



LUND UNIVERSITY
School of Economics and Management

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15hp

HT -17

Adaptiv isomorfism

En studie av hur en organisation förhåller sig till sin värdegrund i praktiken

Författare: Ek, Oskar 820815-5559
Grotte, Fredrik 920603-0851
Josefsson, Viktor 910315-0695

Handledare: Sveningsson, Stefan

Sammanfattning

Examenarbetets titel:	Adaptiv isomorfism: En studie av hur en organisation förhåller sig till sin värdegrund i praktiken
Seminariedatum:	2018-01-12
Kurs:	FEKH49, Examensarbete kandidatnivå i organisation, Företagsekonomi, 15 högskolepoäng
Författare:	Oskar Ek, Fredrik Grotte & Viktor Josefsson
Handledare:	Stefan Sveningsson
Nyckelord:	Adaptiv Isomorfism, Värdegrund, Institutionell Teori, Institutionalism, Normativ Styrning
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att undersöka värdegrundsarbetet i en koncern och hur organisationen förhåller sig till sin värdegrund.
Metod:	Uppsatsen har en socialkonstruktivistisk världsåskådning som ämnar att ge ett hermeneutiskt bidrag genom en serie induktiva intervjuer.
Teoretiska perspektiv:	Värdegrunden är utgångspunkt för teorikapitlet, därigenom förklaras det vad observationerna kan resultera i. Genom att sedan analysera Värdegrunden med hjälp av Institutionell teori och Normativ Styrning bringas även klarhet till varför Värdegrunden implementeras.
Empiri:	Insamlad empiri består av åtta intervjuer insamlade inom en koncern och intervjuerna omfattar tre nivåer inom organisationen: koncernledning, chefs- och verksamhetsnivå. ACDE:s verksamhet omfattar bland annat näringsliv, kultur, infrastruktur, samhällsplanering, sjukvård och transport.
Resultat:	Organisationen implementerar värdegrunden av delvis isomorfa skäl, men har viss inverkan på hur det sker, vi har valt att kalla detta fenomen för Adaptiv Isomorfism.

Abstract

Title:	Adaptive Isomorphism: A study of how an organization relates to its core values in practice
Seminar date:	2018-01-12
Course:	FEKH49, Degree project undergraduate level in organization, Business Administration, 15 University Credit Points
Authors:	Oskar Ek, Fredrik Grotte & Viktor Josefsson
Advisor:	Stefan Sveningsson
Key words:	Adaptive Isomorphism, Core Values, Institutional Theory, Institutionalism, Normative Control
Purpose:	The purpose of this thesis is to evaluate the implementation of core values within a group, and how the organization relates to its core values.
Methodology:	This essay has a social constructionist world view, which aims to provide a hermeneutic contribution through a series of inductive interviews.
Theoretical perspectives:	As a starting-point, Value theory is presented and with the theory, our observations can be explained as well as what they may result in. Then, through analysing Values with the aid of Institutional theory and Normative Control, clarity is brought to as to why the Values are implemented.
Empirical foundation:	Collected data consists of eight interviews, collected from employees of a group, comprising of three different levels within a working line: Group executive committee, administration, and operations. The group is active within the areas of commercial and industrial life, culture, infrastructure, community planning, and transportation.

Conclusions:

The organization implemented their core values partly due to isomorphism, but has some agency in how this happens. We have chosen to call this phenomena Adaptive Isomorphism.

Förord

Vi skulle vilja rikta ett stort tack till alla som deltagit i uppsatsens förverkligande. Dels till våra respondenter, vars insyn gjorde våra slutsatser möjliga, och till vår handledare Stefan Sveningsson, som med sin kunskap och konstruktiva kritik gjort ett enormt bidrag till studien. Vi skulle också vilja tacka den strategiska kontakt som satte oss i kontakt med många av de respondenter vi intervjuat, och som med sin öppenhet och samarbetsvilja varit en förutsättning för att vi kunnat genomföra uppsatsen.

Innehållsförteckning:

Sammanfattning	1
Abstract	2
1 Introduktion	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problematisering	8
1.3 Syfte	9
1.4 Frågeställning	9
1.5 Relevans	10
1.6 Avgränsning	10
1.7 Disposition	10
2 Teoretiskt ramverk	12
2.1 Inledande teoridiskussion	12
2.2 Värdegrund	13
2.3 Institutionell teori	16
2.3.1 Vad är en institution?	16
2.3.2 Legitimitet	16
2.3.3 Isomorfism	18
2.3.4 Institutionalisering	19
2.5 Normativ styrning	20
2.6 Avslutande teoridiskussion	21
3 Metod	22
3.1 Forskningsdesign	22
3.1.1 Ontologi	22
3.1.2 Undersökningens orientering	23
3.1.3 Fallstudie	24
3.2 Val av fallföretag	24
3.3 Val och urval	25
3.4 Forskningsinstrument	27
3.4.1 Interna dokument	28
3.5 Tillvägagångssätt - praktiskt	28

