellt med tanke på att privatiseringar av tidigare offentliga verksamheter kommit att bli en het valfråga. Attendo får därför räkna med att bli synat i sömmarna av media, och riskerar på så sätt att allmänheten “matas” med en negativ bild av företaget.

Således finns det flertalet aspekter som gör att Attendo är en intressant organisation att studera. Dels på grund av den samhälliga kontext som företaget befinner sig i, i och med det

⁵ <http://www.dn.se/sthlm/raddade-sin-mor-fran-vanvard-pa-vintertullen/>
Access: 2014-05-13

⁶ <http://bloggar.aftonbladet.se/vinnareochforlorare/2014/04/fick-i-princip-bonus-for-att-skara-ner/>
Access: 2014-05-13

aktuella politiska klimatet, men även på grund av det arbete som pågår och de satsningar som för närvarande görs inom organisationen.

1.6 Problemdiskussion

Gemensam sjukvård i Europa i allmänhet och samfällid sjukvård i Sverige i synnerhet väcker, i valtider som dessa, stort intresse hos många människor. Vi är alla i händerna på och beroende av, de människor och organisationer runt om oss som kan tänka sig att erbjuda vård. Sjukvården kan inte ses som en endaste marknad, där finns sedan flera år ett system av flera olika handelsområden. En marknad för sjukvårdens försörjning med arbetskraft, den ökade betydelsen av olika bemanningsföretag samt ifrågasättandet av privatiseringen av vård har under ett antal år varit i fokus. Alla marknader innebär i ökande grad köp av tjänster tillsammans med leverans av olika produkter. Marknader är således redan idag ett naturligt inslag i sjukvården. På senare år har vårdgivande företag med vinstintresse kommit att få tyngd inom den politiska diskussionen när frågor om vem som skall betala, hur mycket och för vad, väcks i samband med val⁷.

Ord som vård, vinstintresse, värde och vinstdrivande vårdgivare har inte bara skapat ett intresse i media och för gemene man, utan även ett intresse i vår grupp. Privatisering av vård har länge skapat rabalder och just i år är intresset för vinst eller inte större än någonsin. Vi har sedermera valt att titta närmre på orden värde och värderingsarbete, och vilken betydelse dessa kan tänkas få.

Särskilt inom vården kan värderingar anses vara av stor vikt, där deras innebörd spelar roll inte bara ur ett företags synvinkel, utan också ur ett vårdtagarperspektiv. Detta är ytterligare en aspekt som gör det intressant att studera hur ett värderingsarbete kan se ut på ett privat vårdföretag.

I vår empiri framkom att värderingarnas innebörd var en självklar del av de flesta vårdgivarnas arbetsroll redan innan de implementerades i värderingsarbetet. Vi ställde oss därför frågande till varför organisationen, trots detta, väljer att arbeta med värderingar. I

⁷ <http://www.regeringen.se/content/1/c4/27/43/712b55ad.pdf>
Access: 2014-05-26

empirin fann vi inga entydiga svar, utan snarare vitt skilda tolkningar av vilka motiv som skulle kunna ligga till grund för värderingsarbetet.

Värderingar kan, likt förändringsarbete, vara väldigt svårt att framgångsrikt implementera i en organisation (Alvesson&Svenningsson 2008, *förändringsarbete i organisationer*). Vi fann därför en klar motsättning i att organisationen trots detta valde att lägga resurser på värderingsarbetet; vilket väckte frågor om bakomliggande motiv och vad företaget förväntade sig att arbetet skulle tillföra? Dessa frågor har varit utgångspunkten i vår studie och fungerat som en grund till vårt syfte.

2. Metod

I ett försök att bemöta ifrågasättandet av forskarnas transparens, det vill säga beskrivning om hur de har arbetat (Bryman & Bell, 2005:416ff), har vi lagt stor vikt vid att beskriva vår arbetsprocess. Vi kan omöjligt ge en helt korrekt bild av hur de olika stegen gått till, men har i detta metodkapitel försökt ge en så utförlig beskrivning som möjligt, vilket förklarar varför detta kapitel kommit att bli så omfattande. Vidare kritik mot kvalitativ forskning behandlas i kapitel 2.4.

2.1 Tolkningsperspektiv

Detta arbete utgår från den konstruktionistiska ståndpunkten att världen formas av socialt samspel, och att denna värld är i en ständig process (Bryman & Bell, 2003:33ff). Detta betyder att en företeelse endast existerar i förhållande till individerna som skapar den. Vi utgick därför ifrån att det inte fanns några "verkliga" eller "korrekta" värderingar i organisationen, utan endast olika tolkningar av den verklighet som personalen befann sig i. Dock menar Becker (Bryman & Bell, 2003:35) att denna ståndpunkt inte får drivas för långt, då vissa företeelser föregår den sociala konstruktionen samt fungerar som en referensram för denna. Detta belyser det faktum att det i vår undersökta organisation fanns uttalade värderingar som var oberoende av de anställdas konstruktion, och istället hade formats av ledningen.

Vi har valt att utgå ifrån en kvalitativ forskningsmetod, vilken syftar till att belysa ämnen av mänsklig komplexitet genom att studera dem direkt på plats. Metoden betonar djupet av människans förmåga att skapa och generera sin egen kunskap med tanken att realiteten är en sammansättning av verkligheter. Den mänskliga erfarenheten kan på så sätt förstås som den levande, vanligen med insamling och analys genom underlag som är berättande och subjektiva. En kvalitativ metod är därför att föredra när människans upplevelser och uppfattningar skall försöka förstås (Trost, 2010).

Schutz (Bryman & Bell, 2003:312) menar att, då människor är så komplexa, till skillnad från naturvetenskapliga studieobjekt, är en kvalitativ studie bättre lämpad för den typen av forskning. Kvalitativa studier brukar vanligtvis sammankopplas med induktion (Bryman & Bell, 2003:297). En induktiv ansats innebär att teorin utvecklas under arbetets gång och bygger på det empiriska resultat som genererats i studien (Bryman & Bell, 2003:25). Empirin

i arbetet har använts för att förstå intervjupersonernas tolkning av verkligheten, och har inte setts som en verklig bild av denna. Detta då varje individs syn på verkligheten ter sig olika, utifrån dennes tidigare erfarenheter, och att det därför blir svårt att bedöma vilken version som är sann när vi inte själva har vetskap om denna. Vi var alltså medvetna om att vi kunde komma att få vinklade svar, men detta betyder inte nödvändigtvis att de svar som vi har fått är falska.

2.2 Urval

Inte bara *vilken fråga* som ställs är av vikt, utan även *vem* den frågan ställs till.

Vid ett tvåstegsurval väljs först organisationen ut, och sedan intervjuobjekten (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2011:42ff). Att välja organisation är oftast relativt enkelt då mycket information finns att tillgå (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2011:42ff). Vad gäller intervjuobjekten var det inte fullt lika enkelt, då vi har haft begränsad möjlighet att välja dessa, samt att vi inte haft någon bakgrundsinformation om dessa individer innan intervjugenomförandet.

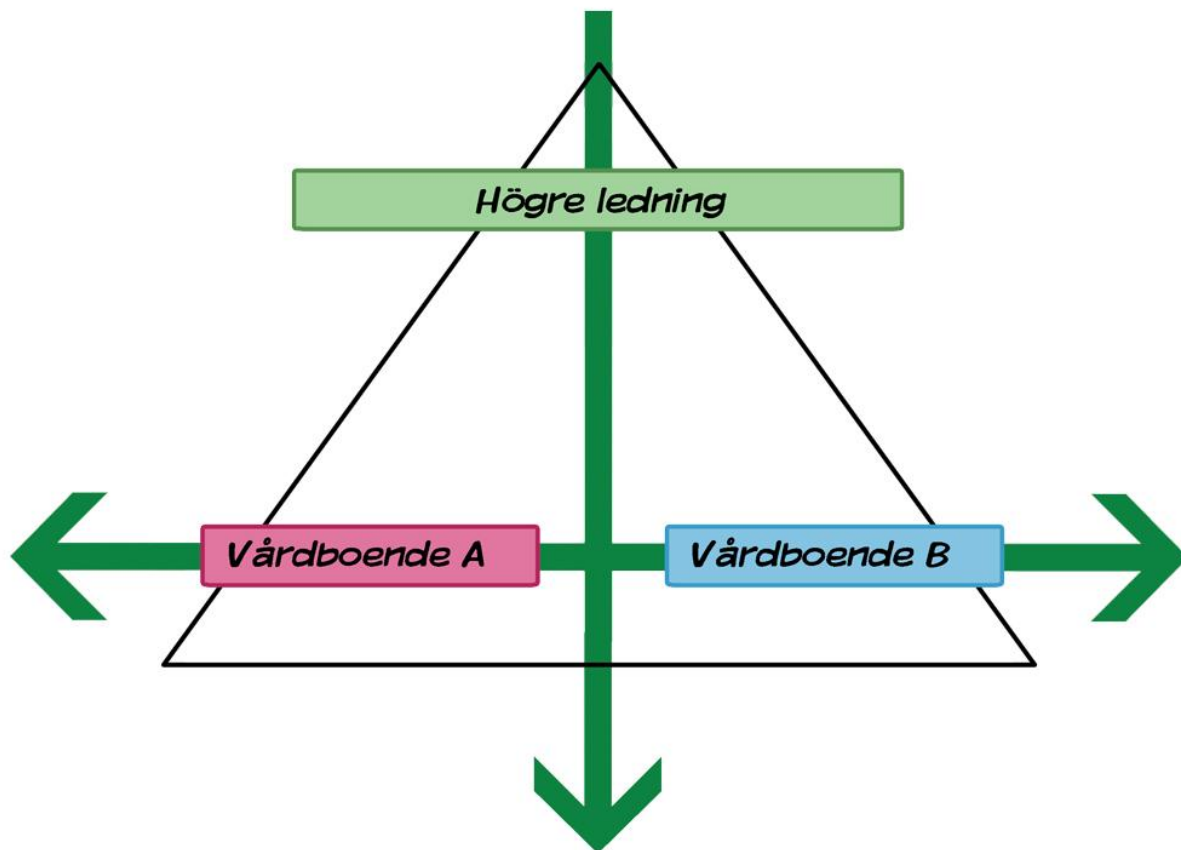
Organisationen vi valt att undersöka var Attendo Care AB. Detta eftersom vi fann det intressant att studera en organisation med något så motstridigt som kundnöjdhet och värderingsarbete i en vinstdrivande verksamhet som tillhandahåller vård. Hur, men framförallt varför, arbetar en sådan organisation med värderingar?

Vi har i vårt arbete valt att begränsa oss till att studera chefer samt ett antal vårdgivare på två av Attendos vårdboenden i västra Skåne. Vi har dock redan i valet av vilka enheter, som skulle komma att studeras, haft ett begränsat inflytande. Det bör dock inte ses som en alltför stor nackdel, då det, vid kvalitativa undersökningar, inte finns uttryckta regler för hur ett urval lämpligen bör göras, till skillnad från vid kvantitativa (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2011:42ff). Därför, och även på grund av rådande tids- samt resursbegränsningar, var vi beroende av företagets ledning vad gäller vilka boenden vi fick möjlighet att besöka, samt vid vilka tillfällen dessa besök skulle ske. Utifrån vår kontakt på företaget blev vi sedan hänvisade till sex enheter, och deras verksamhetschefer, varav två tackade ja till att ta emot oss. Vad gäller vårdpersonalen blev vi på Boende A tilldelade intervjupersoner; när vi anlände på morgonen var samordnaren oförberedd på att vi skulle komma, trots att vi hade avtalat tid,

och gick därefter runt och hämtade fyra personer, som vid tillfället hade tid att tala med oss. Hur hen valde ut dessa personer har vi ingen kunskap om. På Boende B blev intervjupersonerna slumpmässigt utvalda då samordnaren inte hade möjlighet att visa oss runt, utan istället fick vi själva möjlighet att utforska enheten och söka upp tillgänglig personal.

För att undgå att bli matade en bild av en högre uppsatt ledning, utan istället försöka skapa oss en egen bild av hur det såg ut på enheterna, hur arbetet med värderingarna såg ut och hur de anställda upplevde sin arbetsplats, valde vi att intervjua dels verksamhetscheferna och samordnarna på dessa två boenden, men även nio vårdgivare. Detta för att förhoppningsvis erhålla bredare svar i vår empiri, och därigenom få en bättre förankrad inblick i hur dessa värderingar syns i det dagliga arbetet. Vi ansåg att, genom att intervjua både chefer och anställda, skulle vi kunna skapa en mer nyanserad bild, och få fler dimensioner till undersökningsmaterialet, då chefen skulle kunna säga en sak, men de anställda en helt annan om samma företeelse, eftersom de mycket väl skulle kunna inneha kontrasterande bilder av denna.

Genom att vi i vår avgränsning har valt att göra en komparativ studie av arbetet med värderingarna på två enheter, har vi förhoppningsvis lyckats skapa ett mer generellt underlag (Bryman & Bell, 2005:89ff). Givetvis låg det en stor begränsning i att endast undersöka två boenden, och inte exempelvis hela verksamheten, men vi har arbetat så gott vi kunnat utifrån givna förutsättningar. Antalet intervjuobjekt som krävs för att kunna skapa en delvis oberoende undersökning, går inte enkelt att fastslå (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2011:42ff), men eftersom det rör sig om så pass små enheter, anser vi att vi har, genom att ha intervjuat 14 anställda, kunnat skapa oss en tillräckligt klar bild av hur ledningen och personal uppfattar värderingsarbetet på dessa enheter. Kvale (i Rännstam & Wästerfors, 2011) menar att det inte nödvändigtvis är mängden, utan variationen och innebörden, som är av större vikt vid en kvalitativ studie, och därav bör forskare rentav försöka undgå att göra undersökningar som resulterar i alltför många sidor empiri.

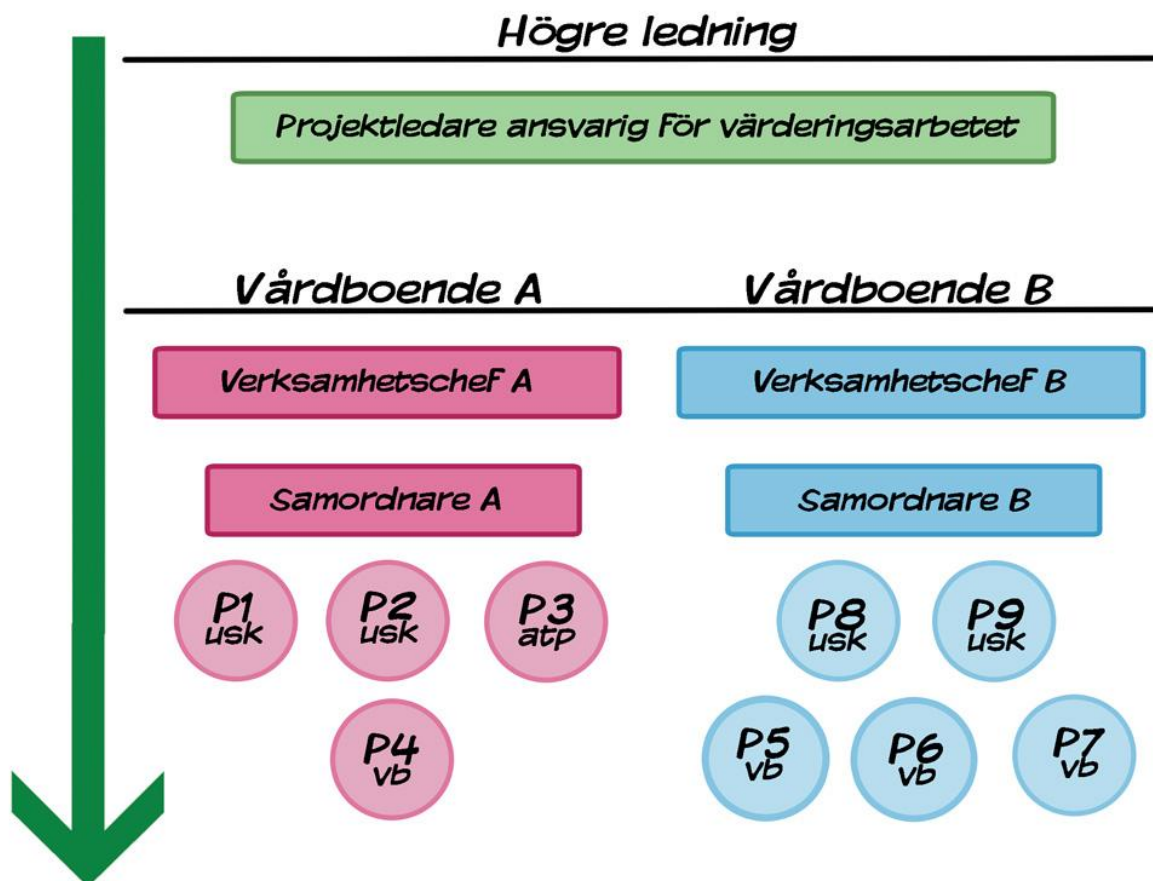


(Bild 1; Vår undersökningsmatrix)

Illustrationen ovan beskriver vår undersökning, där vi dels har samtalat med den högre ledningen, men även personal längre ner i hierarkin, det vill säga på två olika vårdenheter. Detta för att söka uppnå en bild av hur värderingsarbetet är tänkt att utföras från högre nivå, samt hur det faktiskt utförs.

2.2.1 Intervjuobjekten

Vi har dels intervjuat projektledaren för värderingsarbetet på Attendo i Sverige, som arbetar på företagets HR-avdelning, samt besökt två olika vårdboenden. Vi har valt att anonymisera all intervjuad personal samt boendena, och har därför gett dem alias. De två boendena kommer därför fortsättningsvis att kallas för Boende A och Boende B. Personalen beskrivs i intervjumatriken i illustrationen nedan.