3.6	Analysmetod	30
3.7	Kvalitetsbedömningar	32
3.8	Undersökningens begränsningar	33
4	Resultat	34
4.1	Hur empirikapitlet är strukturerat	34
4.2	Beskrivning av fallorganisation	35
4.3	Motiv och utformning	36
4.3.1	Ambition	36
4.3.1.1	Normativ styrning	38
4.3.1.2	Förbättrandet av arbetsklimatet	40
4.3.2	När värdegrunden framarbetades	41
4.3.3	Hur värdegrunden utformades	43
4.3.4	Varför dessa orden valdes	44
4.4	Hur värdegrunden omsätts i praktiken	46
4.4.1	Arbetsklimat	46
4.4.2	Arbetsverktyg	47
5	Analys & Diskussion	51
5.1	Vilka faktorer som påverkar värdegrundsarbetet	51
5.2	Resultatet av värdegrundsarbetet	54
6	Slutsats	57
6.1	Praktisk slutsats	57
6.2	Teoretisk slutsats	58
7	Framtida forskning	60
8	Källförteckning	61
8.1	Tryckta källor	61
8.2	Digitala källor	63
9	Bilagor	65
	Bilaga 1 - Projektplan mejlat till respondenter [Anonymiserad version]:	65

1 Introduktion

1.1 Bakgrund

Många organisationer lägger idag allt mer fokus på de värden som de vill att organisationen och de som verkar inom den ska arbeta utefter. Motiven bakom detta är många - det kan vara att skapa ett klimat där organisationens mål kan uppnås, att samla organisationens medarbetare kring särskilda värderingar, eller att skapa ordning och rationalitet (Urde, 2009). Värdegrundsarbete kan också ha som syfte att fungera som ett marknadsförings- och brandingverktyg, både internt, gentemot de som verkar inom organisationen, och externt, mot organisationens intressenter (Urde, 2009). Författarna av värdegrundsteorin framhåller att organisationer med hjälp av införandet av en värdegrund kan lösa många problem - bland annat att få medarbetare att agera mer i linje med organisationens mål (Fergusson & Milliman, 2008), att medarbetare kan känna starkare tillhörighet till organisationen (Collin & Porras, 1995), samt att öka personalens etiska medvetenhet (Weaver & Treviño, 1999). Detta har fått genomslagskraft i organisationer idag, till exempel måste alla svenska statliga företag ha en värdegrund (Regeringskansliet, 2017).

Ett kännetecken för vår tid är att organisationer lägger mycket resurser på att verka distinkta och unika på olika sätt. De vill framstå som effektiva, hänsynstagande, bra organisationer med hög status för att framstå i god dager av deras intressenter (Alvesson, 2014). Detta kan få många effekter, och Alvesson (2014) argumenterar i sin bok "Triumph of Emptiness" att organisationer fattar beslut och genomför aktiviteter som egentligen inte är kopplade till något verkligt behov. Det framkommer i en studie av ett stort europeiskt universitet att detta kan resultera i framtagandet av ett styrdokument som är verklighetsfrånvänt, och som inte går att applicera på verksamheten (Alvesson & Svenningsson, 2018). Det går inte heller att bortse ifrån att just värdegrund i sig

kritiseras i populära medier, vilket dras på sin spets av Henrik Widegren, som är läkare och sitter i panelen i “Fråga Lund”. Med sin låt “Värdegrundsarbete” driver han med och förlöjligar konceptet, genom att argumentera att värdegrundsarbete oftast blir tomma ord som de anställda ska enas om, och när man gjort det är allt bra och man “får gå på fika” (Widegren, 2017).

1.2 Problematisering

Det finns tydliga motiv för en organisation att arbeta med en värdegrund. Antingen i form av krav, eller i form av teorier som belyser positiva aspekter som medförs, och antagandet blir att värdegrundsarbete är till godo för verksamheten. Teorierna är däremot främst konceptuella, och frågan hur organisationer förhåller sig till en värdegrund i praktiken kvarstår. En empirisk studie på värdegrundsarbete hade kunnat svara på många frågor; Varför väljer en organisation att ta fram en värdegrund? Hur jobbar en organisation med sin värdegrund? Vad får värdegrunden för praktiska effekter för de som arbetar inom organisationen? Med en kritisk utgångspunkt hade man kunnat fråga sig om det överhuvudtaget finns några praktiska effekter av värdegrundsarbete. Är det av ekonomiska skäl som organisationer väljer att arbeta med en värdegrund, eller finns det andra anledningar till att man väljer att lägga tid och resurser på det? Vi anser att det är viktigt att med ett öppet sinne undersöka hur värdegrundsarbetet ser ut i en komplex, samtida organisation, och att försöka identifiera praktiska effekter av arbetet. Om det finns några effekter, är de i linje med de motiv som låg bakom värdegrundsarbetet? Hur fungerar det i en stor organisation - Hur etablerar man på ett effektivt sätt en värdegrund som fungerar för ett stort antal medarbetare? Genom att göra en djupstudie, och prata både med nyckelpersoner i framtagandet av värdegrunden och de som arbetar med den i sin vardag, i en stor organisation, hoppas vi kunna få nyanserade

svar på de här frågorna, för att kunna dra en generell slutsats om organisationers värdegrundsarbete.

1.3 Syfte

Syftet med den här uppsatsen är att skapa en ökad förståelse för värdegrundsarbetet i en stor organisation, och studera betydelsen av värdegrunden. Vi vill ta reda på hur de själva definierar arbetet, vad värdegrunden betyder för dem, varför det är relevant att arbeta med, och vilket - eller vilka - problem värdegrunden syftar till att lösa. Syftet är att med de svar vi får kunna säga någonting allmänt om betydelsen och relevansen av värdegrundsarbete i moderna organisationer.

1.4 Frågeställning

Vår huvudfrågeställning är:

- *Hur förhåller sig en stor organisation till sitt värdegrundsarbete?*

Andra frågor vi avser besvara är:

- *Vad får värdegrundsarbetet för praktiska effekter inom en stor organisation?*
- *Vad finns det för motiv bakom värdegrundsarbete?*

1.5 Relevans

Konceptet värdegrund är ett ytterst vanligt förekommande fenomen i dagens organisationer (Lencioni, 2002), detta kan till stor del förklaras via institutionell teori där organisationer anammar värdegrund för att få legitimitet. Det finns en stark tilltro inom litteraturen för hur effektiv värdegrunden antas vara (Collins & Porras, 1995), dessutom är värdegrund knappt studerad inom svensk kontext, och det blir ytterligare intressant att undersöka en organisation i en komplex situation. Med den här bakgrunden så anser vi det vara relevant att undersöka en stor organisation med bred verksamhet - att skapa en nyanserad bild av konceptet "*Värdegrund*" för att förstå hur det kan nyttjas inom organisationen.

1.6 Avgränsning

Vi har valt att ta upp värdegrunden enskilt och inte i anslutning till organisationskultur, även om det verkar finnas ett tydligt samband. Anledningen till detta är att fokus på enbart värdegrundsarbete innebär att vi kan få en djupare förståelse för hur värdegrunden påverkar organisationen utan att behöva blanda in de kulturella aspekterna. Den insamlade empirin styrker även att det är ett värdegrundsarbete som organisationen genomför, och att kulturen ska bli ett resultat av värdegrunden. Det är också av hänsyn till de resurs- och tidsbegränsningar vi har, som vi valt att avgränsa oss till konceptet "*Värdegrund*".

1.7 Disposition

Här presenteras uppsatsens upplägg, bestående av sju delar: Introduktion, Teoretiskt ramverk, Metod, Resultat, Analys & Diskussion, Slutsats och slutligen Framtida forskning.

Introduktion: Här introduceras bakgrunden till arbetet, där en problematisering förklaras. Genom problematiseringen lyfter författarna syftet och frågeställningen. Slutligen beskrivs relevansen av studien och avgränsningarna.

Teoretiskt ramverk: Som teoretisk grund ligger följande fyra teorier: Värdegrund, Institutionell teori, Institutionalisering och Normativ styrning. Dessa teorier förklaras mera ingående för att skänka läsaren en förståelse för vad de innefattar och vilken relevans de har till arbetet.

Metod: Inom ramarna för metoden presenteras först forskningsdesignen och verklighetsbilden som uppsatsen har sitt avstamp i. Efter att forskningsdesignen är redogjord så presenteras sedan val och urval, forskningsmetodiken och tillvägagångssättet för datainsamling, följt av en redogörelse för analysmetod. Sedan innehåller metodkapitlet en kvalitetsbedömning och slutligen kommenteras undersökningens eventuella begränsningar.

Resultat: Här presenteras det empiriska materialet som samlats in och materialet delas in i två huvuddelar. Första delen beskriver vilka motiv som låg till grund för värdegrunden och hur den utformades, följt av andra delen: hur värdegrunden omsätts i praktiken.

Analys & Diskussion: Här knyts säcken samman och empirin tolkas med hjälp av teorierna presenterade i Teoretiskt ramverk. Diskussionen sker löpande i samband med att analysen genomförs.

Slutsats: I detta kapitel redogör vi för vad uppsatsen resulterat i samt vad bidraget är. Kapitlet är uppdelat i två avdelningar; Praktisk och Teoretisk slutsats.

Framtida forskning: Sista delen av uppsatsen är delen där författarna presenterar vad som skulle kunna studeras vidare med åtanke på vad de funnit under arbetsprocessen. Med fynd avser författarna intressanta sidospår som det inte givits möjlighet att undersöka, inom ramarna för denna uppsats.