(Bild 2; Intervjumatrix
atp = arbetsterapeut, usk = undersjuksköterska, vb = vårdbiträde)

På de båda enheterna finns en verksamhetschef som har det övergripande ansvaret för boendet. Det finns också en samordnare, som är verksamhetschefens högra hand, med visst personalansvar och övriga administrativa uppgifter. Personalen består bland annat av undersköterskor, vårdbiträden, arbetsterapeuter och sjuksköterskor.

2.3 Datainsamling

När vi hade beslutat oss för vilket företag vi skulle kontakta, fortsatte vi arbetet med att planera vilken typ av undersökning vi skulle utföra. Vi beslöt oss för att djupintervjuer var den lämpligaste undersökningsmetoden i detta fall, då det hjälper till att forma en bild av ett socialt sammanhang (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2011:36). Intervjuer är tidskrävande, både före, under och efter genomförandet, och planeringsarbetet är av stor vikt. Då vi arbetade under tidsbegränsning, och insåg att det skulle kunna ta tid att få återkoppling från företaget,

kontaktade vi det, via en privat kontakt, redan under vår första arbetsvecka. Vi valde att, under tiden vi väntade på svar, utforma en intervjuguide samt lägga upp en tidsplan för arbetet. I enighet med Eriksson-Zetterquist & Ahrnes (2011:36) rekommendation, inledde vi uppsatsarbetet medan vi väntade på svar, och påbörjade utformning av inledning och metod, redan innan vi gav oss ut på intervjuer. Däremot valde vi att ha ett löst förhållningssätt till teori samt frågeställning, då vår ansats var att arbeta kreativt och induktivt, och därigenom utforma dessa ur den empiri vi kom att samla in.

Vi valde att utföra personliga, kvalitativa intervjuer. Projektledaren intervjuade vi via telefon, resterande personal på deras respektive arbetsplats. Detta då en intervju skapar en bättre kännedom om vad intervjupersonen tycker, till skillnad från en enkät, som inte lämnar utrymme för ytterligare frågor eller djupare svar. Då värderingar är ett svårgreppbart ämne ansåg vi det viktigt att kunna förklara våra frågor vid behov samt följa upp med följdfrågor de gånger vi först fick ofullständiga svar (Bryman & Bell, 2005:473ff). Exempel på följdfrågor kunde vara ”Hur menar du nu?” och ”Skulle du kunna ge ett exempel på en situation där X?”.

Vi utförde semistrukturerade intervjuer, vilket betyder att frågorna var förbestämda, men att de inte nödvändigtvis behövde komma i någon viss ordning, och vi lade till nya frågor samt ställde följdfrågor i anknytning till de svar vi fick (Bryman & Bell, 2005:475ff). Enligt Bryman & Bell är denna metod att föredra då det skapar flexibilitet. Kritik mot detta synsätt menar Eriksson-Zetterquist & Ahrne (2011: 40) är att det inte är nödvändigt att precisera vilken typ av kvalitativ intervju som undergått, då det är svårt att särskilja dem (exempelvis skillnaden mellan ostrukturerad och semistrukturerad), utan att det istället är av vikt att beskriva hur själva intervjuprocessen har gått till.

Vi utformade vår intervjuguide i förväg, vilken vi kom att använda under alla intervjuerna. Vi hade dock två versioner med en aning variation på frågorna, där den ena var riktad mot ledningen (verksamhetschefen och samordnaren) och den andra till övrig personal, som vi intervjuade på enheterna. Dessutom skrev vi ett antal frågor till HR-chefen, mer specifikt angående värderingsarbetet, men blev då hänvisade till projektledaren för Attendos värderingsarbete i Sverige, som vi sedan ringde upp för en intervju. Intervjuguiderna finns att läsa bland våra bifogade dokument, i slutet av denna uppsats.

Vi besökte de två enheterna två gånger vardera. Vid det första besöket presenterade vi oss och intervjuade cheferna, det vill säga verksamhetschefen och samordnaren. Vid nästa möte fick vi möjlighet att intervju understödd personal. Vi hade det konstruktionistiska synsättet i åtanke under intervjuarbetet, då en intervju är ett socialt möte där kontexten påverkar vad, och även hur, intervjupersonen kommer att berätta (Eriksson-Zetterqvist & Ahrne 2011:36ff). Exempelvis kan en anställd försöka måla upp sig själv som en "bra anställd" om intervjun sker på deras arbetsplats, därför menar Eriksson-Zetterquist & Ahrne (2011:45) att det är att föredra att intervju anställda i deras egna hem där de känner sig mer avslappnade. Detta var dock inte ett lämpligt alternativ i vårt fall. Därför var vi extra noga med att se till att sitta avskilt och ta oss tid att småprata lite i början, för att få intervjupersonerna att slappna av och förhoppningsvis känna tillräckligt förtroende för oss för att kunna tala fritt. Vi började med att presentera oss själva och tala om var vi kom ifrån, samt syftet med vårt besök.

Varje intervjusamtal inleddes med ett antal standardiserade, enkla frågor om personen i sig och hans bakgrund. Efter detta ställdes vidare frågor ur vår intervjuguide, med plats för följdfrågor och övriga funderingar som kom upp under intervjuernas gång. En intervju skiljer sig från ett vanligt samtal på det vis att syftet är att skapa förståelse eller kunskap om något forskaren inte helt känner till (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2011:37).

Vid de olika intervjutillfällena var vi uppdelade i olika konstellationer. Vid de första intervjuerna, med cheferna, var samtliga gruppmedlemmar närvarande. Vid det nästkommande tillfället intervjuade vi enskilt, och de sista intervjuerna gjordes parvis. Vid samtal med ledningen deltog alltså hela gruppen på fyra personer, då vi utgick ifrån att de var mer vana vid den typen av situationer. Resterande intervjuer med personalen undergicks enskilt eller parvis, detta för att intervjupersonen inte skulle känna sig trängd. Fördelen med att vara två eller fler vid en intervju var att vi kunde bistå varandra i intervjuarbetet. En person förde samtalet medan de andra var mer lyssnande, samt antecknade och ställde frågor. För att inte samtalen skulle stanna av använde vi oss av intervjuguiden (Bryman & Bell, 2005:475), med sedan tidigare formulerade frågor. Vi hade även förberett oss genom att läsa på om företaget, dess värderingar och arbete, samt lite skrivelser i media. Eriksson-Zetterquist & Ahrne understryker vikten av förberedelse, trots att utgångspunkten för samtalet handlar om att intervjuaren vill skaffa sig kunskap om något denne inte helt känner till, speciellt viktigt är detta i samtal med ledning då det ofta framstår som mer professionellt (2011:46). Samtidigt försökte vi vara känsliga och lyssna, samt känna av stämningen, för att kunna ställa lämpliga

följdfrågor, men även vara vänliga och visa oss intresserade för att få intervjuobjektet att slappna av, och på så vis få mer uttömmande och ärliga svar. Vi utgår ifrån att den utlovade anonymiteten bidrog ytterligare till ärliga svar utanför ramarna för det som anses "rätt".

Vi förberedde även genom att dagen innan den första intervjun ha gjort en testgenomgång av frågorna, diskuterat eventuella följdfrågor samt gått igenom inspelningstekniken så att den fungerade.

Inte endast den som intervjuas, utan även intervjuaren påverkar de svar som kommer fram. Om det uppstår en maktobalans, misstänksamhet eller ogillande från intervjupersonens sida kan det bli svårt att få ärliga svar (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2011:50f). Därför var vi noga med att framställa oss själva som individer med genuint intresse för intervjupersonen, och inte endast som "ekonomistudenter" med ett uppdrag, då vi ville undvika att detta skulle skapa en misstänksamhet eller osäkerhet hos de intervjuade.

Vi hade i skrivandet av denna uppsats i åtanke att ledningen sedan tidigare var förberedda på de teman vi skulle intervjuas om (organisation och värderingar), då vi hade haft inledande emailkontakt. Däremot saknade vi kunskap om huruvida underställd personal blivit informerad om vad vi skulle fråga dem. Hade de getts möjlighet att förbereda svar innan; och hade detta kunnat påverka situationen? Vi utgick ifrån att så troligtvis inte var fallet, då det verkade som att de flesta inte visste vilka vi var, eller vad vi gjorde där. Detta gjorde att vi stundtals initialt blev bemötta med viss skepsis och misstänksamhet, vilken dock lättade när vi förklarade vilka vi var, att vi fått tillstånd av deras chefer att vara där, att det hela gjordes anonymt och att vi endast ville skapa oss en bild av deras arbetsplats.

I det stora hela fick vi ett trevligt bemötande, med nyfikenhet och positiv inställning till vårt arbete och personalen ville gärna medverka. Ledningen var väldigt framåt och pratade mycket; de beskrev länge och målande sina vårdhem och deras arbete i ett positivt ljus. Vid elitintervjuer, det vill säga vid intervju av en chef, politiker eller annan högt uppsatt, bör intervjuaren ha i åtanke att chefer ofta intervjuas, och att de kan vara mer medvetna om vad de bör svara, speciellt om de har medietränats (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011:51). Just därför var vi nyfikna på att se om de svar vi fick av dem skulle komma att stämma överens med publicerad information om företaget, samt ställa detta i perspektiv till efterföljarnas syn på ledarskapet och värderingsarbetet som sker på deras arbetsplats. Vidare innebär detta att

chefer oftare är vana vid att tala, vilket kan leda till att de ger mer utförliga och reflekterande svar på de frågor de får, till skillnad från andra anställda, som kanske inte innehar samma vana, och därför kan komma att ge enklare svar. Detta framkom tydligt under våra intervjuer då personalen stundtals gav korta eller avvikande svar vilket skulle kunna tyda på att de inte alltid förstod, eller kanske var ointresserade. Även om ett mindre antal verkade något tillbakadragna föreföll majoriteten positiva till att ha oss där och pratade glatt på, då alla tycker om att tala om det viktigaste som finns; sig själva (Eriksson-Zetterqvist & Ahrne 2011).

Dessvärre hade ett par av intervjupersonerna i personalen bristande färdigheter i det svenska språket, vilket gjorde att de inte riktigt förstod frågorna, och/eller inte visste hur de skulle formulera sig för att ge ett korrekt svar. Där vi märkte att detta stressade dem, försökte vi formulera om och förklara frågorna, och om inte detta hjälpte gick vi vidare med nästa fråga.

Vi avslutade varje samtal med att tacka intervjupersonerna för deras tid, och vi svarade på eventuella frågor de hade om vårt arbete. De som var intresserade lovades en kopia av det färdigställda arbetet.

2.4 Databearbetning

Denna del av kapitlet beskriver vårt praktiska arbete med att sammanställa, bearbeta och analysera vårt empiriska material.

Bryman & Bell rekommenderar att spela in intervjusamtalen vid en forskningsprocess, detta för att underlätta för intervjuarna; genom att spela in behöver inte intervjuarna samtidigt fokusera på att ta anteckningar utan kan fokusera på själva samtalet, och lämpliga följdfrågor (Bryman & Bell, 2005:489ff). Däremot togs vissa anteckningar på kroppsspråk och övriga observationer och tankar vi fick under samtalet. Vi tillfrågade samtliga intervjupersonerna huruvida det gick bra att spela in samtalen, vilket alla utom en, på grund av tidigare personliga erfarenheter, samtyckte till. Vid den avvikande intervjun var vi lyckligtvis ett par och den ena kunde fokusera på att föra anteckningar medan den andra förde intervjun.

Intervjuerna spelades in med våra mobiltelefoners inspelningsfunktion. Filerna spelades sedan upp via dator, och transkriberades. Trots att transkribering är väldigt tidskrävande ansåg vi detta vara en viktig del av processen, och lade stor vikt vid att allt material skulle finnas

tillgängligt; dels då inte samtliga i gruppen var delaktiga vid alla intervjuer och således göra empirin tillgänglig för övriga gruppmedlemmar, dels på grund av att vi ville ha ett fullständigt empiriskt material att kunna gå igenom flera gånger, vilket i slutändan skulle komma att spara oss tid. Vi arbetade mot den internetbaserade datalagringstjänsten Google Drive, där alla gruppmedlemmar kunde ta del av och redigera filer i realtid, vilket vi fann praktiskt och underlättande.

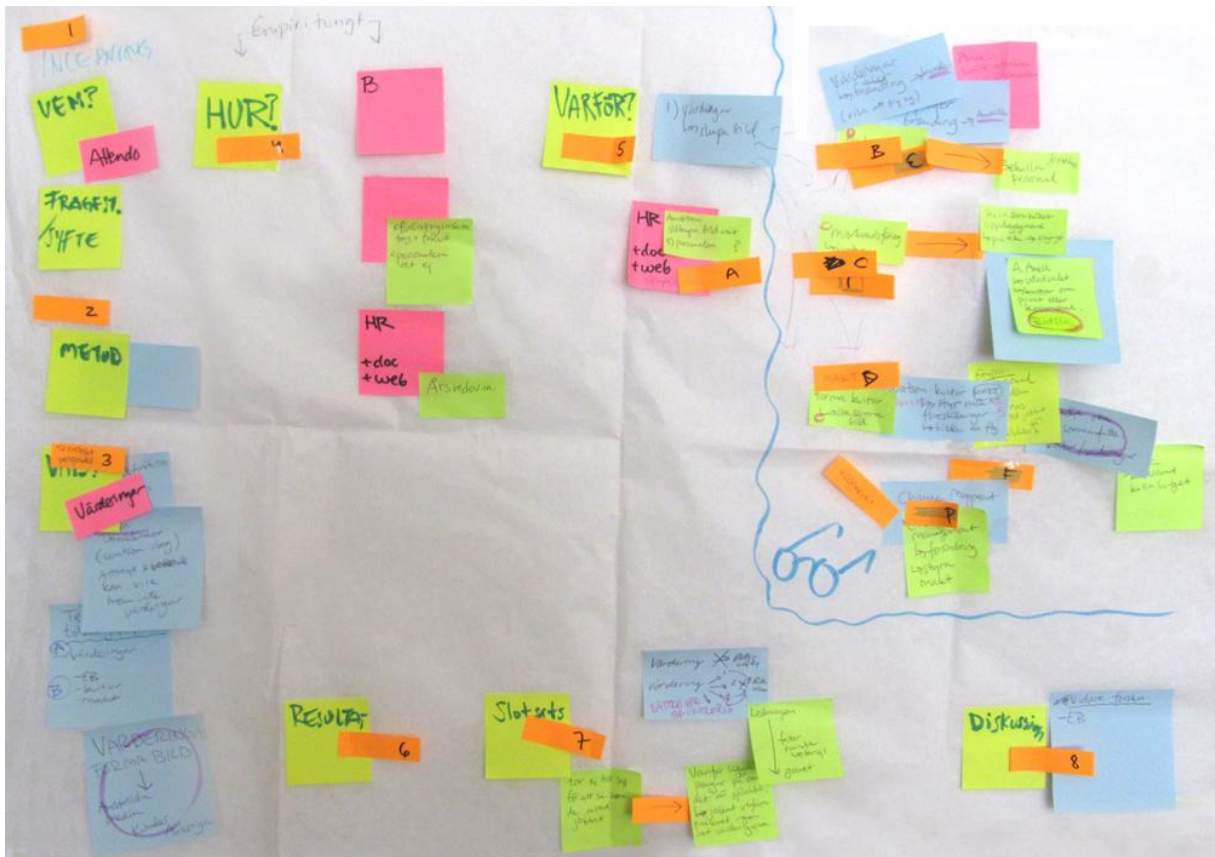
För att uppnå säkerhet vid kvalitativa intervjuer bör så kallad mättnad eftersträvas, vilket nås genom att ett flertal personer intervjuas (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2011:44). Det kan vara svårt att utläsa när denna mättnad uppkommer, det vill säga hur många personer forskaren bör intervjua, men Eriksson-Zetterquist & Ahrne menar att när intervjuaren börjar erhålla liknande svar, kan denne utgå ifrån att en tillräcklig mättnad uppstått. Vi valde därför att redan efter det första intervjutillfället inleda en analys av de svar vi fick, då mättnad även kan uppnås genom att varva analys och intervjuer. Trots att vi endast intervjuade en handfull av personalen på de två enheterna uppkom snart en tendens till snarlika svar inom varje enskild enhet vad gällde frågan *Vad står Attendo för?* Här kunde vi utläsa viss tvetydighet; där personalen på Boende B kände till värderingarna och på Boende A var väldigt osäkra på dessa.

Vi har i vårt arbete utgått ifrån Rennstam & Wästerfors analysprocess av kvalitativt material genom att sortera, reducera och argumentera (Rennstam & Wästerfors, 2011:194-210). Författarna förespråkar att forskaren tar sig tid att ”umgås” med sitt material för att lära känna det ordentligt. Detta kan göras genom att arbeta och läsa igenom det flera gånger, och varje gång försöka se på materialet med nya ögon. Våra intervjuer resulterade i en stor mängd empiriskt material på sammanlagt 111 sidor transkribering. Rennstam & Wästerfors påpekar att, då ordning i det empiriska materialet inte uppstår av sig självt, måste en forskare själv skapa detta genom att sortera det och således bemöta vad författarna kallar ”kaosproblemet”. Vidare, genom att reducera sin empiri besvaras ”representationsproblemet” som finns inom kvalitativ forskning, det vill säga omöjligheten i att uppvisa sitt fullständiga empiriska material. Forskaren bör istället eftersträva att återge det på ett så rättvisande sätt som möjligt. Däremot bör författaren ha i åtanke att materialet inte återger verkligheten, utan snarare försöker bygga upp en bild av en viss verklighet eller en uppfattning av den (Rennstam & Wästerfors, 2011:202). Slutligen, genom att argumentera för vår empiri, och de slutsatser vi har dragit, kommer vi att kunna bemöta ”auktoritetsproblemet”, det vill säga kunna jämföra och relatera vårt material till tidigare teori och forskning.

Vi hade en medvetenhet om det omfattande analysarbete som låg framför oss; således påbörjades redan vid transkriberingen viss analys och urval genom att föra anteckningar, notera möjliga tolkningar och markera stycken i dokumenten. Vi kan inte bortse från att vi, i egenskap av människor och individer, inte är blanka blad, utan att en forskares personliga förmågor (Rennstam & Wästerfors, 2011:195), intressen och kunskap till viss del kom att forma nästa steg i vår analysprocess; det vill säga den första uttryckliga sorteringen av vårt material. Där vi gemensamt valde sex teman/kategorier att dela upp vår insamlade empiri i; *diskurs, identitet, service management, motivation, värderingar* och *ledarskap*. Vi behövde alltså en viss tidigare teoretisk kunskap för att kunna ge benämningar åt de "svar" och företeelser som vi kom att utläsa ur vår empiri.

Nästa steg bestod i att ytterligare strukturera upp teoriarbetet. Vi förde ett antal gånger diskussion för att forma en lämplig vinkel, vilket inte var det enklaste. Vi insåg snabbt svårigheten av att välja ut, reducera och skala av materialet. Vi kände under ett par dagar ett visst orosmoment, men detta reddes sakteliga ut, bland annat tack vare ett fruktsamt möte med vår handledare. Där fick vi möjlighet att, för en utomstående, försöka förklara det resonemang vi hade kommit fram till vid den tidpunkten. Det var hjälpsamt då hon ställde kritiska följdfrågor som ledde till eftertanke och vidare analys.

Dagen efter handledarsamtalet satte vi i gruppen oss ner tillsammans igen, efter att ytterligare en gång ha gått igenom vårt material, och samtalade fram vad vi egentligen fann mest intressant, spännande och givande att gräva vidare i och knyta an till befintlig teori. Vi använde oss av vår gemensamma kunskap för att relatera vår insamlade empiri till redan befintlig teori och begrepp. Slutligen landade vi i ett resonemang och frågeställning vi kunde känna oss stolta över.



(Bild 3; Flitigt användande av post-it-lappar på vår gemensamma tankekarta)

På grund av den rådande tidsbegränsningen valde vi att skala av rejält och fokusera på värderingar, vilket lämpligt nog hade varit vårt tilltänkta tema redan från början, och det vi hade fokuserat mycket på under intervjuerna. Vår problematik hade varit vilket angreppssätt vi skulle ha till dessa värderingar. Vi valde att vidare tolka och analysera fram möjliga motiv och effekter till företagets förda värderingsarbete, samt knyta an till lämplig teori. Detta finns att läsa i kommande kapitel.

2.5 Kritik mot kvalitativ forskning

I ett försök att bemöta rådande kritik mot kvalitativ forskning har vi, bland annat, valt att utgå från fyra kriterier för ökad trovärdighet; äkthet, oberoende, tidssamband och tendensfrihet vid samlandet av empiriska data⁸. Äkthet medför att informationen skall vara det den utger sig för att vara och allt för lång tid bör inte ha löpt mellan händelse och berättelse (tidssamband).

⁸[http://www.bth.se/tek/asb.nsf/bilagor/K%C3%A4llkritik%20vt2009_pdf/\\$file/K%C3%A4llkritik%20vt2009.pdf](http://www.bth.se/tek/asb.nsf/bilagor/K%C3%A4llkritik%20vt2009_pdf/$file/K%C3%A4llkritik%20vt2009.pdf)
Access: 2014-05-12

Källan skall också vara oberoende och inte vara refererat från en annan källa. Vidare innebär tendensfrihet att vi författare inte ska finna att de intervjuade av någon anledning förvrängt verklighetsbilden på grund av politiska, personliga eller ekonomiska intressen (Starrin & Svensson, 1996).

”Kvalitet är den väsentliga karaktären eller gemenskapen hos någonting; kvantitet är mängden av denna karaktär eller egenskap”

(Starrin & Svensson, 1996:21)

I den kvalitativa analysen utgår hypotes och antagande. Vi har istället försökt att göra en explorativ studie och därefter tolkat resultaten för att öka kunskap och förståelse om vår omvärld, i detta fall de som vi har intervjuat, och relationen med dem som de har i sin direkta närhet. Det är av vårt intresse att göra vår studie då vi eftersträvar att *“se verkligheten som den vi intervjuar ser den för att sedan tolka vad det kan innebära sett ur det givna teoretiska perspektivet och den givna situationen”* (Trost, 2010:15). Vi önskar alltså studera hur vårdgivarna tolkar och påverkas av de uttalade värderingar som råder på Attendo. Vårdgivarna är en del av den omvärld de arbetar i, alltså en aktör i processen och därmed inte statiska, och med ett kvalitativt synsätt kan vi studera hur de upplever, tolkar och formar sin verklighet. I och med detta förväntas alltså svaren skilja sig beroende på vem av oss som frågar, hur frågan ställs och i vilken situation frågan är aktuell. Inte minst påverkar det faktum att vi människor ständigt får nya erfarenheter, samt att verklighetsuppfattning och föreställningsvärld ständigt ändras och omarbetas (Trost, 2010).

Vidare kritik mot kvalitativa intervjuer är att de skapar en begränsande bild, och att en person inte nödvändigtvis handlar i enighet med vad denne sagt, men detta kan forskaren försöka motverka genom att komplettera dessa med exempelvis observationsstudier (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011:56f). Vilket vi dessvärre inte har haft möjlighet att utföra, då denna möjlighet legat utanför våra förutsättningar och den tidsram vi har haft.

Backman (2004) beskriver hur en kvalitativ forskning utgår från ett induktivt synsätt. Vi har önskat göra en induktiv ansats och studera de anställda tolkar arbetet med Attendos värderingar. Tyngdpunkten ligger i empirin och vi har försökt blottlägga vårdgivarnas egen sanning utifrån deras upplevelser och tolkning av verkligheten. Studien är induktiv men begränsas av författarnas egna erfarenheter och tidigare studier som inte helt går att bortse

ifrån. Det är svårt att helt undvika att nyttja sin egen förståelse och detta var vi självklart medvetna om. Vi kunde inte bortse från att vi är fyra personer som kan kritiskt granska våra egna fördomar. Vi kan inte heller generalisera fullt ut de svar som vi fått in från 14 anställda till att gälla för de cirka 18 000 personer som är anställda på Attendo, till skillnad inom naturvetenskapen där inom kvantitativ forskning ett stickprov kan göras ur en större population.

Då vi var medvetna om rådande kritik angående kvalitativ forskningsstrategi, vad gäller vår, som forskares, egen subjektivitet vid genomförandet av intervjuer, uppmuntrade vi intervjupersonerna att tala fritt (Bryman & Bell, 2005). Vi har givetvis inte skrivit om några citat, men är medvetna att redan i utformandet av frågor har vi varit subjektiva. Eftersom vi inte är ett blankt blad, utan redan pålästa vad gäller både forskningsmetod och företagsekonomiska ämnen sedan tidigare, formar detta vilka val vi gör (Rennstam & Wästerfors, 2011). Denna subjektivitet innebär att vi inte helt kan bortse från våra personliga känslor, föreställningar och antaganden. Trots detta var vi noga med att försöka att inte ta hänsyn till den mediala uppståndelse som råder runt företaget i vår undersökning. Vi tog själva inte upp detta faktum en enda gång under intervjuerna, däremot var det flera av de tillfrågade som nämnde den kritik som riktats mot privata vårdgivare, och var snabba att försvara sin arbetsgivare.

Således handlar därför kritiken som riktas mot kvalitativ forskning om att den teori som bildats riskerar att bli svag, på grund av svårigheten att replikera, generalisera samt skapa transparens, som nämndes inledningsvis i detta kapitel (Bryman & Bell, 2005:416ff). Vår förhoppning är att detta metodkapitel har hjälpt att besvara denna kritik.

Vår undersökning är alltså en kvalitativ studie med en induktiv ansats, där vi genererat vår teori utifrån empirin. Vi begränsade oss till att studera två enheter på Attendo Care AB, där vi intervjuat verksamhetschef, samordnare samt vårdpersonal. Vi utförde också en intervju med projektledaren för värderingsarbetet för att få en större bredd på vår empiri. Valet att utföra intervjuer istället för att samla information via enkäter var för oss självklart, då enkäter inte kan ge det djup i svaren som intervjuer välkomnar till i samtalet mellan människor. Vi utförde semistrukturerade intervjuer, och konstruerade en intervjuguide innan första intervjutillfället. Bearbetningen av det insamlade materialet påbörjades redan efter vår första intervju, vilken senare kom att fördjupas. Vi har vidare reducerat empirin och försökt återge den på ett

rättvisande och korrekt sätt. Tidigt i analysprocessen såg vi att vårt material var väldigt spretigt, vi valde därför att se empirin ur flera olika vinklar. Vi är medvetna om kritiken som riktas mot kvalitativa studier, att dessa kan ge en begränsande bild samt att resultaten kan vara svåra att generalisera till en större population. Trots detta ansåg vi vår studie mest lämpad för kvalitativ forskning, eftersom vi sökte kvalitet i vår empiri snarare än kvantitet.

3. Teoretiskt perspektiv

Likt vi inledningsvis nämnde i denna uppsats, har vi, på grund av den komplexitet som uppkom ur vår empiri, funnit det lämpligt att knyta an dessa fynd till ett antal teoretiska begrepp. Vår utgångspunkt har dock varit värderingar, och värderingsarbete, och vi kommer i detta kapitel att presentera detta grundläggande teoretiska perspektiv. För att i nästkommande kapitel beskriva hur företaget tänkt sig arbeta med värderingar i verksamheten, och visa empiriskt på hur de faktiskt arbetar på två av företagets enheter. Värderingsarbetet kommer sedan vidare analyseras och diskuteras i kapitel 5 där vi kommer att använda oss av ett antal teoretiska infallsvinklar.

Det teoretiska perspektiv vi valt att utgå ifrån i denna studie är alltså värderingar och värderingsarbete inom organisationer. Dessa begrepp är svårdefinierade, och kan inneha olika innebörd beroende på individ eller sammanhang. Tolkningen av dem är alltså subjektiv, vilket stämmer överens med vårt tidigare nämnda tolkningsperspektiv om att världen är subjektiv och skapas i samspel mellan människor.

Den allmänspråkliga och filosofiska definitionen av *värde* innebär att något är eller har ett värde, vilket kan vara både positivt eller negativt⁹. Definitionen av en *värdering* är en subjektiv föreställning om huruvida en företeelse är bra eller dålig (Brytting, 2005). En person eller grupps uppfattning om världen givetvis påverkar dennes handlande, och således kopplar vi här samman värdering med begreppen *etik* och *moral*. Dessa begrepp svävar lätt in i varandra, då de båda kan ses benämna vad som anses vara rätt eller fel, gott eller ont, bra eller dåligt. De två kan dock separeras, och då utgör vanligtvis etik det som anses vara rätt eller fel, rent filosofiskt, medan moral utgör vårt handlande, vilket har formats utefter vad vi anser rätt eller fel. Varje handling innefattar ett val, och när en person reflekterar över en handling är det nästintill omöjligt att helt koppla bort sina värderingar (Brytting, 2005). Detta är värt att nämna då i vår empiri framkom ett stort antal kommentarer på hur personalen ansåg att de boende borde behandlas.

“Jag jobbar alltid med hjärtat. Det är viktigt att de gamla känner sig trygga i mina händer.

De behöver kärlek, trygghet och respekt.”

(Personal 5, undersköterska)

⁹ <http://www.ne.se/lang/värde/346926>
Access: 2014-05-10 Nationalencyklopedin

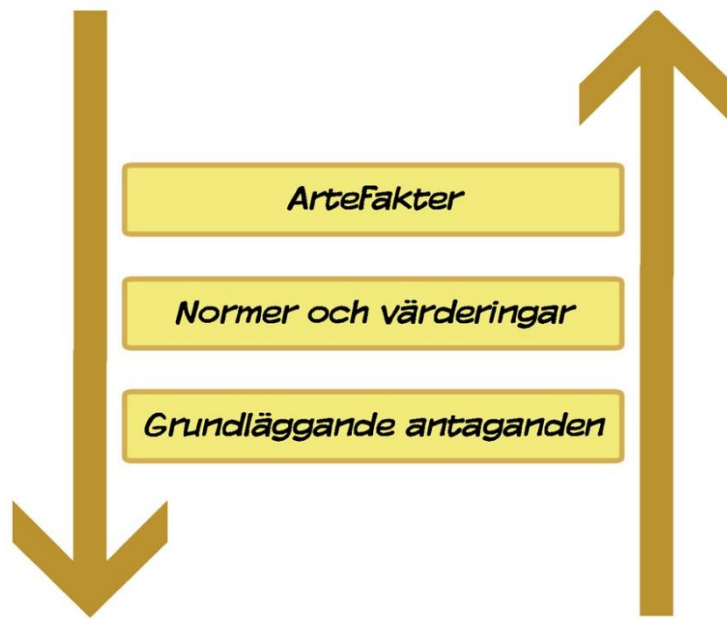
Brytting (2005) beskriver i sin bok *Företagsetik* hur värderingar påverkar vårt handlande, vägleder oss och styr vad vi eftersträvar, även om vi inte alltid handlar utefter dem och vårt bättre vetande. (Ibland är den enkla vägen enklast, även om vårt samvete talar för oss att den inte är "rätt"). I praktiken kan det dock stundtals uppstå konflikt mellan två kontrasterande värden, vilket Brytting exemplifierar med att ett företag samtidigt kan eftersträva förändring och stabilitet. Här gäller det att prioritera, och då uppkommer vad Brytting kallar en värdehierarki, där det högst på listan får störst fokus. Brytting nämner även att företag som vill uppnå en kultur där de anställda rör sig mot samma riktning kan söka bygga denna kultur med ett antal begränsade värden, så att dessa sedan kan användas för att värdera handlingar, rutiner och regelsystem.

Socialt ansvar har kommit att bli mer eller mindre av en nödvändighet för svenska företag, vilket kan synas dels i en uppförandekod där företagets värdegrunder, det vill företagets uttalade, och nedskrivna, principer som de anställda förväntas arbeta utefter finns föreskrivna (Borglund, De Geer & Halvarsson, 2009:17f). De Geer (2009) menar att ett stort eller medelstort svenskt företag som saknar dessa föreskrifter endast skapar problem för sig själva, då det kan skada företagets trovärdighet samt göra investerare och andra intressenter skeptiska.

Det kan även vara värt att nämna skillnaden på instrumentellt värde och egenvärde, där ett instrumentellt värde mäts i exempelvis pengar eller tillväxt medan egenvärdet inte är ett medel utan ett mål så som lycka eller hälsa (Brytting, 2005:33).

Värderingsarbete syftar i denna uppsats till det praktiska arbetet med implementeringsförsök av ett antal, av ledningen utvalda, uttalade värderingar.

Organisationsvärderingar är starkt kopplade till företagskultur, där Alvesson (2002:124) beskriver företagskultur som ett systematiskt arbete med ansatsen att de anställdas världsbild skall se ut på ett visst sätt, med vissa förbestämda värderingar och känslor, där det är ledningen som avgör vad som är gott och rätt. Kultur kan, likt värderingar, vara svårt att greppa. Schein (2010:23ff) har gjort ett försök till underlätta arbetet med att analysera kultur genom att bryta ner den till tre nivåer; artefakter, (organisationens) uttalade normer och värderingar samt grundläggande antaganden. Detta är vår översättning efter Scheins engelska text i boken *Organizational Culture and Leadership*.



(Bild 4, Scheins tre nivåer av kultur)

Den övre nivån, artefakterna, består av det som vi kan se, höra och känna. Bland dessa finner vi fysiska strukturer, språk, kroppsspråk och övrigt beteende. Här placerar Schein (2010) företagets uttalade värderingar. Även om dessa artefakter enkelt går att observera, kan det vara desto svårare att förstå innebörden av det som sker. Den andra nivån består av normer och värderingar, så som ideologier, ideal och det vi eftersträvar. Dessa behöver inte nödvändigtvis stämma överens med det som syns på ytan. Exempelvis kan en anställds personliga värderingar gå emot företagets uttalade värderingar. På den tredje, och djupaste, nivån finner vi en kulturs grundläggande antaganden. Schein redogör att andra forskare menar att på denna nivå finns de grundläggande värderingarna, men han väljer att istället benämna dem antaganden, då dessa är något så pass självklart att de inte ifrågasätts av gruppens medlemmar. Värderingar däremot kan ifrågasättas och diskuteras. Dessutom måste inte individerna i gruppen nödvändigtvis ha samma grundläggande värderingar för att fungera tillsammans, men däremot behövs samma antaganden om deras gemensamma verklighet och vad som förväntas av dem. Schein menar att det är dessa grundläggande antaganden som styr beteende samt hur vi upplever, tänker och känner inför en situation.

Vidare kan intressanta frågor att ställa sig vara om en organisation i sig kan ha värderingar, samt vems värderingar det egentligen är vi talar om? De som formas av ledningen eller den

syn som personalen har på sitt arbete ute på enheterna? I denna uppsats kommer vi att behandla de officiella värdeord och kultur som ledningen har format för Attendo.