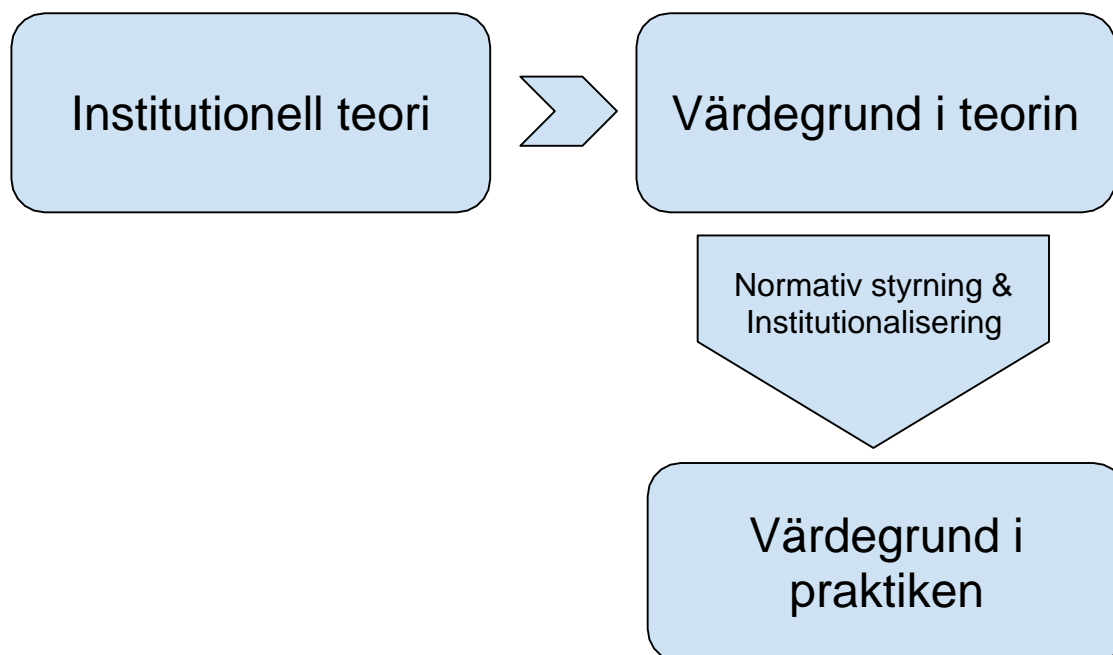
2 Teoretiskt ramverk

2.1 Inledande teoridiskussion

För att undersöka hur ACDE:s värdegrundsarbete omsätts i praktiken har vi fyra teoretiska utgångspunkter; Värdegrund, Institutionell Teori, Institutionalisering, och Normativ Styrning.

Många författare inom värdegrundsteori lyfter värdegrundsarbete som en lösning på organisationella problem (Collis & Porras, 1995; Fergusson & Milliman, 2008; Weaver & Treviño, 1999). Värdegrund har fått fäste i många organisationer som idag har olika krav på sig för att ha och arbeta med en värdegrund. Ett exempel på detta är samtliga svenska statliga företag, som enligt statliga direktiv måste arbeta med en värdegrund (Regeringskansliet 2017).

Institutionell Teori ger oss en bakgrund som kan hjälpa oss beskriva hur organisationer idag förhåller sig till "Värdegrund" som norm, och värdegrundsteori beskriver vad en värdegrund kan ha för effekter. Med hjälp av teori i institutionalisering och normativ styrning får vi möjlighet att undersöka hur ACDE, och de som jobbar i organisationen, förhåller sig till värdegrunden. Vi får också verktyg att analysera de potentiella effekter värdegrundsarbetet kan ha i praktiken.



Figur 1 - Teoretiskt ramverk

2.2 Värdegrund

En värdegrund ska beskriva vad som är viktigt för en organisation och kan användas för att styra de anställdas beteende (Fergusson & Milliman, 2008; Weaver & Treviño, 1999; Collins & Porras, 1995). En organisations värdegrund ska alltså lägga en grund för hur beslut fattas, hur personalen agerar, samt ligga till grund för en organisationell praxis (Brown, 1992 i Fergusson & Milliman, 2008). Collins och Porras (1995) menar att en värdegrund är uttalade, väsentliga, och långvariga värderingar som en organisation har. Enligt författarna kan värdegrund även vara styrande inom organisationen. De säger också att värdegrunden inte får påverkas av ekonomisk vinning eller kortsiktiga mål (Collins & Porras, 1995).

Enligt litteraturen kan värdegrunden bidra på tre sätt (Fergusson & Milliman, 2008; Weaver & Treviño, 1999; Collins & Porras, 1995).

- Vägleda beslutsfattandet
- Öka personalens motivation
- Förbättra personalens etiska agerande

Vägleda beslutsfattande:

Enligt Fergusson & Milliman (2008) kan värdegrunden via etablerade värderingar vägleda beslutsfattandet för chefer och ledare. Då många beslut kan vara svåra och oklara kan en värdegrund bidra med större förståelse för vad som ligger i organisationens intresse och vad som mest gynnar den långsiktigt (Fergusson & Milliman, 2008).

Öka personalens motivation:

Värdegrunden kan ge medarbetarna en större mening med deras arbete, vilket leder till ökad motivation och förbättrat arbetssätt (Fergusson & Milliman, 2008). Collins och Porras (1995) menar att en värdegrund som speglar personalens och organisationens inre behov och åsikter kommer att leda till att personalen känner en större tillhörighet till organisationen och motivation till att utföra sitt arbete.

Förbättra personalens etiska agerande:

Fergusson & Milliman (2008) beskriver att värdegrunden kan förändra personalens beteende genom att fungera som moralisk kompass. Enligt Weaver & Treviño (1999) finns det en koppling mellan värdegrunden och ett ökat etiskt agerande vilket uppenbarar sig i att personalen sökte etiska råd från medarbetare, en ökad vilja eller förmåga att dela med sig av dåliga nyheter, samt ett minskat oetiskt beteende på arbetsplatsen.

Baksidorna med en värdegrund är, enligt Lencioni (2002), att vissa av medarbetarna kommer att bli utstötta då de inte delar vissa av de värden som organisationen valt att lyfta fram. Vidare menar han att värdegrunden begränsar organisationens strategiska möjligheter samtidigt som den begränsar de anställdas beteenden. Cheferna kan, enligt Lencioni, utstå massiv kritik för små överträdelser, om de agerar utanför värdegrunden, om de agerar utanför värdegrunden. Collins & Porras (1995) påpekar även risken med att en organisation, som har en stark värdegrund, riskerar att ta beslut som alla är i linje med varandra och därmed minska möjligheten för strategisk förändring. Dock menar Collins & Porras (1995) att företag som är skickliga samt har bra ledare kommer att veta vad som bör vara konstant och vad som bör förändras.