Som nämnt i inledningen av detta kapitel, har vi valt att vidare utveckla vårt teoretiska resonemang i kapitel 5, där vi har analyserat empirin utifrån fyra teoretiska perspektiv; branding, employer branding, makt i förhållande till kultur samt makt i förhållande till förändringsarbete.

4. Värderingsarbetet

I detta kapitel kommer vi att redogöra för dels hur det från ledningens sida är tänkt att Attendo praktiskt skall arbeta med sina värderingar, samt hur personal på två av företagets enheter i västra Skåne tolkar och implementerar detta arbete.

4.1 Ledningen

4.1.1 Attendos uttalade värderingar

Som vi tidigare nämnt består Attendos värdeord av de tre orden *kompetens*, *engagemang* och *omtanke*. Efter den omarbetning som gjorts med värderingsarbetet, beskrivs företagets värderingar som följande:

- *Kompetens:*

- *Vi försöker alltid förstå varje individs behov och önskemål*
- *Vi är stolta över att vara kvalitetsledande och visar gärna våra resultat öppet*
- *Vi gör rätt saker i rätt tid. Vi är noggranna och uppmärksammar detaljer*
- *Vi bidrar till utveckling genom att söka lösningar där andra ser problem*

- *Engagemang:*

- *Vi är stolta över vad vi gör och över att vara en del av Attendo*
- *Vi är pålitliga och håller vad vi lovar*
- *Vi visar framåtanda och försöker alltid att överträffa förväntningar*
- *Vi känner tillfredställelse i ett väl utfört arbete*

- *Omtanke:*

- *Vi får människor att känna trygghet och säkerhet*
- *Vi ger hjälp till självhjälp*
- *Vi bemöter alltid varje person med respekt*
- *Vi lyssnar på individen och anpassar våra handlingar därefter*
- *Vi arbetar som ett team och stödjer varandra inom företaget*

Ovanstående information kommer från Attendos interna utbildningsmaterial för deras regionala värderingscoacher, vilket vi haft möjlighet att ta del av. Materialet beskriver även

visionen *“Att stärka individen”*, vilken handlar om varför företaget finns, det vill säga mer som ett syfte än ett mål, och är tänkt skall fungera som en ledstjärna och inspiration för medarbetaren. De tre värderingarnas funktion beskrivs som *“en gemensam grund för hur vi beter oss och hur vi behandlar varandra”*. Visionen och värderingarna svarar på frågorna: *“Varför går vi till jobbet varje dag?”* respektive *“Hur beter vi oss när vi är på jobbet?”*.

På företagets hemsida¹⁰ beskrivs Attendo som ett företag väl medvetet om att värderingar påverkar handlandet och styr kvaliteten i den omsorg de erbjuder. Attendo menar att de har en tydlig värdegrund som beskriver vilka etiska värden och normer som ska vara grunden för det de gör. Attendo säger sig arbeta ständigt för att erbjuda individer de möter i omsorgen ökad delaktighet och bidra till en meningsfull tillvaro. Attendos mål är att brukaren¹¹ ska känna att hen kan framföra sina åsikter och bli lyssnad på. På Boende As hemsida¹² beskrivs hur brukare, här kallat gäster, ska få sina egna önskemål tillgodosedda utifrån kultur och livsåskådning. Attendo menar vidare att de, för att bli en värderingsstark organisation, arbetar aktivt med värderingar och att det arbetet aldrig stannar upp. På hemsidan står att läsa att de dels utbildar värderingscoacher med särskilt ansvar för värderingsarbetet, att alla medarbetares delaktighet är viktig samt att alla får verktyg som ger *”förutsättningar för ett levande och kreativt värderingsarbete”*. Attendo säger sig föra en ständig dialog, reflektera över sitt sätt att se på andra människor och att deras starka och ansvars-kännande medarbetare vill och vågar påtala felaktigheter och behov av förbättringar. Attendos medarbetare ska ha vilja och kunna vara delaktiga och ta ansvar för verksamheten.

4.1.2 Kvalitetstermometern

Attendo har, vad de kallar, en *”Kvalitetstermometer”*¹³. Nedan har vi sammanställt text från företagets hemsida vilken beskriver kort vad kvalitetstermometern går ut på. Med hjälp av kvalitetstermometern menar Attendo att de kan *“ta temperaturen”* på kvaliteten i en specifik verksamhet vid en viss tidpunkt, vilket kan ge dem värdefull information om vad som fungerar bra och vad som kan behöva förbättras. Resultaten i kvalitetstermometern

¹⁰ <http://attendo.se/om-attendo/kvalitet>
Access: 2014-05-12

¹¹ Brukare är en synonym för vårdtagare, patient eller klient inom vård. Brukare är den benämning Attendo använder.

¹² Vi har valt att inte lämna ut länken till boendets hemsida, då detta hade avslöjat vilket boendet var.

¹³ <http://attendo.se/kvalitetstermometer>
Access: 2014-05-14

sammanställs enligt Attendo månadsvis för varje verksamhet såväl som för hela företaget. I kvalitetstermometern mäts de, enligt Attendo, viktigaste kvalitetsresultaten i verksamheten; från resultatet i den senaste brukarundersökningen och deras interngranskning (egenkontroll) till antal genomförda riskanalyser och upprättade genomförandeplaner. Totalt belyser termometern nio olika områden som viktas och sammanställs till ett resultat.

- *Brukarundersökning* – Genom en enkät kan alla kunder ange hur nöjda de är med omsorgen.
- *Egenkontroll* – Egen årlig granskning av verksamheterna, säkerhetsrutiner, avtal och dokumentation.
- *Externa granskningar* – Resultaten i externa granskningar och kontroller från kommuner och Socialstyrelsen.
- *Särskilda händelser* – Allvarliga avvikelser i verksamheten som Lex Maria¹⁴ eller Lex Sarah¹⁵.
- *Händelsehantering* – Händelser rapporteras in, åtgärdsplaner och uppföljningar.
- *Värderingar* – Medarbetarnas kontinuerliga arbete med värderingar utvärderas.
- *Risikanalyser* – Risker mäts och analyseras för en tryggare omsorg för den enskilde.
- *Genomförandeplan/metod* – Alla personer i äldreomsorgen ska ha en uppdaterad genomförandeplan som ligger till grund för hur omsorgen utformas. Inom omsorg till funktionsnedsatta och individ- och familjeomsorg utvärderas metoder.
- *Projekt* - genom att starta upp och delta i olika forskningsprojekt kan omsorgen utvecklas och bli bättre.

Delarna är olika viktade och delas in i resultatnivåer som ger en bild av kvaliteten vid mättillfället. Tanken är att chefer och medarbetare skall gå igenom resultatet varje månad för

¹⁴ En Lex Maria-anmälan ska utföras då en händelse inträffat där en patient drabbats av, eller utsatts för risk att drabbas av allvarlig skada eller allvarlig sjukdom. Sedan år 2006 ska en anmälan också göras om en patient i samband med undersökning, vård eller behandling eller inom fyra veckor efter vårdkontakt begått självmord. Lex Maria finns reglerat i Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om anmälningsskyldighet enligt Lex Maria (SOSFS 2005:28). Källa: www.vardhandboken.se

¹⁵ Enligt Lex Sarah i Socialtjänstlagen (SFS 2001:453), LSS - Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (SFS 1993:387) samt Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om Lex Sarah (SOSFS 2011:5) är samtliga medarbetare som fullgör uppgifter inom socialtjänsten och i verksamhet enligt LSS skyldiga att rapportera missförhållanden och risker för missförhållanden. Information om skyldigheten att rapportera ska ges till de som omfattas av skyldigheten. Det ska också finnas rutiner för anmälan enligt Lex Sarah. Då ett missförhållande eller risk för ett missförhållande upptäcks ska detta utredas, dokumenteras, avhjälpas och undanröjas. Om utredningen visar att det var ett allvarligt missförhållande eller risk för ett allvarligt missförhållande ska den som bedriver verksamheten anmäla det till Socialstyrelsen. Källa: www.vardhandboken.se

att se om allt fungerar som det ska eller om åtgärder behöver sättas in. Som synes är värderingar en del av denna kvalitetsmätning, men Attendo har för närvarande inget verktyg för att endast utläsa resultat av värderingsarbetet.



(Bild 5; Attendos kvalitets-termometer¹⁶)

Detta var alltså den skrivna information vi tagit del av. Härnäst kommer vi att redogöra för hur både ledning, i form av projektledare för värderingsarbetet, samt personal på två av företagets enheter, beskrev Attendos värderingsarbete. Det kom snabbt att visa sig att det företaget gått ut med i text, inte alltid implementeras på det tilltänkta viset.

4.1.3 Projektansvarig för värderingsprojektet

Vi utförde en telefonintervju med projektledaren för värderingsarbetet på Attendo, som berättade att hen sedan 2013 varit involverad i Attendos värderingsarbete. Sedan HR-avdelningen tog över ansvaret för värderingsarbetet från kvalitetsavdelningen 2013 har bland annat ett av värdeorden bytts ut. Detta då den tillsatta projektgruppen insåg att det sistnämnda, av de tre tidigare värdeorden "engagemang", "kompetens" och "hjälpksamhet", inte passade in i företagets nuvarande verksamhet. De valde att byta ut detta till "omtanke", och började därefter implementera projektet ute på de olika boendena.

¹⁶ <http://attendo.se/om-attendo/kvalitet>
2014-05-26

Projektledaren beskrev att hans kunskap om värderingsarbetet på koncernnivå är osäker, utöver att koncernen har varit med och tagit fram materialet. Sedan HR-avdelningen har tagit över projektet i Sverige har värderingsarbetet nystartats. Tidigare låg ansvaret för värderingsarbetet ute på enheterna på respektive värderingscoach, men numera är det istället varje verksamhetschefs uppgift att garantera projektets framgång. Det skall finnas en årsplanering på varje arbetsplats och denna skall sörja för att arbetet genomförs på arbetsplatsmötena. Attendo har avsatt tid och resurser för att utveckla arbetet internt, och vi efterfrågade på vilket sätt resultatet mäts? Dessvärre har vi inte kunnat få tillgång till några ekonomiska mättnal, men trots detta arbetar Attendo för att mäta och utvärdera det arbete som utförs:

”Vi har precis lämnat in ett förslag, som jag hoppas antas, att värderingsarbetet skall jobbas in i affärsplanen. Precis som vilket målområde egentligen som helst, att vi skall kunna sätta mål på det. [...] Men man får kolla lite på, hur vi mäter det? [...] Men det är rätt stort att vi bara har fått lämna in ett förslag att vi ska mäta effekterna av värderingsarbetet, vi har inte konkretiserat det exakt. Men gett förslag på hur. [...] Det skulle kunna bli ett mättnal. Det är också kopplat till pengar. Så det går att göra det ganska mätbart, bara man tänker till. Om man ens vill ha det i affärsplanen. Men vi hoppas på det.”

(Projektledare, värderingsarbetet)

Ett sätt att mäta resultaten är således att sätta upp specifika mål, och sedan följa upp dessa. I inledningsskedet av denna nystart av värderingsarbetet, sattes ett grundläggande och konkret mål som ansågs vara lätt att mäta. Det säger inte alltför mycket om slutresultatet, men det bör ändå kunna ses som en fingervisning, ifall arbetet går i rätt riktning eller ej.

”Nu för 2014, så är det ju satt ett mål, att varje medarbetare ska ha kännedom om visionen och värderingarna, och det mäts. [...] Men det säger ingenting om effekten eller så. [...] Vad det får för konsekvenser där nere. Men det är ett mättnal, som man åtminstone liksom; ‘ja, men de känner till det’. mer än vad de gjorde förut i alla fall.”

(Projektledare, värderingsarbetet)

Vi tolkar därför projektledarens beskrivning av arbetet med att lansera och implementera de nya värderingarna som något besvärligt, speciellt på grund av svårigheten med att mäta huruvida arbetet lyckats eller ej.

4.2 Boende A

Boende A var den första enheten vi besökte. Verksamhetschefen hade arbetat på enheten i ett par år, och hade en bakgrund som HR-specialist. Hen hade i och med sitt tillträde initierat ett stort förändringsarbete på boendet som hen ansåg behövdes, detta i samråd med högre ledning på Attendo. Verksamhetschefen berättade stolt och målande om sitt förändringsarbete, men värderingsarbetet verkade ha kommit i skymundan av detta, då fokus legat på att få enheten att fungera bättre, snarare än att aktivt arbeta med värderingarna. Enligt en av de anställda hade de inte haft något värderingsmöte på två år.

”Ja du... Det är nog en två år sen ja... Vi har haft så mycket annat vi har ändrat på och donat med här. Vi har inte hunnit.”

(Personal 3, arbetsterapeut)

Verksamhetschefen motiverade detta förändringsarbete genom påstå att för att värderingsarbete ska ha någon effekt, krävs det att det är ordning på verksamheten samt att personalen är mogen att ta till sig av arbetet. Detta menade hen att de inte hade varit tidigare, och därför hade det inte funnits utrymme för ett sådant arbete. Hen såg det som sitt uppdrag som chef att förbereda de anställda så att de var beredda att ta till sig av värderingarna.

”Men nånstans som sagt så måste mognaden ha infunnit sig, för annars ger det ingenting. Och ska människor kunna fullfölja ett uppdrag de får så måste de ha rätt förutsättningar. Och de måste jag skapa som medarbetare.”

(Verksamhetschef, Boende A)

Det syntes tydligt bland personalen att värderingsarbetet hade fått stå tillbaka lite, då de flesta verkade vara okunniga vad gällde företagets värdeord. Alla verkade dock överens om att det borde vara en självklarhet för någon som arbetar inom vården att handla utifrån det de tolkade vara värdeordens innebörd.

”Alltså när jag arbetar tänker jag inte på de orden, men jag gör allt vad jag kan för att nå de här orden. Även fast jag inte kan säga dem. Men jag tycker att alla arbetar efter de här orden, kanske inte veta exakt de där orden, men vi gör det.”

(Personal 1, undersköterska)

En av vårdgivarna tyckte inte ens att arbetet med värderingarna behövdes, då det för hen var så pass självklart. Hen tycktes tämligen ointresserad av värderingsarbetet och verkade snarare se det som något onödigt.

”Ska jag vara helt ärlig så kan inte jag tycka det egentligen. För att det är så självklara saker för mig, men det är möjligt att det är andra som behöver det.”

(Personal 3, arbetsterapeut)

Verksamhetschefen höll med om att det är en självklarhet inom vårddyrket att bete sig på ett visst sätt, och fortsatte sitt resonemang med åsikten om att när personalen inte hade det inom sig naturligt, som person, kanske inte den personen borde arbeta inom vården. Hen såg det även som sin uppgift att hjälpa dessa individer att inse detta.

”Sen har vi en grupp som är ganska så jobbig att jobba med. Och den gruppen, de personerna måste man prata med om de verkligen är på rätt ställe? Och kommer man fram till på olika sätt, för såhär är det ju på en arbetsplats inom vården, att den kanske inte bör vara här, då får man på nåt sätt hjälpa dem vidare, och förstå att de ska inte vara här.”

(Verksamhetschef, Boende A)

Vidare menade hen att värderingarna ska alla som arbetar på enheten kunna, och också aktivt använda sig av i sitt arbete. Hen påpekade också vikten av att förstå värderingarnas betydelse för arbetet.

”Att man förstår vad är jag här för, och vad har jag för roll? Vad är det Attendo vill att jag ska göra när jag är här? Och det är ju minimum för det jag gör; att jag uppnår det kring hjälpsamhet, kompetens och engagemang.”

(Verksamhetschef, Boende A)

Från HR-avdelningens sida har det, som nämnts tidigare, nyligen påbörjats ett nytt arbete med värderingarna, där de ville inspirera de olika enheterna till att arbeta aktivt med värderingsarbetet. Dock skulle alla enheter få friheten att själva styra detta arbete, och det fanns således ingen mall för vad som ansågs vara rätt eller fel, ännu.

”Det är ju det som är lite lurigt i Attendo, att man har, att man vill ha den där entreprenöriella friheten nånstans, man vill att regionerna själv ska tänka till; 'hur ska vårt värderingsarbete se ut?', 'hur ska vi planera det?', 'hur ska vi genomföra?'. Man vill inte styra, utan man vill mer inspirera till, 'det här är material som ni kan använda'. Så har vi sagt att just nu, så är det, vill vi få det ganska luftigt, man ska se att det här är intressant och kul att jobba med, att det ger nånting i diskussionerna, för att sen också lägga på lite mer ramar och krav i arbetet.”

(Projektledare, värderingsarbetet)

Vidare nämnde projektledaren även att värderingsarbetet i framtiden borde styras av chefen, något som var nytt för Attendo, men som på Boende A funnits sedan den nya verksamhetschefen tillträdde. Alltså var något som tidigare ansetts gå emot Attendos riktlinjer, istället nu utvecklats till att bli helt rätt ur deras synpunkt.

”Förut har värderingscoacherna varit de som skulle driva värderingsarbetet där ute, man trodde att om chefen medverkade vid det här så skulle det lägga locket på diskussionerna, men vi har vänt litegrann på det här och säger att det är chefen som måste äga och driva arbetet, annars kommer det dö ut, därför det är chefen som äger möjligheten till att se till att det händer och också orka och kunna ta emot det som kommer fram, både positivt och negativt.”

(Projektledare, värderingsarbetet)

Vi utläste alltså att på Boende A arbetade personalen i dagsläget inte aktivt med värderingarna, och detta var även tydligt framkommande i verksamheten då personalen verkade tämligen okunnig i ämnet. Verksamhetschefen menade att det fattades en mognad hos personalen, och att hen därför valt att inte engagera dessa i värderingsarbetet ännu. Dock verkade innebörden av värderingarna ändå finnas hos personalen, då de såg detta som en naturlig del av sin yrkesroll.

4.3 Boende B

Vi fann hos verksamhetschefen på Boende B en helt annan syn på situationen och sin personal än den tidigare nämnda. Vi upplevde hen som mer jordnära, och med sin bakgrund som sjuksköterska såg hen de anställdas arbete ur en annan synvinkel.

Vikten av vårdboendets syn på värdeorden märktes i samtalet med verksamhetschefen på Boende B, som berättade om hur värderingarna fanns implementerade i deras verksamhet. Vid frågan på vad Attendo står för svarade hen, utan att tveka;

“Attendo står för kompetens, engagemang och omtanke.”

“Och vad betyder det?”

“Det är våra värdeord, våra värderingar, och de tycker jag personligen att de omfattar det mesta. För vi är här för våra brukare. [...] Det speglar på det att man får ju inte anställning här om man inte har rätt kompetens. [...] Och sen så nästa värdeordet var det ju engagemang. Och då är det viktigt att, för vi säger att vår personal är våra ambassadörer, det är de som säljer oss. Pratar de gott om sin arbetsplats till sina bekanta och så, så sprider sig ryktet om att det är en bra och trevlig arbetsplats.[...] Omtanke handlar ju mycket om bemötande, att vi tar tillvara på de gamlas vardag, och att de får den hjälpen de önskar sig och behöver.”

(Verksamhetschef, Boende B)

De anställda på Boende B upplevdes ha företagets värderingar i ryggmärken. Av de vi intervjuade, var inte samtliga insatta i de exakta tre, av ledningen utvalda, värdeorden men de fanns där och påverkade det dagliga arbetet. Till skillnad från Boende A så arbetade Boende B kontinuerligt med värderingsarbetet och hade regelbundna möten som fokuserade på dessa. Ett vårdbiträde beskrev för oss hur de mötena vanligtvis gick till.

“Ja alltså vi har ju värderingsmöten men det brukar vara [kollega] som går på dem. [...] Jag har varit på ett av de där mötena. Då har vi en massa... ja en sån där kortlek, med då värderingarna och så sitter [verksamhetschefen] och frågar då. Och så skall man svara på hur man jobbar då. Då i den situationen. Bara en massa saker som händer, inte bara här utan i verksamheten. Saker och ting som kan förbättras.”

(Personal 7, vårdbiträde)

Vidare berättade hen att det var en självklarhet för hen att kunna värderingarna och att ha dessa i åtanke i sitt arbete.

“Ja, de kan man ju. [...] Alltså skall jag vara ärlig tror jag alla sitter där och tänker ”kolla inte på mig, kolla inte på mig, kolla inte på mig”. Men så kan de säkert dem och så sitter de där ähhh kompetens, arrangemang? Nä! Engagemang, men det är ju säkert bara för att de sitter där och är lite nervösa. Men jag tror att alla... alla... kan de och jobbar utefter det men sen alla orden ibland....”

(Personal 7, vårdbiträde)

Samtidigt berättade en undersköterska för oss att hen inte tyckte att de från ledningens sida uttalade värderingarna påverkade arbetet, utan att innebörden av dessa skulle finnas naturligt i personalen från början. Men i uttalandet nedan står att läsa att hen hört dem och upplevde ordens vikt som större i sig själv än som tre utvalda värdeord.

”Jag tycker inte att värdeorden påverkar arbetet, det kommer naturligt. Där jag kommer ifrån får man själv ta hand om sina gamla, men här finns det så stora möjligheter! Och vi gör vårt bästa för att göra det bra för dem.”

(Personal 5, undersköterska)

De flesta av den underställda personalen vi pratat med verkade dock vara överens om att arbetet med värderingarna behövdes. Detta då alla människor har olika bakgrund, egna värderingar och olika sätt att se på sin omgivning. I många frågor ansåg Verksamhetschef B att det kan finnas mer än *ett* rätt svar och att det därför kan vara värt att diskutera dessa.

“Ja. Ja, det tycker jag, för att vi har ju ändå olika bakgrunder, vi har ju olika, vad ska jag säga, men vi säger såhär, folk som kommer hit nya, har inte jobbat med gamla, de vet inte hur man ska kanske uppföra sig, [...] vi har olika värderingar. [...] Olika erfarenheter, det finns ju de som börjar, som kanske inte har erfarenhet av gamla. [...] Så med tiden blir det ju en självklarhet, men eftersom vi har olika bakgrunder och olika erfarenheter, så det är viktigt att prata, att vi är här för dem och inte tvärtom. [...] Varje tisdag, så sitter vi och pratar just om värderingar, för allt är inte svart eller vitt.”

(Verksamhetschef, Boende B)

Verksamhetschefen beskrev vidare att dessa möten även kunde fungera som en ventil för de anställda, där det fanns tillfälle att prata av sig om jobbiga saker som hänt på arbetet, istället för att det skulle gå ut över brukarna.

“Sen har vi ju våra värderingsträffar på tisdagar, det kan bli en liten säkerhetsventil för personalen, prata av sig. Alltså bara få gnälla lite, och ni vet lite så, att man behöver det, ‘ja, men du har det också så, ja, men då är det inte bara jag som upplever det’, [...] man pratar av sig lite, [...] sen känns det mycket bättre plötsligt.”

(Verksamhetschef, Boende B)

På frågan om varför personalen trodde att Attendo väljer att arbeta aktivt med värderingarna svarade ett vårdbiträde;

”Jag tror att de gör det här för att de vill att personalen skall ha en del insikt i, att de vet mer om, om alltså, vad själva företaget står för alltså, men alltså inte bara det, också att vi ska, att det inte bara är att komma hit och arbeta. Vi ska va hjälpsamma. Vi ska behandla varandra med respekt och.. det är viktigt som jag sa innan, ge och ta.”

(Personal 8, vårdbiträde)

Vi kunde således utläsa att det fanns stora skillnader i värderingsarbetet på de olika enheterna inom Attendo. På Boende A var värderingsarbetet nästintill obefintligt medan det på Boende B var en naturlig del av den dagliga verksamheten och något som diskuterades regelbundet. Denna skillnad på implementeringen av värderingarna syntes tydligt i personalens kunskap om dessa, där de på Boende A uppvisade större svårigheter till att kunna värderingarna, medan de på Boende B inte bara kunde räkna upp dessa utan även beskriva hur de arbetade utifrån dem. En likhet vi upptäckte var dock att oavsett om boendet arbetade aktivt med värderingarna eller inte, så var alla vårdgivare överens om att betydelsen av de enskilda orden borde finnas naturligt i deras yrkesroll och personlighet, eftersom detta ansågs vara något som borde vara självklart inom yrket.

5. Analys - Möjliga motiv till, samt effekter av, Attendos värderingsarbete

Det kan finnas otaliga svar på varför ett företag väljer att arbeta med värderingar, och säkert lika många effekter av detta arbete; medvetna eller omedvetna. Vi har ur vår empiri kunnat utläsa ett antal av dessa många olika lösningar på vår frågeställning. Då vi anser att denna fråga innehåller en stor komplexitet kan vi omöjligen se att det finns ett enda rätt svar. Därför kommer vi i detta kapitel redogöra för olika synvinklar, med utgångspunkt i vårt syfte; att undersöka hur personalen på olika nivåer och enheter i organisationen tolkar värderingsarbetet och dess resultat. Vidare analys och diskussion finns att läsa i kapitel 6.

5.1 Branding

När vi inledde vårt analysarbete var vår första tanke gällande varför Attendo skulle kunna arbeta med värderingar att de helt enkelt var måna om, och ville försköna, sitt ansikte utåt. Detta i förhoppning att det skulle ge positiva effekter så som en bättre ställning i konkurrensen med andra vårdföretag. I detta avsnitt diskuteras värderingsarbetet utifrån perspektivet branding, där värderingsarbetet blir ett marknadsföringsverktyg.

Svenska Dagbladet menar att en av de viktigaste frågorna i valet 2014¹⁷ handlar om att det finns företag som tjänar pengar på att erbjuda vård. Detta har därmed lett till en intensiv rapportering i media¹⁸, där rådande missförhållanden på Attendo och andra liknande företag ofta beskrivs. Dock kan inte någon märkbar skillnad mellan offentliga och privatägda vårdinrättningar utläsas ur de utvärderingar som gjorts (Anell, 2011). Denna, till viss del missvisande, bild som ges genom media, visar enbart företagets negativa kvaliteter. Detta leder självklart till viss osäkerhet bland företagets anställda. En verksamhetschef uttryckte sin oro:

“[...] som privata har vi ju, det är fokus på oss, speciellt nu inför val, känns inte alltid kul, när man pratar illa om oss. Alla de andra är så duktiga, men vi privata, vi förpestar ju hela Sverige och hela den delen, tycker ju många åt det röda hållet.”

¹⁷ http://www.svd.se/nyheter/inrikes/sex-viktiga-fragor-for-valet_8147606.svd
Access: 2014-04-28

¹⁸ <http://bloggar.aftonbladet.se/vinnareochforlorare/>
Access: 2014-04-28

(Verksamhetschef, Boende B)

En av de anställda visade också att hen inte höll med om den bild de har blivit "tilldelade" av media, då hen ansåg att media ofta visade en generaliserad bild där alla privata verksamheter drogs över en kam:

“Privat mot kommunalt menar du? Jag kan ju säga så, jag tycker inte att den stämmer på vår arbetsplats för anhörigas respons är, ja de kommer hit när det är deras tur, de har ju liksom valt att komma hit här, [...] sen som sagt jag kan ju inte svara för andra företag i den privata sektorn, jag kan ju bara svara för Attendo här på [Boende B]. Jag skulle säga att om jag vet hur det funkar överallt då ljuger jag. Och så är det ju inte, det har man ju också läst i tidningarna. Det är väl så inom alla stora företag, det kan ju inte vara bra över allt. Ta bara Region Skåne, det finns de avdelningar som det går sämre för.”

(Person 7, vårdbiträde)

För att förbättra den bild som allmänheten, kunder och uppdragsgivare får av organisationen, så måste Attendo återkommande arbeta med att stärka sitt varumärke, för att skapa jämvikt. Enligt Melin (1999:230) är ett företags kärnvärden en del av den varumärkesuppbyggande processen. Attendos satsningar på sitt värderingsarbete kan alltså ses som ett sätt att stärka allmänhetens bild av varumärket.

En del i arbetet med att positivt ladda ett företags varumärke, är att både arbeta internt och externt (Nilsson, 1999:238). Inom Attendo har detta gjorts, med hjälp av bland annat utbildningar och möten, och på så sätt har värdeorden spridits inom organisationen, och därmed också vad företaget står för. Således kan företaget bygga upp en starkare, tydligare och mer positiv bild av varumärket, som sedan reflekteras ut mot kunderna (Nilsson, 1999:238).

En positiv effekt av Attendos värderingsarbete kan alltså vara att, med hjälp av det, stärka sitt varumärke och därmed förmedla en bättre bild av företaget utåt mot allmänheten och media. Något som kan vara välbehövligt och nödvändigt, särskilt vid den rådande tidpunkten, då många företag har allmänhetens ögon på sig, i och med det kommande valet, och den aktualitet det medför till frågan om privatisering och vinster i välfärden.

Att utsättas för den negativa mediebevakning, som just nu pågår kring Attendo, skapar i sig en typ av kris för företaget. Detta är ytterligare en anledning till varför företag bör lägga ner resurser på sitt värderingsarbete. När ett företag hamnar i en krissituation, kan det alltså vara ännu mer av vikt att ha haft ett aktivt värderingsarbete, då detta kan bidra till att ett företag står bättre rustat inför just sådana händelser, och därför antagligen lättare kommer att kunna hantera dessa. För ett företag som Attendo, som arbetar med något som de flesta människor har åsikter om och antagligen någon gång kommer att ta del av; vård av äldre och sjuka, men även i livets slutskede, är det viktigt med de etiska arbetsinsatserna. Inte minst då det råder delade meningar om huruvida det är politiskt korrekt att tjäna pengar på människor i sjukdom och nöd. Värderingsarbetet och värderingsarbeteseffekterna kan bli avgörande när ett företag blir utsatt för offentlig kritik. Ulf Rönndahl (Doktorand, Ekonomisk Krishantering, Harvard University 2014) som håller på att doktorera i Risk Management poängterar vikten av att koppla riskhanteringsarbetet till bolagets strategi och normala planeringsprocess, och därmed integrera processen i medarbetarnas vardag. Den insatsen som görs inom värderingsarbete, i förebyggande syfte, innan en eventuell kris, som exempelvis negativ mediebevakning kan utgöra, betalar sig ofta i slutändan. Även projektledaren för Attendo Sveriges värderingsarbete menade att ett aktivt värderingsarbete kan löna sig, och vara välbehövligt, särskilt i dessa tider:

“Det finns ju lite sådana undersökningar som visar att värderingsarbete leder till avkastning och tillväxt, och det är det vi måste lyfta fram ännu mer. Det här är en satsning vi inte INTE har råd att göra. Det kan låta hårt när vi pratar om värderingar men det handlar inte bara om att vara snälla mot varandra.”

(Projektledare, värderingsarbetet)

Vi kan med hjälp av teori bekräfta att Attendos projektledare har rätt gällande att det är en ekonomisk fördel att ha ett gott värderingsarbete. Detta kan i synnerhet vara aktuellt för ett företag som den senaste tiden har upplevt turbulens i media, gällande sitt arbete inom äldreården. En undersökning av företag på den amerikanska börsen, vilken Rönndahl (Doktorand, Harvard University 2014) rekommenderade oss att ta del av, visar att ett företags värde till 75 % finns i de mjuka tillgångarna (intellektuellt kapital, varumärke etc.) och inte de finansiella. Siffror visar att av 100 bolag, som har upplevt nedgång på minst 25 % i sina börskurser, kunde nedgången hos mer än 35 av dessa företag kopplas till operationella risker, medan nedgången hos endast 6 av dem kunde hänföras till finansiella risker (Rory F Knight &

Deborah J Pretty, 2001). Operationella risker innebär den mänskliga faktorn, interna processer och tekniska system inom företaget samt externa händelser. Detta är ytterligare ett exempel på varför vi ser det vara av vikt att Attendo genomför sitt värderingsarbete såväl internt som externt, inte minst i tider då partier går till val med löften om att minimera andelen vinstdrivande bolag i vården (Rory F Knight & Deborah J Pretty, 2001b), (Rory F Knight & Deborah J Pretty, 2006). Ett företags mission, det vill säga det företaget gör i nuläget för att nå sin framtida vision, skapar effekter i yttvärlden. Att genom sin vision och mission arbeta med värderingar, kan öka engagemanget hos intressegrupper såsom kunder, investerare och potentiell personal, vilket i sin tur kan öka möjligheten att identifiera sig med företaget (Normann, 2001: 316 ff.).

Värderingsarbete kan alltså hjälpa till att stärka varumärket, vilket kan leda till ett mer konkurrenskraftigt företag som är attraktivt i allmänhetens ögon, med en tydligare och mer positiv profil än den som kanske framställs i media. Värderingsarbetet fungerar i detta fall som ett verktyg för att marknadsföra verksamheten för omgivningen. Tydliga värderingar skapar också större förutsättningar för företaget att klara sig igenom kriser, genom att verka som en stadig grund att stå på i turbulenta tider.

5.2 Employer branding

Utöver makthavare, kunder och den allmänna opinionen är även arbetskraft en attraktiv målgrupp för ett företags marknadsföringsarbete. Utan arbetskraften står företaget ganska handfallet och det är därför av stor vikt att arbeta för att attrahera kompetent personal. I detta avsnitt diskuteras värderingsarbete utifrån perspektivet employer branding, där värderingsarbetet i detta fall blir ett marknadsföringsverktyg för att locka till sig arbetskraft.

I takt med den tekniska utvecklingen ökar efterfrågan på kvalificerad arbetskraft. Dock ökar utbudet av denna inte lika snabbt, vilket leder till problem för arbetsgivare (Wilden, Gudergan & Lings, 2010). Det blir därför otroligt viktigt för företag att positionera sig som en åtråvärd arbetsgivare som erbjuder sina anställda något som andra arbetsgivare inte gör. Kampen om den kvalificerade arbetskraften tvingar företagen att jobba aktivt med employer branding. Branham (2001) beskriver employer branding som ett verktyg för att nå attraktiv arbetskraft, där dess roll är att positionera företaget i den önskade arbetskraftens medvetande som en bra arbetsgivare som kan erbjuda önskvärda förmåner (Wilden, Gudergan & Lings, 2010). De

anställda, och de framtida anställda, ses därmed som kunder, vilka det gäller att locka till sig genom att vara en attraktiv arbetsplats. Detta genom marknadsföring som riktar sig till dessa.

Employer branding kan se ut på olika sätt, där poängen är att lyfta fram vad som är unikt och bra med just det företaget. Eftersom alla företag ser olika ut, blir också deras employer branding olika. För att locka till sig den önskade arbetskraften gäller det för arbetsgivarna att förstå vad det är de anställda förväntar sig och vill ha ut av en anställning (Biswas & Suar, 2013). En studie gjord av Biswas & Suar (2013) visar att det främst är sociala faktorer som gör att anställda trivs på jobbet, så som relationer till kollegor och att ha utvecklande arbetsuppgifter. Det är sällan pengar verkar som en motivator i dessa sammanhang. Detta gav de anställda vi talat med på Attendo flera exempel på, där både chefer och anställda talade om relationerna till sina kollegor som en av de främsta anledningarna till trivsel på arbetsplatsen.

”Att de trivs med varandra och är samkörda, och förstår liksom utan att prata vad som ska göras. Att de trivs med sina brukare, och generellt.”