Åsikterna kring effektiviteten av Värdegrund är delad inom forskarvärlden. Somliga är odelat positiva *“Återigen, för att betona ett fundamentalt fynd inom vår forskning, nyckeln är inte vilka värdegrundsord organisationer har, utan att de har en värdegrund”* (Översatt från engelska, Collins & Porras, 1995, s. 222). Andra forskare är något mer försiktiga när det gäller effektiviteten, som Lencioni (2002), han menar att för att en värdegrund skall vara effektiv måste det vara rätt ord som passar både syftet och organisationen. Han går till och med så långt att säga att ett välfungerande företag som inte sedan tidigare haft en värdegrund, men implementerar en, kan försämra sin lönsamhet radikalt om värdegrunden inte implementeras på ett korrekt sätt. Vidare argumenterar han för att om en organisation inte vågar göra de uppoffringar som krävs så är det bättre att avstå från en värdegrund. Park-Dahlgaard, Dahlgaard & Edgeman (1998) skriver i sin artikel att om organisationen inte har en värdegrund kommer den aldrig kunna uppnå sin fulla potential.

2.3 Institutionell teori

2.3.1 Vad är en institution?

I antologin *“The New Institutionalism in Organizational Analysis”* från 2012, sammanställd av Powell & DiMaggio, sammanfattas och utvecklas existerande teori om institutioner. Här görs också ett flertal definitioner, med olika inriktningar, bland annat: *“... en institution är en organiserad, etablerad, procedur. Ofta representeras det som konsekventa samhällsregler (“spelets regler”).”* (Översatt från engelska, Jepperson, 2012, s. 143). Jepperson (2012) skriver i kapitlet om institutionalism att det som kännetecknar en institution är att den inte behöver initieras av någon, utan en institution är någonting som tas för givet och reproduceras kontinuerligt, i en kontext. Han menar att en institutions förmåga att påverka sin omgivning beror på olika faktorer, bland annat huruvida institutionen är inbäddad bland andra institutioner, och om en institution är starkt kopplad till fenomen som uppfattas som moraliska eller uppfattas som en naturlag, alltså sånt som inte är naturligt att ifrågasätta. Ytterligare en faktor som, enligt Jepperson, bestämmer en institutions möjlighet att påverka är dess *“taken-for-grantedness”*: hur mycket den tas för givet av de som jobbar i organisationen.

2.3.2 Legitimitet

Institutionell teori kan ge en förklaring till varför ACDE arbetar med värdegrund. Meyer & Rowan (1977) menar att organisationer med avsikt att skapa legitimitet anpassar sig på olika sätt. De menar att till skillnad från *“normal”* ekonomisk rationalitet, där en organisation genomför förändringar på grund av ekonomiska skäl, finns det andra motiv för hur en organisation fattar

beslut och agerar. Dessa motiv säger de är institutionaliserade normer och förhållningssätt som fungerar som styrsystem och regler. Författarna hävdar att dessa styrsystem fungerar som myter vilka organisationer införlivar för att skaffa resurser, legitimitet, stabilitet, och ökade överlevnadschanser vilka baseras på gällande normer och styrsystem. De menar också att organisationers formella struktur i stor utsträckning tar hänsyn till dessa myter snarare än de behov som organisationens verksamhet har. Som ett resultat av diskrepansen mellan en organisations faktiska struktur, och den struktur som verksamheten fordrar uppstår det ett glapp, det glappet är skillnaden som råder i hur en organisation faktiskt styrs i motsats till hur den borde styras (Meyer & Rowan, 1977). Meyer & Rowan skriver att olika institutioner formar och stärker varandra, och slutligen övergår de högre uppsatta chefernas arbete mer mot imagearbete. Detta kan kopplas till Alvessons påstående att organisationer lägger resurser på att uppfattas positivt av sina intressenter och med denna bakgrund genomföra aktiviteter utan någon koppling till ett substantiellt verksamhetsbehov (Alvesson, 2014). Att med dessa motiv imitera och kopiera en annan organisation benämner de som att vara isomorf (Meyer & Rowan, 1977). Genom sina teorier förklarar Meyer & Rowan att många organisationer som följd av isomorfism ser ut på liknande sätt. Att vara isomorf skänker i förlängningen legitimitet till organisationerna ifråga, både för imitatören och den imiterade (Meyer & Rowan, 1977).

Centralt för Meyer & Rowans teori är att en organisations kärna är dess legitimitet, organisationen måste uppfattas som legitim för att fortleva. De menar att genom att efterlikna omgivningen legitimeras organisationen. Ett sätt för en organisation att erhålla legitimitet är genom att kopiera en redan legitim aktör, denna aktörs beteende integreras i organisationen och blir därigenom en del av dess metoder och processer (Meyer & Rowan, 1977). Ett exempel på ett sätt att reproducera

en norm är ett framgångsrikt konsultföretag som endast anställer personer som studerat vid Harvard Business School, eftersom skolan har ett gott anseende, vilket i förlängningen skänker legitimitet till konsultföretaget. Ytterligare exempel på motiv bakom att införliva institutionaliserade normer i organisationen är att legitimiteten skyddas, något som exemplifieras av vården: “*Sjukhus behandlar, inte botar, patienter*” (Översatt från engelska, Meyer & Rowan, 1977, s. 357), där produkten är ogripbar och snarare en process än ett resultat, där legitimiteten kvarstår även om patienten inte botas. Att anpassa organisationens verksamhet efter rådande normer kan minska sannolikheten för externa kontroller, inspektioner och ifrågasättanden, vilket i viss bemärkelse kan “skydda” organisationens verksamhet (Meyer & Rowan, 1977). De menar att legitimiteten skänker stabilitet till organisationer. Stabiliteten skänker en tröghet till organisationen, en tröghet som fungerar som en buffert för förändringar, denna buffert medför att organisationen blir mindre känslig för svängningar och fluktuationer. Detta kan som praktisk effekt innebära att en organisation införlivar vissa normer (Meyer & Rowan, 1977), till exempel framtagandet av en värdegrund, för att den förändringen skulle påverka organisationens verksamhet mindre än den potentiella granskning eller ifrågasättandet, än vad det hade inneburit att inte ha en värdegrund