(Verksamhetschef, Boende B)

”Det är jättetrevlig personal. Det är som en stor familj.”

(Samordnare, Boende B)

”Bra arbetstider, att man får så mycket tillbaka som jag sa innan med uppskattning och så bra kollegor, ett bra gäng.”

(Personal 4, vårdbiträde)

Ur vår insamlade empiri kan vi tolka att det som kan ses som utövande av employer branding på Attendo, främst går ut på att visa företagets värderingar. Schneider (1978) menar att anställda blir mer attraherade av en arbetsgivare med samma värderingar som personen själv (Biswas & Suar, 2013). Genom att marknadsföra sig med sina värderingar kan Attendo locka till sig medarbetare som delar dessa uppfattningar och åsikter, samt på så sätt öka chansen att de som söker sig till företaget är attraktiva ur dennes synpunkt. Detta har förståtts, då Attendo valt att arbeta aktivt med värderingarna utifrån aspekten att stärka sitt varumärke ur ett medarbetarperspektiv.

”Jobbar vi inte med det får det konsekvenser, jobbar vi med det så kanske vi kan bli en mer föredragen arbetsgivare. Jag skall inte säga att man står på kö för att jobba hos Attendo. Vi är ganska mycket i blåsväder. Den här branschen är hårt granskad. “

(Projektledare, värderingsarbetet)

Dutton et al (1994) menar att anställdas incitament att identifiera sig med organisationen och dess värderingar ökar om de tycker att denna är attraktiv och unik (Maxwell & Knox, 2009). Genom att marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare kan företag på så sätt få medarbetare att ”vara” varumärket (Maxwell & Knox, 2009). På Attendo är det många i personalen som inte kan värderingarna utantill, men de menar att de lever efter dessa naturligt i sitt arbete, att värderingarna är en självklar del i arbetet och något som är nödvändigt för att kunna arbeta där.

”Ja, det är ju det här med.. ja, de skall man kunna.. Omsorg och.. som man aldrig kan när det kommer nån och frågar.. Kompetens och hjälpsamhet. (paus) Så enkelt är det.”

(Personal 3, arbetsterapeut)

”Alltså man kan faktiskt säga att alla de som jobbar här, för jag har faktiskt tänkt på det, när de tagit upp de även om jag nu inte kan de i huvudet så har det slagit mig att för att jobba här måste man faktiskt gå efter de tre värdegrunderna. Det är egentligen det optimala, du skall vara engagerad i ditt arbete, du måste vara hjälpsam du måste vara omvårdande, för att Attendo skall få ett bra rykte så vi arbetar efter det och jag tänker mycket på att man skall vara trevlig, och engagerad och så här. Men det ligger i en själv också man kan inte bara... det måste ligga naturligt.”

(Personal 4, vårdbiträde)

Hulberg (2006) menar att det är viktigt att företagets värderingar överensstämmer och syns bland de anställda eftersom dessa speglar organisationens identitet (Maxwell & Knox, 2009). I fallet Attendo är de anställdas och organisationens värderingar väl förankrade i varandra, även fast viss osäkerhet råder gällande de exakta värderingarna, så vet personalen ändå deras innebörd och lever efter detta i deras arbete. De anställda bidrar på så sätt till att skapa ett starkt varumärke med en tydlig identitet. Detta främjar organisationens framtid eftersom den då framstår som en bra arbetsgivare som kan locka till sig attraktiva medarbetare även i framtiden. En enad personalstyrka med överensstämmande värderingar bidrar till

tillförlitligheten i varumärket. Harris & de Chernatony (2001) menar att om de värderingar som företaget marknadsför utåt inte finns implementerade i verksamheten så minskar trovärdigheten för deras employer brand (Maxwell & Knox, 2009). Detta är förödande i företagets arbete i att attrahera ny personal, då denna inte alls kommer att framstå som en attraktiv arbetsgivare. Som vi tidigare nämnt har Attendo nyligen gjort en ny satsning på värderingarna, för att de ska stämma bättre med hur verksamheten ser ut idag. Därför har värdeordet *hjälpksamhet* bytts ut mot *omtanke*. Detta projekt skulle kunna vara ett försök att förstärka varumärket Attendo i medvetandet på önskad arbetskraft.

Kulturen och värderingarna kan beskrivas som en organisations personlighet (Gaddam, 2008). Precis som vissa människor fungerar bättre tillsammans än andra, så fungerar vissa människor bättre i en viss organisation, beroende på dess kultur och värderingar. Gaddam (2008) beskriver employer branding som ett medel för att nå till hjärtat och själen på sina anställda och önskade framtida anställda. Detta kan betyda att det bara är en viss typ av människor som passar in på Attendo, och att värderingarna fungerar som ett filter i deras employer branding för att se till att dessa rätta personligheter hittar till organisationen.

”Arbetsglädje är inte att komma hit och umgås med kollegor som jag umgås med på fritiden. Det är lätt att det hamnar på den nivån. Det är många av de jag rekryterat, och handplockat hit som har den synen med sig. Vilket gör att det sprider sig. Nästa del är just det här med rekrytering. Det är en nyckel att hitta rätt personer. Då gör jag i regel så, att omvårdnadspersonal inte är så lätt att hitta via en annons, utan det är spontanansökningar, människor som jag nosar upp, som jag vill ha. Som jag vill ha som jag då handplockar. Då har jag kanske handplockat 10-15 personer, att det gör jättestor skillnad, för de har samma syn på det som jag har.”

(Verksamhetschef, Boende A)

Macioschek & Katoen (2007) menar att det finns ett indirekt samband mellan employer branding och företagets lönsamhet (Gaddam, 2008). Detta genom effektivt arbete med att bygga ett starkt varumärke i de anställdas medvetande, vilket gör dessa mer motiverade och hängivna till sin arbetsgivare och därför gör ett bättre jobb. Detta i sin tur leder till nöjdare, och i förlängningen, fler kunder, vilket ger större lönsamhet. Attendo är medveten om vikten av medarbetarnas engagemang i sitt arbete, och att det krävs för att bygga ett framgångsrikt koncept.

”Så en bra rekrytering, en bra introduktion, då får man oftast rätt så bra bild av vem vi anställer. Så får de jobba, och sen så nästa värdeordet var det ju engagemang. Och då är det viktigt att, för vi säger att vår personal är våra ambassadörer, det är de som säljer oss. Pratar de gott om sin arbetsplats till sina bekanta och så, så sprider sig ryktet om att det är en bra och trevlig arbetsplats. Och de engagerar sig, och jag säger alltid vi är inte anställda, man är inte anställd på en avdelning, vi är anställda i Attendo.”

(Verksamhetschef, Boende B)

”Sen har vi ju även en vision, som heter att stärka individen. Och det är det handlar om att individen, det är inte bara de gamla, det är även, det är ni, det är jag, [...], det är våra brukare, besökare, det är våra kunder, det är våra praktikanter. “

(Verksamhetschef, Boende B)

Målet med värderingsarbetet behöver inte vara att hela personalstyrkan skall kunna värdeorden på sina fem fingrar, utan projektledaren för värderingsarbetet var medveten om dess ekonomiska fördelar. Exempelvis menade hen att det är kostsamt och svårt att rekrytera personal. Enligt en undersökning, Kompetensindikatorn, som har gjorts av bemanningsföretaget Poolia, och som finns att läsa om i den digitala tidskriften Chef.se, kostar varje misslyckad rekrytering i genomsnitt 700 000 kr¹⁹. Därmed kan vi diskutera huruvida det skulle kosta företaget mindre att driva värderingsarbetet, då de besparar sig kostnader genom att vårda sitt varumärke och sin personal.

Värderingsarbetet används i denna kontext som ett verktyg för att nå ut till och attrahera ny personal, samt att behålla befintliga medarbetare. Vikten av att anställa rätt personal gör arbetet med employer branding, och i detta fall, värderingsarbetet, till en essentiell del av verksamheten. Vi påstår oss kunna dra slutsatsen att Attendo arbetar aktivt och medvetet med employer branding, dels för att locka till sig önskad arbetskraft och dels för att stärka organisationen inifrån genom att bygga upp en stark personalstyrka med enade värderingar och gemensamma mål. Detta skapar i sin tur ett framgångsrikt företag genom nöjd personal och nöjda kunder.

¹⁹ <http://chef.se/var-tionde-rekrytering-misslyckas/>
Access: 2014-05-15

5.3 Makt i förhållande till kultur

Watson (2006) beskriver makt som en individs eller en grups förmåga att påverka situationers utfall för att få tillgång till begränsade och eftertraktade resurser. Han beskriver att denna makt kan utövas på tre nivåer; samhällsnivå, organisatorisk nivå genom struktur och kultur, samt på individnivå. I detta avsnitt diskuteras makt i förhållande till organisationskultur. Vi har redan tidigare beskrivit kultur som ett brett och svårgreppbart ämne. Därför kommer vi här försöka att inte sväva ut alltför mycket, utan att hålla ett striktare resonemang.

I försök att reglera de anställda kan ledningen använda sig av direkt eller indirekt styrning. Istället för att endast uttryckligen tala om för personalen vad den förväntas utföra, då en regel eller instruktion aldrig kan bli så precis att personalen utför den *exakt* på det sätt som det är tänkt (Watson, 2006:200ff), kan ledningen genom indirekt styrning exempelvis försöka forma organisationens kultur eller struktur. Vi knyter därför här an till kultur då det är starkt sammankopplat med värderingar; vilka kan försökas påverkas för att kunna söka styra organisationsmedlemmarnas föreställningar om organisationen (Watson, 2006). Det är för en manager betydligt lättare att styra anställdas handlingar än deras tankemönster. Dock kan kultur, värderingar, och föreställningar vara verktyg för att lyckas med detta.

Människor, både på individplan och i grupp, eftersträvar stabilitet. Detta kan uppnås genom kultur och en delad föreställning om världen. Schein menar att en av anledningarna till varför det är så svårt att förändra kultur är att kultur talar om för medlemmarna i en grupp, inte endast vilka de är som personer och hur de upplever sig själva, utan även hur de skall behandla varandra (Schein, 2010:29). Men formandet av kultur är åtråvärt, trots sin svåra implementering, då en människas grundläggande antaganden, inom en viss social kontext, talar om hur hen skall hantera en uppkommen situation; vad som är viktigt att vara uppmärksam på och dess innebörd, samt hur hen både rent känslomässigt, och handlingskraftigt, skall reagera på det som händer (Schein, 2010:29).

När vi läste på om forskning inom kultur insåg vi snabbt att forskarna inte var ense huruvida det går att styra en kultur överhuvudtaget. Samtidigt hittade vi ett antal påståenden om hur detta skulle kunna uppnås.

Ett sätt för ledningen att söka forma kulturen är genom det implicita kontraktet (Watson, 2006:115 ff.), och genom att vara tydlig med vad som förväntas av personalen kan ledningen lättare lyckas skapa en gemensam bild av företaget. I vår empiri kunde vi i samtal med ledningen på de båda enheterna utläsa att de ansåg det viktigt att diskutera och redogöra för personalen varför de var där, och deras roll på arbetsplatsen. Båda verksamhetscheferna beskrev att personalen i främsta fall var där för brukarna. En av samordnarna uttryckte följande vid frågan om hur personalen hanterar att vara professionella.

“Ja, det är så att man får bita sig i tungan ibland. Det är som i en affär. Kunden har alltid rätt, oavsett om den är helt fel så har den rätt ändå.”

(Samordnare, Boende A)

I och med det skriftliga anställningskontraktet har den anställde skrivit under att utföra en viss arbetsroll. Givetvis kan inte hela denna arbetsroll fullt ut preciseras, utan stor vikt läggs även på det implicita kontraktet. Watson (2006:115ff) beskriver att det implicita kontraktet, utöver det skrivna arbetskontraktet, innehåller vad som underförstått förväntas av de båda parterna. I fallet Attendo skulle det implicita kontraktet kunna vara att vårdgivarna inte endast skall sköta de äldres rent fysiska behov, utan även behandla dem på ett vänligt och respektfullt sätt. Under alla våra samtal med personalen om företagets värderingar uppkom att omtanke, vilket är ett av värderingsorden, sågs som en självklar del av deras arbetsroll;

“Den fysiska är ju att man hjälper till och tvättar, torkar, och klär på allt det här och sen är det den psykologiska biten att de skall trivas bra. Och klara av att vara här. “

(Personal 4, vårdbiträde)

“ ... alltså den största regeln inom vården för att kunna ta hand om människor är att, att bemöta andra som du själv vill bli bemött. Det är den största saken. För, om du går utefter det, då har du allting utav det, respekt, ärlighet, hygien, hur det följer alla på plats. Att, vill du själv va ren? Klart. Vill du själv bli bemött med vänlighet? Klart. Respekt, ja, klart.”

(Personal 8, vårdbiträde)

Även Verksamhetschef B höll med om att företagets värderingar är en självklar del av rollen som vårdgivare, men menar att det ändå är nödvändigt att tala om den;

“Ja, det tycker jag, för att vi har ju ändå olika bakgrunder, vi har ju olika, vad ska jag säga, men vi säger såhär, folk som kommer hit nya, har inte jobbat med gamla, de vet inte hur man ska kanske uppföra sig, hur ska man vara, så jobbar man med det, för att man måste göra sitt bästa, men vi har olika.. . Värderingar i livet som personer och så. [...] Så med tiden blir det ju en självklarhet, men eftersom vi har olika bakgrunder och olika erfarenheter, så det är viktigt att prata, att vi är här för dem och inte tvärtom. “

(Verksamhetschef, Boende B)

Här kunde vi utläsa en viss tvetydighet; att det inte nödvändigtvis var en självklarhet för all personal initialt hur de bör arbeta inom äldreården när de först kom som nyanställd, och att det därför var viktigt att “lära” personalen hur de bör göra. På så sätt skulle vi kunna tolka detta som ett försök, redan vid nyanställning, till att påverka de anställdas bild på sitt arbete och hur de skall förhålla sig till vårdtagarna. Verksamhetschefen var inte ensam om att påpeka detta; även om alla i personalen tyckte att det var en självklar del av deras roll, svarade ett vårdbiträde följande på frågan om Attendos värderingsarbete var viktigt;

“Ja! I detta samhället, ja. Det finns många idioter här. Många egoister.”

(Personal 8, vårdbiträde)

Sociala koder och regler talar om för oss hur vi bör bete oss i ett visst sammanhang; och även om en grupps lärande i slutändan reflekterar en individs uppfattning, värderingar och syn på vad som är rätt beskriver Schein (2010:197ff) att kultur i en ny grupp skapas genom interaktion mellan människor där händelser med tiden blir självklarheter och underliggande antaganden om deras samspel med varandra. Detta är dock beroende av att de val ledningen gör leder till lyckade resultat, vilka kan upplevas och valideras av gruppen. Här spelar mikropolitik in; för att skapa en gemensam tankebild börjar individerna i en ny grupp att fråga sig själva frågor så som “vad gör vi här?”, “vad har jag för roll i den här situationen?” och “kommer mina egna behov att tillfredsställas?”.

Ur vår empiri kunde vi utläsa exempel på försök att forma dessa situationer då Verksamhetschef A talade om sitt omfattande förändringsarbete, och hur hen arbetar för att få all personal i samma båt och arbeta mot ett gemensamt mål.

“Det är ju då, tänker jag, jobba aktivt med dem. [red; de anställda] Framförallt vara tydlig med varför man är här och vad vi jobbar med. Att det är ständig utveckling och förbättring. Och sen också jobba otroligt mycket med målen.”

(Verksamhetschef, Boende A)

Schein (2010) beskriver att om ledaren lyckas övertala en grupp att hens väg är den rätta, och resultatet av detta blir lyckat, kan det alltså leda till att den gemensamma föreställningen om vad som är rätt förändras. Schein påpekar dock att detta måste valideras i gruppen genom att det blir en gemensam upplevelse för gruppen (2010:26ff).

Genom att försöka forma organisationskulturen kan ledningen styra företaget genom indirekt styrning. Värderingsarbetet fungerar i detta fall som ett styrmedel, där värderingarna är en del av företagskulturen. Eftersom dessa bestäms av ledningen, så får de makt över personalen, utan att dessa kanske är medvetna om detta. I vår empiri utläste vi att de flesta i personalen tyckte att värderingarna var en självklar del av deras yrkesroll. Värderingarna blir en del av det implicita kontraktet, där personalen förväntas handla utifrån dessa. Genom värderingsarbetet kan ledningen alltså styra hur arbetet längre ner i verksamheten kommer att se ut. Den rådande kulturen, med värderingarna som en av de främsta delarna, blir det som är rätt, och alltså kommer personalen att arbeta utifrån detta.

5.4 Makt - förändringsarbete

Ytterligare en vinkel vi fann intressant att studera närmare var makt i förhållande till förändringsarbete inom organisationen, och hur arbetet med värderingarna spelade in där. Vi kommer i detta avsnitt att diskutera ytterligare teoretiska aspekter på hur ledningen kan försöka forma sina anställdas uppfattning om organisationen och sin plats i den.