2.3.3 Isomorfism

Meyer & Rowan (1977) beskriver tre former av isomorfism inom institutionell teori: mimetisk, normativ, och tvingande isomorfism. Mimetisk isomorfism innebär att organisationer härmar framgångsrika organisationer då framgångsrika organisationer uppfattas som legitima, detta kan ske både medvetet och omedvetet. Då en organisation vill utvecklas i en viss riktning och inte vet var den ska börja, är ett alternativ att kopiera en annan organisations tillvägagångssätt. Normativ

isomorfism är när en organisation anammar myter och ceremonier. Dessa ceremonier grundar sig i att ett visst arbetsmoment utförs på ett visst sätt, till exempel då alla inom en yrkesgrupp utför det på ett för deras utbildning förmedlat sätt (Meyer & Rowan, 1977). De skriver att en myt kan vara en föreställning om att en viss typ av utbildad person är bäst lämpad för ett visst arbete. Ett exempel är att ett universitet måste ha en strategisk plan, om de vill uppfattas som legitima av omvärlden. Mimetisk och normativ isomorfism hos organisationer kan liknas vid moden, dessa styrs av en kollektiv uppfattning bland företagsledare om vad som ser bra ut (Abrahamson, 1996). Tvingande isomorfism är ett resultat av externa influenser som tvingar en organisation att anpassa sig efter dessa influenser, exempel på detta kan vara regler, lagar eller standarder som bland annat kan bestämmas av externa intressenter eller lagstiftare (Meyer & Rowan, 1977). Komplexiteten i branschen där en organisation är verksam påverkar graden av isomorfism som manifesterar sig - ju komplexare bransch, desto större grad isomorfism. Exempel på utpräglat komplexa förhållanden är om ett sjukhus, som tvingas ta hänsyn till myndigheter, rådande lagar, certifierings- och utbildningskrav på de anställda, med mera (Meyer & Rowan, 1977).

2.3.4 Institutionaliserings

Dillard, Rigsby & Goodman (2004) sammanfattar institutionalisering som processen i vilken institutionella normer påverkar en organisation, eller som Martinez (1999 i Dillard, Rigsby & Goodman, 2004) förklarar - en organisations interaktion med den institutionella miljön. Alltså, hur de förväntningar som finns påverkar en organisation, och hur den processen går till. Vilka normer som institutionaliseras i organisationen beror till stor del på hur stark normens institutionella styrka är, vilket beskrevs i det tidigare kapitlet (DiMaggio, 1988, citerad av Dillard, Rigsby & Goodman, 2004). För att återgå till ett tidigare exempel - förväntningen att ha en strategisk plan kan ha ett

stort tryck på ett Universitetet, eftersom de förväntas ha ett strukturerat och genomtänkt sätt att planera sin verksamhet. Institutionaliseringsprocessen för universitetet genomgår för att ta fram sin strategiska plan.

2.5 Normativ styrning

Kärreman & Rännstam (2012) beskriver normativ styrning som en indirekt form av beteendestyrning. Med detta menar de att beteendet inte är själva målet för styrningen, utan främst de anställdas förståelse och tankar, styrningen riktas mot de anställdas verklighetsuppfattning (Czarniawska-Joerges, 1988, i Alvesson & Sveningsson, 2012). Normativ styrning kan användas som ett sätt för organisationen att få anställda att svara på frågorna: *“Vilka är vi som arbetar här?”* & *“Vad är för oss rätt och fel?”* (Alvesson & Sveningsson, 2012, s. 187) på ett liknande sätt. “Vi” och “oss” syftar här på att skapa delade intressen och innebörder för de anställda. Kunda (1992) belyser att den normativa styrningen också kan fungera som ett motivationsverktyg för att den anställde ska känna stark förbindelse med organisationen och en sann tillfredsställelse av arbetet som utförs. De anställda känner tillhörighet till organisationen genom att de tilldelas symboliska belöningar, samtidigt som de förväntas ha ett beteende som gynnar organisationen. De såg även att den normativa kontrollen resulterade i att fler medarbetare påpekade andra medarbetares brister och agerande som inte var fördelaktiga för organisationen. Detta gör att den mer strikta typen av kontroll från chefer kan minskas (Kunda, 1992), vilket kan kopplas till värdegrundsteorin (Fergusson & Milliman, 2008). Syftet med den normativa styrningen är att de anställdas tankar och föreställningar ska formas på ett sätt som blir gynnsamt för organisationen (Alvesson & Sveningsson, 2012).

Etzioni (1961; 1980, i Alvesson & Sveningsson, 2012) och Ouchi (1980, i Alvesson & Sveningsson, 2012) beskriver två huvudsakliga metoder för normativ styrning - Rekrytering, som innebär att organisationen anställer folk som inte bara har de rätta formella kvalifikationerna, utan också personlighet och värderingar som stämmer överens med organisationen genom en modell som kallas matchningsmodellen, och Socialisation. Socialisation innebär att de som arbetar inom organisationen "lär sig" organisationens normer, vilket kan liknas vid någon slags uppfostran. Detta sker oftast genom det dagliga arbetet där den anställde lär sig "vad som gäller" dels genom sina egna och andras misstag och dels genom en imitation av andra medarbetare, men kan också ske genom internutbildningar (Alvesson & Sveningsson, 2012).

2.6 Avslutande teoridiskussion

De teoriområden vi tagit upp har tydliga kopplingar. En värdegrund kan enligt författarna användas för att vägleda beslut, öka motivation, och förbättra etisk agerande. Trots olika rön om värdegrundens effektivitet, både i organisationell teori och praktik, finns det få empiriska studier på området, dessutom är en stor del av den genomgångna teorin konceptuell. Detta innebär att det finns anledning att på ett kritiskt sätt granska värdegrundens effekter i praktiken, vilket kan göras med ett institutionellt synsätt. Genom att betrakta införandet av värdegrund som norm, vilken skänker legitimitet till en offentlig organisation, kan vi ställa oss frågan: Vilka motiv låg bakom införandet? Institutionalisering och normativ kontroll hjälper oss att förklara och undersöka hur ACDE:s anställda interagerar med värdegrunden.

3 Metod

Uppsatsen som genomfördes var av kvalitativ art, där vi intervjuade anställda på flera nivåer inom en organisation: koncernledning, chefsnivå, och verksamhet, med utgångspunkt i ACDE:s värdegrund. Genom respondenternas svar skapades en bild av hur arbetet fortlöpte och vad en värdegrund kan resultera i.

3.1 Forskningsdesign

3.1.1 Ontologi

Uppsatsen baserar sig på att verkligheten är en social konstruktion, alltså, hur den upplevs av aktörerna däri. Enligt ontologin finns det två dominerande världsbilder: Objektivism och Konstruktionism (Bryman & Bell, 2005).

Den första världsbilden, Objektivism, utgår ifrån att världen vi lever i är en värld som skapas utanför vårt intellekt, att världen är oss given. Det ligger således utanför människan intellekt och bortom hennes förmåga att ändra på verkligheten hon befinner sig i. Objektivismens perspektiv är att allt är givet, och vi kan observera saker och ting, men att vi inte formar den som ett resultat av vår interaktion (Bryman & Bell, 2005).

Den världsbild som anammats i denna uppsats är konstruktionismen. Konstruktionismen: *“...ifrågasätter åsikten att kategorier som organisation och kultur är på förhand givna enheter”* (Bryman & Bell, 2005, s. 33). Enligt konstruktionismen kan inte en organisation eller kultur

definieras exakt, utan detta är en ständigt pågående process där varje individ kommer fram till ett kontinuerligt avvikande resultat. Verkligheten kan snarare beskrivas som följande: *“Den fungerar som en referensram, men den omformas eller omvandlas också kontinuerligt”* (Bryman & Bell, 2005, s. 35). Alltså, verkligheten är varken given eller kontinuerlig, den är snarare som en avgränsning som skiljer det som finns och uppfattas från det som inte gör det.

Konstruktionismens verklighet kan således ses som utrymmet där alla individer och deras individuella uppfattningar existerar (Bryman & Bell, 2005). Gruppens ambition var att förstå individers uppfattningar och ställa dessa i relation till varandra, att opartiskt presentera ett resultat som avspeglar samtliga individers tyckande och åsikter (Skärvad & Lundahl, 2016). Därför valde gruppen en konstruktionistisk världsåskådning.

3.1.2 Undersökningens orientering

Som nämndes i stycket ovan är den verklighetsbild som låg till grund för undersökningen, av konstruktionistiskt slag (Bryman & Bell, 2005). Som en förlängning av den konstruerade verkligheten önskade gruppen att förstå hur de olika uppfattningarna respondenterna hade, skapade en samlad bild av individernas verklighet. Hermeneutiken tar hänsyn till hur verkligheten upplevs, och att den är en social konstruktion: *“Verkligheten är inte bara fakta och data utan också en social konstruktion”* (Skärvad & Lundahl, 2016, s. 53). Hermeneutiken ämnar skapa en förståelse för processen ovan beskriven (Jacobsen, 2007). Genom att fokusera på vad aktörerna upplevde i denna studie, hade gruppen som ambition att skapa en förståelse för processen som äger rum under det kontinuerliga implementeringsarbetet av värdegrunden inom ACDE. Genom bilden som gruppen producerat skapades en samlad “verklighet” av vad som fortlöpt. Denna verklighet som

sammanställdes var avsedd att skänka en förståelse av hur organisationen förhåller sig till sin värdegrund både för gruppen, och för externa parter som eventuellt ej var direkt involverade i de olika delprocesserna som ägde rum.

3.1.3 Fallstudie

Valet av kvalitativ fallstudie var vidare lämpligt, då syftet med uppsatsen var att få en djup förståelse för en process, för att få de svaren behövde vi ett djup i respondenternas resonemang som bäst nås genom en kvalitativ studie (Bryman & Bell, 2005). Vi var dessutom intresserade av det idiografiska synsättet som de anställda inom ACDE hade gentemot värdegrundsarbetet.