För att ledningen i en organisation framgångsrikt ska kunna nå ner till medarbetarnas grundläggande antaganden menar Kotter (1996) att chefer och ledning behöver eliminera högmod och inte uppenbart förlita sig på sin auktoritära position. Kotter anser vidare att ledningen behöver släppa fram människor med kritiska röster för att närmare ingå i medarbetarnas realitet. På detta sätt kan ledningen öka visionen för att förändringen skall få “rätt” kurs. Då förändringsarbetet handlar om att ofta förändra anställdas hållning och hejda motstånd krävs en förståelse för gruppens arbete och ett synsätt där de anställda står som en

resurs. Angelöw (2010) menar att en framgångsrik aspekt för ett förändringsarbets utveckling är att tidigt låta medarbetare vara involverade. Att ledningen tillsammans med medarbetare bygger upp förenade värderingar. Chefen för det ena boendet delade endast delvis de åsikterna. På frågan om att implementera förändringar svarade chefen så här:

“Det har egentligen inte varit en jättelång process, utan strukturerat hur vi skall jobba, och det absolut övergripande är att förstå hur vi ska jobba. Vad är det jag gör här? Förstå vad är det som är målen, och att det är dit vi ska. Man upptäcker med tiden när saker börjar flyta och man får beröm, från mig och närstående. Det är då det börjar bli roligt. Men det är ju en utmaning det här att förändra kulturer.”

(Verksamhetschef, Boende A)

Angelöw (2010) menar vidare, som chefen nämner ovan, att organisationen skall innehålla tydliga och konkretiserade mål och värderingar som kan minimera frustrationer och motsättningar. Gemensamt arbete blir ett sätt att motverka att förändringen framställs som hinder i medarbetarnas vardagliga arbete eller låter beteenden krocka med invanda självintressen som är oförenliga med omvandlingen (Kotter, 1996), (Bruzelius & Skärvad, 2011: 317,321, 328, 336) belyser att delaktighet tar fram förutsättningar för att olika avdelningar ska ställa sig positiva inför sitt arbete. De menar också att grupperns inblandning växer av en minskad maktobalans och att inom teamet kan medarbetarna känna frihet under ansvar där de tillsammans står ansvariga för uppsatta värderingar. Med stöd från ledning kan medarbetare delta i beslut vilket i sin tur bidrar till trivsel och underlättar för individer att kunna identifiera sig med de nya värderingarna. Detta kommer öka lojaliteten och stödet för chef och ledning. Angelöw (2010) påpekar att ett sätt att styrka den anställda vid förändringar är att låta medarbetarna delta i stödjande, stärkande och coachande samtal. Det finns ett klart samband mellan nöjdhet och antal genomförda samtal (Angelöw, 2010:81). På så vis kan ledning och chefer bemöta motstånd och eventuell negativitet.

Förändringsarbete kan stå och falla i effektivitet beroende på hur kommunikation är mellan ledning, HR och den arbetsgrupp där arbetet skall implementeras. Förändringsprocessen är en fara mot den befintliga företagskulturen, den kultur som baseras på de värderingar som finns bland de anställda, att ”så här jobbar vi här”. Det är önskvärt med en enighet kring mål och värderingar för att få en gynnsam inställning till förändringsarbetet. Konsekvenserna av en misslyckad omorganisering kan vara att värderingarna inte får de önskade effekter som

ledning och HR önskar sig och påverka förtroendet negativt om samarbetet fallerar mellan ledning och medarbetare (Angelöw, 2010). Något som verksamhetschefen på Boende A är väl medveten om, vikten av att få med sig gruppen. På frågan om vad hen gör för att skapa enighet runt mål svarade hen;

”Mycket möten och samtal. Och då gäller det att skaffa arenor för samtalen. Dels är jag väldigt noga med att alltid ha öppen dörr, men jag är även mycket ute i verksamheten,, [...] Så införde vi något som heter vård rond på förmiddan, vilket innebär att vi då går med ut sjukgymnaster, arbetsterapeuter och träffar omvårdspersonalen på varje paviljong²⁰, och så går vi igenom alla patienterna och vad som ska hända här under dagen. [...] att man hela tiden hittar mötesarenor och gemensamma ytor, och att man är väldigt tydlig, att man har en väldigt tydlig bild av vad mitt uppdrag är för någonting. Som undersköterska förväntas jag göra detta, detta och detta. Som sjuksköterska detta, detta och detta, och som då rehab-personal detta, detta och detta.

(Verksamhetschef, Boende A)

Den mest dämpande kraften i förändringsarbetet är ängsla och bävan för vad medarbetaren kan förvänta sig av förändringsarbetet. Den mest positiva drivkraften är motivation. För att bli motiverad och välvilligt inställd behöver medarbetare få ta del av varför de ska genomföra ett arbete och känna sig delaktig under processen. Att känna sig delaktig betyder i sin tur att uppleva oberoende och engagemang i de uppgifter personalen utför. Om medarbetaren dessutom får uppskattning att själv välja hur de ska utföra uppgifterna, växer motivationen (Angelöw, 2010). I Attendos fall framkom något mittemellan. Ingen bävan men heller ingen motivation. Grunden skulle för viss personal kunna vara att på Boende A hade det skett allt för många förändringar och uppköp genom åren, vilket resulterat i att del av personalen slutat bry sig. Samordnaren på Boende A hade arbetat på samma arbetsplats i över trettio år och beskrev närmare hur hen slutat att ängslas över de förändringar som sker.

“Det är ju ändå ungefär detsamma, oavsett vem som äger. Jag kommer ihåg första gången det skulle hända, och man tänkte att ‘nu ska de ändra på allt’. Men det gick ganska så smidigt också ju, och sen vande man sig, så det löser sig, alltså på nåt sätt, det kommer lite pö om pö.”

(Samordnare, Boende A)

²⁰ Attendos benämning på sektion av vårdhemmet.

Genom att koppla samman de medarbetarsamtal, daglig kommunikation och dialog som utförts på enheterna, finns det potential att lösa eventuella hinder som medarbetare slits med i de arbetsuppgifter de utför dagligdags. Förändringsarbete är tidskrävande och medför att vi letar efter den lämpliga tidpunkten för att genomföra förändringen så bra som möjligt. Då en arbetsuppgift läggs till eller förändras åligger det ledning att bidra till att medarbetarna ser möjligheter och inte tolkar utförandet av förändringsprocessen varken negativt eller meningslöst. För att en förändring ska bli positiv behöver ledning och medarbetare ett gemensamt mål att jobba efter. Förtroendet mellan ledning och personal ökar om medarbetare får ta eget ansvar samt får tillgång till medel att utföra uppgiften. Personalen behöver uppleva en känsla av sammanhang i tillvaron och veta att den organisering som pågår är givande för att det ska upplevas som meningsfullt (Angelöw, 2010). Verksamhetschefen på Boende A poängterade just detta.

“Framförallt vara tydlig med varför man är här och vad vi jobbar med. Att det är ständig utveckling och förbättring. Och sen också jobba otroligt mycket med målen. [...] När jag kände att vi kommit dit här, så kände jag att nu ska vi bestämma oss för att bli det bästa korttidsboendet, att det är dit alla skall vilja, så att säga. Det är ju så att här målas ju upp väldigt mycket bilder, och det är ju så som ni vet, innan valet, att det är mycket nu, andra samhällsstrukturer som jobbar, men för vi vill ge vår egen bild, och vår storytelling och berätta hur vi har det här ute, mot våra kunder, och mot dem vi faktiskt vill möta, och det är ju då våra gäster.”

(Verksamhetschef, Boende A)

För att en förändring ska kunna implementeras i en organisation måste ledarna skapa sig en förståelse för sina medarbetares situation, och gå ner från sin auktoritära position. Genom att engagera personalen i beslutstagande kommer dessa känna sig mer motiverade och kommer ha ett mindre motstånd till förändringarna. Värderingarna verkar här som en gemensam punkt i kulturen, och när det kommer en förändring kring dessa är det av yttersta vikt att både ledning och anställda är ense om deras innebörd, för att förändringen ska bli positiv. I vår empiri fann vi att cheferna har förståelse för vikten av att medarbetarna är engagerade i ett förändringsarbete, och att detta kan möta motstånd.

5.5 Värderingsarbetets baksidor

Den bild vi hittills målat upp om Attendo Care AB:s omfattande värderingsarbete har varit övervägande positiv. Likt vi tidigare nämnt talar studier för att denna typ av arbete är svårimplementerat och det inte är ovanligt att förändringsprocesser misslyckas. De kritiska röster som finns anser vi av vikt att lyfta fram. Vi kommer i detta avsnitt diskutera ett antal kritiska aspekter, och därigenom försöka skapa djup till vår analytiska diskussion genom att ställa värderingsarbetet i ett annat ljus.

5.5.1 Vad kostar det?

En av de aspekter som tynger värderingsarbetet är den ekonomiska. Företaget lägger stora resurser på detta arbete, och trots att det är svårt att sätta en prislapp på det sökte vi efter information som skulle kunna ge oss en fingervisning, eller en uppskattning av hur stor del av företagets utgifter detta arbete krävde, samt huruvida det var till ekonomisk vinning för företaget. Denna information gick dessvärre inte att tillgå. Vi frågade projektledaren för värderingsarbetet; *vad kostar det företaget att driva det här projektet?* Hen kunde dessvärre inte ge några konkreta siffror, men bad att få återkomma. Slutligen visade det sig att dessa siffror var något som högre ledning i företaget inte ville dela med sig av.

“Ser tyvärr ut som att det är siffror man inte är så intresserad av att lämna ut (?)”

(Projektledaren, värderingsarbetet, emailkonversation)

Trots att vi inte kan ge några klara svar på kostnadsfrågan, utan endast spekulera, anser vi ändå det viktigt att nämna. Utgången av värderingsarbetet kan vara ovisst, och då det är ett kostsamt projekt, och det rör sig om ett privat, vinstdrivet företag, torde det finnas ett ekonomiskt mål. Därför hade vi gärna tagit del av material, så som intern budget, som kunnat svara på frågor som *”Hur stor andel av årsbudgeten inom denna sektor går till värderingsarbetet?”* Genom efterforskning kunde vi ta del av företagets årsredovisning för 2012, men denna innefattade dels moderbolaget samt hela koncernen. Koncernen består av flera delar samt finns i flera länder; Sverige, Finland, Norge och Danmark. Företagets totala utgifter för året stod utskrivet, men dessvärre inte fördelade på separata poster och vi kunde därför inte utläsa svar på kostnadsfrågan.

Vi kan alltså endast spekulera över vilka kostnader som detta arbete för med sig. Kostnader så som arbetet att utforma värdeorden, vilket dessutom nyligen gjorts om, samt den projektpersonal detta inbegriper. Övriga kostnader så som att trycka upp broschyrer, kort, pins samt utbilda personal. Dock svarade projektledaren för värderingsarbetet att de ändrat sina rutiner för att få ner kostnaderna vad gäller utbildningen av värderingscoacherna.

“I våran organisation så har vi regionala värderingscoacher, vi har 20 regioner, varje region har som. Skall anmäla en regional värderingscoach som håller ihop, på varje enhet. För Attendo har vuxit så mycket. Tidigare kunde man kalla in alla värderingscoacher och ha utbildning med dem, men det kan vi inte med 500. Med den HR avdelning vi är idag.”

(Projektledare, värderingsarbetet)

Ytterligare en kostnad skulle kunna vara i form av förlorad arbetstid. Då vi besökte Boende B framkom det, från all personal vi tillfrågade, att de har möten en gång i veckan, och att det anses vara viktigt att alla kommer. När vi frågade ett vårdbiträde hur lång tid ett värderingsmöte tar fick vi svaret att;

“Ja, en timme? En och en halv? Det beror liksom. Ibland kan det dra ut mera. Så en timme ungefär. Det beror hur mycket man snackar om.”

(Personal 8, vårdbiträde)

Samma person hade tidigare berättat att hen blivit omplacerad på grund av nedskärningar. Även därför anser vi det lämpligt att ifrågasätta om de kostnader som det omfattande värderingsarbetet medför ger “lön för mödan”? Speciellt då det riktats kritik mot det undersökta företaget vad gäller bemanningen²¹. Projektledaren för värderingsarbetet föreföll sig dock positiv, speciellt då hen lämnat in förslag att värderingsarbetet skall arbetas in i företagets affärsplan (se vidare kapitel 4.1.2). Hen nämnde vid intervjun att det fanns studier på att värderingsarbete leder till avkastning och tillväxt. Då vi bad hen hänvisa oss till sådant material uteblev dessvärre projektledaren med svar.

Vi kan alltså inte dra några slutsatser om vad värderingsarbetet kostar Attendo, och inte heller vilka eventuella ekonomiska fördelar detta skulle kunna bidra med. På grund av bristfällig

²¹ <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article18609212.ab>
Access: 2014-05-15

information kan vi således endast spekulera i dessa kostnader. Troligtvis är dessa utgifter relativt höga i dagsläget, på grund av deras omfattande projekt att omarbete värderingsarbetet. Dock borde det finnas någon ekonomisk vinning i detta, eftersom företaget väljer att lägga resurser på det.

5.5.2 Kritik mot ledningens värderingsmonopol

Om ledningen lyckas påverka de anställdas föreställningar, och deras bild av företaget, kan de få dem att se i en önskvärd riktning. På så sätt kan kulturen disciplinera och styrker ledningens makt. Till detta är Alvesson (2002:124) mycket kritisk och menar att för att hårdra det kan ledningen sägas ha ett slags monopol på vad som är rätt och riktigt; vad organisationen är tänkt att utföra samt i vilken riktning den är på väg.

Alvesson (2002) för kritisk diskussion i *Understanding Organizational Culture* att rådande litteratur om organisatorisk kultur tenderar att belysa det som något positivt; att det som skapas genom kultur är harmoni i form av en gemensam grund att stå på; en enad förståelse och att det underlättar för organisationsmedlemmarna; att deras mål och syfte blir tydligare. Att skapa en gemensam målbild är på så sätt en grundläggande förutsättning för en organisation att ta sig framåt och kunna existera även i framtiden (Watson, 2006). Alvesson lägger dock även stor vikt vid att hänsyn bör tas till de negativa aspekter som finns kopplade till organisationskultur, samt att forma andra människors föreställningar, är att utöva makt. Detta är känsligt då vi bör ha i åtanke den sneda maktfördelningen som finns i en organisation där byråkrati och hierarki talar om vem det är som bestämmer, och att det då blir underförstått att det som dessa personer uttalar blir definitionen av vad som är rätt och gott. Den världssyn som då kommer att bli den dominanta är den som ses som korrekt, dvs. "sanningen" med stort S. Alvesson (2002) förklarar organisationskultur genom att likna det vid en kompass, vilken talar om, genom kulturella föreställningar och värderingar, för organisationsmedlemmarna vilken väg som är "rätt" att gå. Den största, vad Alvesson ser som, risken här blir att medlemmarna inte kritiskt granskar och ifrågasätter den bild de matas med, utan endast accepterar den utan att ifrågasätta den. Alvessons andra metafor för organisationskultur är skygglappar, som förhindrar att medlemmarna reflekterar över sin samvaro och försöker hitta alternativa sätt att leva. Vidare ifrågasätter han mänskligt beteende och tänkande när han påstår att det är alltför krävande att ständigt analysera och ifrågasätta världen, utan att vi som människor är bekväma i att acceptera en viss världsbild, även om vi matas med den, eftersom

vi annars skulle leva i ständig ångest och kval över de beslut vi tar och saker vi gör. Detta bygger på det grundläggande antagandet, vilken Alvesson menar sig utläsa ur managementlitteraturen, att ledningen alltid fattar beslut med mål att nå allas bästa; att genom försök att forma kultur, exempelvis genom slogans och värderingar, kommer alla att gynnas; anställda så väl som aktieägare. Antagandet visar även på en underliggande mening att managers är något önskvärt, och att de innehar någon sorts vision av vad som är den allmängiltiga nyttan och den moraliska rätten att bestämma vad som är önskvärda värderingar och ideal. Ytterligare exempel på kritik mot detta synsätt är Watsons resonemang om organisatoriska mål; att en organisation i sig egentligen inte kan ha ett eget mål, utan att de människor, individer, som lever i organisationen alla har egna, individuella, mål, agendor och syfte till att verka inom organisationen, vilka ofta kan komma till att stå stick i stäv med det som sägs vara organisationens mål (Watson, 2006:46ff). För att ytterligare undergräva resonemanget att ledningen har någon moralisk rätt, eller kunskap utöver det vanliga, att (försöka) forma andra människors föreställningar genom exempelvis organisationskultur, kan vi ta upp Watsons, vad vi utläser som, mest grundläggande ifrågasättande; huruvida det är etiskt att försöka styra eller påverka andra människor över huvud taget (Watson, 2006)?

Värderingarna kan i denna mening ses som ett styrmedel från ledningens sida, där dessa formar en företagskultur som fungerar som riktlinjer för vad som är rätt. Huruvida detta är bra eller inte kan diskuteras, dels ger det medlemmarna en gemensam grund att stå på, men om de ifrågasätter den eller bara accepterar den är ovisst. Ledningen ses i sådana fall som några högre stående med förståelse för allas bästa.

5.5.3 Tjänar värderingsarbetet brukaren?

Vi visar i denna uppsats ett antal exempel på positiva motiv samt effekter av värderingsarbetet, men kan dessvärre inte svara på om detta arbete, i slutändan, gör det bättre för brukaren. Den data som finns att tillgå är företagets kvalitetsindex, men i kvalitetstermometern utgör värderingarna en så pass liten del att vi inte kan uttala oss utifrån dessa siffror. Projektledaren för värderingsarbetet berättade att det första stora steget i att utvärdera projektet är planerat till slutet av 2014 i form av att företaget kommer att mäta om personalen kan de tre värderingarna.

“Nu för 2014, så är det ju satt ett mål, att varje medarbetare ska ha kännedom om visionen och värderingarna, och det mäts. Det är ett ganska... Men det säger ingenting om effekten

eller så. Vad det får för konsekvenser där nere. Men det är ett måttal, som man åtminstone liksom; 'ja, men de känner till det'. mer än vad de gjorde förut i alla fall."

(Projektledare, värderingsarbetet)

Att personalen lär sig de tre värdeorden ser vi inte som en garanti för att brukaren får bättre vård. Dels eftersom personalen i intervjuer varit eniga om att omtanke, kompetens och engagemang är naturliga delar av deras arbetsroll, och därför inget som egentligen behöver läras ut. Även om ett antal höll med om att det är bra att diskutera för att få en enhällig syn på brukarna, samt lära sig hur personalen skall tänka och agera i vissa situationer. Utöver detta skulle personalen kunna göra annat av tiden de lägger på värderingsarbetet, så som att spendera mer tid med brukarna, eller gå på utbildning, alltså en alternativ användning av företagets personalresurs.

Vi kan alltså inte med säkerhet varken bekräfta eller dementera att värderingsarbetet i slutändan gör det bättre för brukarna. Det kan diskuteras huruvida detta arbete är ett effektivt sätt att förbättra för brukarna, eller om resurserna skulle kunna användas på ett annat sätt. Eftersom vi inte vet hur mycket detta arbete kostar är det väldigt svårt att göra en jämförelse över ett rent ekonomiskt värde. Att värderingarnas innebörd sedan innan är självklara för personalen gör utvärderingen av värderingsarbetet och dess gagn för brukarna än mer osäkert.

6. Resultat

Genom våra intervjuer har vi kunnat utläsa att inte alla Attendo Care AB:s enheter arbetar på det föreskrivna sättet, vad gäller värderingar. Den personal vi intervjuat på de två enheter vi besökt visade på att de haft svårt att ta till sig värdeorden, då de såg de värdeord ledningen format som självklara och en del av deras arbetsroll. Däremot tyckte de flesta att det var viktigt att föra samtal om arbetsplatsen, vad som är rätt och fel och hur personalen bör tänka och agera i vissa situationer. Vi fann en topdownproblematik där informationsflödet från koncernledningen hade svårt att nå personalen på golvet, där ledningens motiv och värderingarnas innebörd inte lyckats nå ner hela vägen.

Vi sökt svar på varför organisationen valt att lägga resurser på värderingsarbetet, då de valda värdeorden sågs som självklara. Vi har i vår analys diskuterat möjliga medvetna bakomliggande motiv samt planerade och oplanerade resultat och effekter av företagets värderingsarbete. Då vi utläste en stor komplexitet i empirin valde vi att redogöra för ett antal möjliga svar. Vi kan dock inte säga om det är det ena eller det andra eller flera av dessa eller ytterligare andra förklaringar som vi inte tagit upp i denna uppsats. Utöver detta har vi även valt att ställa värderingsarbetet i ett annat ljus genom att ifrågasätta det.

Vi har arbetat fram ett flertal möjliga positiva resultat och effekter av värderingsarbetet. Vi anser därför att arbetet med värderingar är av betydelse. Vi har skapat det språkliga begreppet *värderingsarbeteseffekter* för att beskriva dessa fenomen; att trots att värderingsarbete är resurskrävande och svårt att direkt mäta, kan effekterna sprida sig och synas på flera plan i verksamheten, i flera olika kontexter.

7. Avslutande reflektion

7.1 Slutsats

I detta kapitel för vi en vidare diskussion avseende innebörden av vårt framarbetade resultat.

Det är stor skillnad på att som person inneha värderingar, och att arbeta praktiskt med värdeord inom en organisation. Det som framkommit i vår undersökning är att det är själva arbetet med värderingarna som är det viktiga, och inte vilka värdeorden i sig är. De värdeord Attendo valt utgör för personalen sedan tidigare en självklar del av deras arbetsroll, samt att det inte är det utförda värderingsarbetet som gjort dem självklara. Att endast säga sig ha värderingar skapar alltså inga fördelar för verksamheten, utan det är själva arbetet med dem som ger resultat; i form av värderingsarbets effekter.

Vi ser alltså att det inte nödvändigtvis behöver vara en rak väg från värderingsarbetet på ledningsnivå till brukaren, som i slutändan bör komma till gagn av det. Däremot kan det alltså ändå indirekt leda till det. Kortfattat kan värderingsarbetet, i de fall det leder till ett förbättrat varumärke, underlätta för företaget att attrahera kompetent och lämplig personal, vilket kan attrahera kunder, vilket skulle kunna resultera i ökade intäkter, vilket i sin tur skulle kunna göra det bättre för brukarna. Men som vi tidigare nämnt kan detta inte mätas, utan endast diskuteras. Det kan här vara lämpligt att nämna att kortsiktigt tar värderingsarbetet upp tid som hade kunnat användas på annat sätt för att tillgodose brukarnas behov, men i förlängningen kan det mycket väl skapa en positiv effekt även för dem.

Det vi kommit fram till är att värderingsarbetet är brett, och kan ge flera effekter. Däremot är inte alltid den mest självklara förväntade effekten att all personal skall leva genom dem, och genomsyra hela organisationen, utan att det finns fler effekter och resultat av det arbete som görs, varav många av dem också påverkar och leder till varandra.

Vi kan alltså, liksom vi nämnt ett antal gånger i vårt förda resonemang, genom vår empiri säga oss utläsa en tendens till uppfattning av att vårdgivarna sett Attendos värdeord som en självklar del av sin arbetsroll. Däremot blir det för ledningen lättare att påverka den dagliga verksamheten om personalen blir enig och arbetar mot samma håll. Den viktigaste aspekten här är inte orden i sig, utan att företaget aktivt arbetar med dem. Att ändra ett av värdeorden verkar ur vår empiri inte utgöra någon större skillnad för personalen. En vidare fråga är om

det egentligen utgör ett problem att det finns ett informationsgap mellan ledningen och personalen på golvet? Det vill säga; om målet inte behöver vara att alla kan värderingarna? Även om alla i personalen kan värdeorden, vad ger det? Vi vågar däremot påstå att det är viktigt att föra en löpande diskussion om värderingar, moral och hur personalen bör agera på arbetsplatsen och relatera till varandra; för att skapa en tydlig bild av deras roll som vårdgivare. För att skapa enighet, röra sig mot samma mål, och underlätta för ledningen att styra personalen.

Ytterligare en aspekt är huruvida det spelar någon roll om personalen inte förstår värdeorden, eller ifrågasätter dem, om de ändå utför de i sitt arbete (exempelvis omtanke; att det är självklart)? Det viktigaste torde vara att de arbetar åt samma håll. När vi samtalat med personalen framkom det att de inte hade reflekterat alltför mycket på anledningar till arbetet med värderingarna.

Värderingsarbetet förgrenar sig i resultat av både medvetna och undermedvetna effekter; vilka troligtvis är fler än de som vi nämner i denna uppsats. Samtidigt som det är arbetet i sig som ger effekt, är det givetvis viktigt att företaget får ut orden, vilka i sig är positivt betingade.

Vi har, likt vi tidigare nämnt, valt att kalla detta fenomen *värderingsarbeteseffekter* för att genom språkbildning kunna säga något om den sociala verklighet vi sökt undersöka på de två vårdboendena vi besökt. Detta eftersom vi är medvetna om att vi aldrig kommer korrekt att kunna avbilda denna verklighet (Rännstam&Wästerfors, 2011: 207). För att det inte endast skall bli en betydelselös etikett har vi valt att sammankoppla de befintliga orden *värdering*, *arbete* samt *effekt* då det som framkommit i vårt arbete är att det inte nödvändigtvis är de valda värdeorden i sig, utan arbetet med dem, som skapar vissa effekter, önskade eller oönskade, samt att det kan skapa en vidare effekt än de direkt förväntade effekterna.

Begränsningarna i vårt begrepp är att det kan ses som väldigt brett och rent av "luddigt"; lätt att applicera på fenomen då många kan falla in under det, men svårt att mäta. De potentiella effekterna av värderingsarbete kan vara oändliga, många snarlika och besläktade. Flertalet av effekterna kan inte heller räknas ut på förhand, samt att de inte nödvändigtvis behöver ens uppmärksammas. Exempelvis; en effekt kan vara att personalen endast genom att mötas och diskutera lär känna varandra och på så sätt skapar en starkare sammanhållning.

Vi ser en stor komplexitet i vårt material och de resonemang vi för – och lär därför inte kunna utläsa något svar på utfallet förrän om många år framöver.

7.2. Förslag på vidare diskussion

Vi har skapat språkbegreppet *värderingsarbeteseffekter*. Detta kan relateras till och diskuteras i förhållande till befintlig forskning inom ämnen som employer branding, företagsetik, förändringsarbete samt andra ämnen som berör en organisations värderingsarbete.

Referenser/Litteratur

Böcker/Kapitel

- Alvesson, Mats *Understanding Organizational Culture*, 1 upplagan, SAGE Publications Ltd. Storbritannien, (2002)
- Angelöw, Bosse *Framgångsrikt förändringsarbete, om individ och organisation i förändring*, Natur och Kultur, Stockholm (2010)
- Backman, Jarl *Rapporter och Uppsatser*, Studentlitteratur, Lund (2006)
- Borglund, Tommy, De Geer, Hans & Halvarsson, Mats *Värdeskapande CSR Hur företag tar socialt ansvar*, 1 upplagan, Norstedts Akademiska förlag, Falun (2009)
- Bruzelius, Lars, Skärvad, Per-Hugo *Management: att leda verksamheter och människor*, Studentlitteratur, Lund (2011)
- Bryman, Alan & Bell, Emma *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 1 upplagan, Liber ekonomi, Malmö (2005)
- Brytting, Tomas *Företagsetik*, 2 upplagan, Liber ekonomi, Malmö (2005)
- Carmichael, David G. , kapitel 11 *Organisational change* i *Project Management Framework*, Taylor & Francis (2003)
- Eriksson-Zetterquist, U & Ahrne, G, *Intervjuer* i Ahrne, Göran, Ahrne, Göran & Svensson, Peter. *Handbok i kvalitativa metoder*. 1 upplagan, Liber, Malmö pp. 36-56 (2011)
- Kotter, Johan P *Leading Change*, Library of Congress in cataloging-in Publication Data, New York (1996)
- Melin, Frans, *Varumärkesstrategi*, Liber, Malmö (1999)
- Nilsson, Torsten H. *Ladda ditt varumärke*, Svenska Förlaget, Stockholm (2003)
- Normann, Richard *När kartan förändrar affärslandskapet*, Bättre Ledarskap, Malmö (2001)
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. *Att analysera kvalitativt material* i Ahrne, Göran, Ahrne, Göran & Svensson, Peter i *Handbok i kvalitativa metoder*, 1 upplagan, Liber, Malmö pp. 194-210 (2011)
- Schein, Edgar H *Organizational Culture and Leadership* 4 upplagan, Jossey-Bass Business and Management (2010)
- Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt *Kvalitativa studier i teori och praktik*, Studentlitteratur, Lund (1996)

Sveningsson, Stefan & Alvesson, Mats *Förändringsarbete i organisationer*, Liber, Malmö (2008)

Sveningsson, Stefan & Alvesson, Mats *Ledarskap*, Liber, Malmö (2010)

Trost, Jan *Kvalitativa Intervjuer*, Studentlitteratur, Lund (2010)

Watson, T *Organising and Managing Work*, 1 upplagan, Pearson Education, Edinburgh (2006)

Artiklar

Biswas, M. & Suar, D. *Which Employees' Values Matter Most in the Creation of Employer Branding?*, Journal of Marketing Development and Competitiveness, Vol. 7(1), 93-102 (2013)

Gaddam, S. *Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management*, The Icfai Journal of Soft Skills, Vol. II, No. 1, 45-55 (2008)

Maxwell, R. & Knox, S. *Motivating employees to 'live the brand': a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm*, Journal of marketing management, Vol. 25, No. 9-10, 893-907 (2009)

Rory F Knight & Deborah J Pretty; Oxford Metrica Reputation Review (2001b)

Rory F Knight & Deborah J Pretty; Oxford Protecting Value in the Face of Mass Fatality Evenst 2006

Rory F Knight & Deborah J Pretty; The Impact of Catastrophes on Shareholder Value (2001a)

Tyler, Tom, John, Dienhart & Thomas, Terry *The Ethical Commitment to Compliance: BUILDING VALUE-BASED CULTURES* i California Management Review. Feb2008, Vol. 50 Issue 2, p31-51 (2008)

Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I. *Employer branding: strategic implications for staff recruitment*, Journal of Marketing Management, Vol. 26, No. 1-2, 56-73 (2010)

<http://www.regeringen.se/content/1/c4/27/43/712b55ad.pdf>
Access: 2014-05-26

Illustrationer

Bild 1, Bild 2, Bild 3 samt *Bild 4*; av Fanny M Bystedt, skyddas av bildupphovsrättslagen. www.fannymbystedt.se

Bifogade dokument 1 – Intervjuguide för ledningen

Inledande frågor

Namn

(Titel) - Vad är dina arbetsuppgifter? Hur jobbar du?

Hur länge har du arbetat här?

Varför valde du att arbeta inom vården? / Bli vårdgivare?

Vad går ditt jobb ut på? (NOTIS; Om värderingscoach fråga om hur kunskap kommer ut)

Trivs du på din arbetsplats?

Personliga värderingar

Hur tycker du att vård ska bedrivas?

Ser du på verksamheten som en näringsverksamhet?

Hur tycker du att man ska se på de äldre? Som kunder, vårdtagare, brukare eller medborgare?

→ Ger olika syn på de äldre, olika effekt på arbetet?

Värdeord

Vad står Attendo för?

Vilka är Attendos värdeord?

Vad betyder det?

Hur implementeras de i verksamheten?

Hur påverkar de ditt arbete? / Hur spelar värderingarna in? Har du någon nytta av dem i ditt arbete?

Tycker du att värderingarna påverkar hur du uppfattar din arbetsplats? På vilket sätt?

Hur utbildades du om värderingar? (Hur länge/vad går de igenom m.m.)

Hur utbildas övrig personal, här på enheten, in i Attendos (nya) kultur?

→ Introduktionskurs? Under tiden? Mentor?

Vilka verktyg använder ni er av för att utbilda personalen?

(kolla om värderingskortleken kommer upp!)

Värderingskortleken

Hur används denna?

Hur känner du inför det?

Använder du den?

Hur ofta?

Följs detta upp?

Relation till personalen

Hur fungerar ledarskapet i organisationen?

Vad hade kunnat göras bättre?

Hur fungerar samarbetet mellan anställda? (inte bara om sig själv!)

Hur arbetar du för att stötta dina anställda?

Bifogade dokument 2 – Intervjuguide för personal

Inledande frågor

Namn

(Titel) – Vad är dina arbetsuppgifter?/Hur jobbar du?

Hur länge har du arbetat här?

Varför valde du att arbeta inom vården? / Bli vårdgivare?

Trivs du på din arbetsplats? – Varför? Exempel?

Personliga värderingar

Hur tycker du att vård ska bedrivas?

Ser du på verksamheten som en näringsverksamhet?

Hur tycker du att man ska se på de äldre? Som kunder, vårdtagare, brukare eller medborgare?

→ Ger olika syn på de äldre, olika effekt på arbetet?

Värdeord

Om du skulle beskriva Attendo – vad skulle du säga då? (Hur ser du på Attendo? / Vad står Attendo för?)

Vilka är Attendos värdeord?

Hur används de? (Vad betyder det?)

Vem formar/bestämmer dem?

Hur implementeras de i verksamheten?

Tycker du att värderingarna påverkar hur du uppfattar din arbetsplats? På vilket sätt?

Hur spelar värderingarna in? Har du någon nytta av dem i ditt arbete?

Varför tror du att Attendo jobbar med detta?

Behövs det?

Hur skolas (ny)anställda in i Attendos (nya) kultur?

→ Introduktionskurs? Under tiden? Mentor?

Värderingskortleken

Vad innebär värderingskortleken?

Har du sett/använt den?

Hur känner du inför det

Följs detta upp?

Relation till ledningen

Hur fungerar ledarskapet i organisationen?

Vad hade kunnat göras bättre?

Hur fungerar samarbetet mellan anställda? (inte bara om sig själv!)

På vilket sätt kan du tala öppet med din chef om personliga och yrkesmässiga problem?

Känner du att du har din chefs stöd i alla lägen, särskilt om det uppkommer konflikter med patienter/kunder.

Bifogade dokument 3 – Intervjuguide för projektledaren avseende värderingsarbetet

1. Vad är ambitionen?

2. Skulle du kunna berätta lite om bakgrunden till varför det nya materialet togs fram?

- Dels varför det fanns ett behov av ett nytt material, men också hur det kom att bli just det material som finns idag.

- Hur länge har ni jobbat med denna nya typ av värderingsarbete? (När började?)

- Vad betyder de här värdeorden?

- Varför? (Är det viktigt?)

3. Hur utförs värderingsarbetet på olika nivåer i verksamheten?

- Hur används materialet?

- Hur ofta?

4. Ni har avsett mycket tid och resurser i ert värderingsarbete.

- Hur mäter ni effekterna av detta arbete?

- Hur mäter ni att värderingsarbetet om att värderingsarbetet och att värderingarna är implementerade i verksamheten?

- Om ni mäter - hur långt ner i verksamheten har det blivit implementerat?

- Hur vet ni att era värderingar bidrar till ökad lönsamhet?

5. Hur fungerar implementeringen av detta nya arbetssätt?

Dels i den befintliga organisationen, men även när det gäller nyanställda.

6. Hur följs detta upp?

- Dels om värderingsarbetet utförs, men också huruvida det fungerar som förväntat.

7. Hur upplever HR-avdelningen att värderingsarbetet fungerar inom Attendo?

- Upplever ni att det verkligen används i verksamhetens alla nivåer?

- Har du själv suttit med på möten ute på boenden?

8. Be om siffror på årsredovisningen -> utbildning -> hur mkt är värderingsarbetet?

Uppskattar hur mycket som läggs.