3.2 Val av fallföretag

ACDE är en stor offentlig, nordeuropeisk koncern med bred verksamhet som drivs i tolv dotterorganisationer, däribland Respekt AB. Respekt AB är en stor vårdorganisation med flera sjukhusområden och över 12 000 anställda år 2017. Då ACDE är en offentlig, skattefinansierad organisation, samtidigt som de beslut som formar ACDE har en inverkan på invånarna i det område där organisationen verkar, leder till att det finns ett medialt intresse för organisationen. Koncernens budget och verksamheternas riktning bestäms av politiska beslutsfattare som väljs till fyraåriga mandatperioder, vilket ytterligare bidrar till organisationens komplexitet. Tack vare möjligheten att intervjua personer på flertalet nivåer i ACDE har vi fått en unik möjlighet att få ett brett perspektiv på deras värdegrundsarbete, trots relativt få respondenter. Att det råder stor nutida och

framtida brist på personal inom vårdbranschen (Statistiska Centralbyrån, 2017), är ytterligare en aspekt som gör ACDE till en intressant organisation att studera.

3.3 Val och urval

Gruppen gjorde ett strategisk val av fallstudieobjekt, ett val där en person kunde förse oss med forskningsinformation (Alvehus, 2014), och genomförde en förstudie med en kontakt inom ACDE. Vår initiala kontakt är verksam inom ACDE, och hade stor insikt i pågående processer samt förändringsarbetet inom ACDE. Personen vi kontaktade hade dessutom ett stort kontaktnät inom ACDE och kunde därigenom etablera en kontakt å våra vägnar, som vi inte hade kunnat göra på egen hand. Genom att låta en person etablera kontakter åt oss förenklades accessen och bidrog med en infallsvinkel som annars inte varit tillgänglig. (Alvehus, 2014) Vi inser att det finns viss problematik som medförs av detta val, som vi går igenom mer i avsnitt 3.8: Undersökningens begränsningar.

Den strategiska kontakt som etablerats försatte oss i kontakt med en grupp individer innehavande nyckelroller inom ACDE. Genom vår kontakt etablerades ett Snöbollsurval (Alvehus, 2014; Bryman & Bell, 2005). Snöbollsurvalet låg till grund för vilka respondenter som gjordes tillgängliga på koncernnivå och chefsnivå. Sammantaget ingår respondenterna i en kedja som sträcker sig från ACDE:s högst ledning hela vägen ner till verksamhetsnivå.

Snöbollsurvalet kunde vidare ses som ett Bekvämlighetsurval, ett urval som man inte kunde bestämma vilka som skall delta, utan fick arbeta med de som fanns tillgängliga (Alvehus, 2014;

Bryman & Bell, 2005). Samtliga personer inom ACDE står rimligtvis normalt inte till vårt förfogande och därför var vi förpassade till den grupp som gjordes tillgängliga genom vår initiala strategiska kontakt. För kommentarer rörande generaliserbarheten av detta urval, se stycke 3.7: Kvalitetsbedömning.

På verksamhetsnivå intervjuades läkare och sjuksköterskor, ingen av respondenterna arbetade på likartade avdelningar. Ingen av respondenterna kände, till författarnas kännedom, någon annan av respondent. Vidare var respondenterna av olika ålder och könsfördelningen var jämn (Jacobsen, 2007; Alvehus, 2014).

Nedan, i tabellen presenteras respondenterna som intervjuades i detta arbetet. Samtliga namn är slumpvis valda och könstillhörighet kan vara omskriven.

Katarina	Koncernchef, ACDE
Karl	Koncernledning, ACDE
Fia	Chefsnivå, Respekt AB
Frans	Chefsnivå, Respekt AB
Viktoria	Verksamhetsnivå, Respekt AB
Vincent	Verksamhetsnivå, Respekt AB
Veronika	Verksamhetsnivå, Respekt AB
Vivienne	Verksamhetsnivå, Respekt AB

Tabell 1 - Respondentlista

Som underlag för empirin genomfördes totalt åtta intervjuer. Redan när sju intervjuer genomförts jämfördes det insamlade materialet och då kunde det konstateras att en viss mättnad hade uppstått, en heterogen grupp hade intervjuats och flera olika åsikter hade registrerats (Alvehus, 2014), dock genomfördes den sista intervjun som planerat.

3.4 Forskningsinstrument

Som verktyg för insamling av data använde gruppen sig av intervjuer. Grunden för intervjuerna var en semistrukturerad intervjuguide med öppna frågor - Intervjun styrdes av teman som var vägledande under intervjuerna, för att få en tydligare riktning med samtalet (Alvehus, 2014; Jacobsen, 2007). Öppenheten ämnade att ge så ärliga svar som möjligt, där respondentens eget tyckande och tänkande skulle presenteras fritt, *“För att få till ett produktivt samtal får inte intervjun utveckla sig till ett förhör eller någon slags test av respondentens kunnande”* (Alvehus, 2014, s. 83). Med citatet ovan i åtanke utformades intervjufrågorna så öppet som möjligt med formuleringar syftande till förståelse snarare än ifrågasättande.

En induktiv datainsamling genomfördes. Frågorna som formulerades i intervjuguiden formulerades med avsikten att erhålla så fria svar som möjligt, svar helt utan givna svar (Skärvad & Lundahl, 2016). Syftet med intervjuerna var att få respondenternas åsikter och uppfattningar rörande värdegrundsarbetet, samt att vi hade för avsikt att kunna stimulera respondenten med hjälp av ostrukturerade följdfrågor så att vi kunde erhålla en djupare förståelse (Alvehus, 2014; Skärvad & Lundahl, 2016).

3.4.1 Interna dokument

Som underlag för empirin så använde vi oss även av en hemsida som Respekt AB tagit fram för internt bruk, som handlar om deras värdegrundsarbete. På hemsidan finns diskussionsfrågor, artiklar, och filmer som på olika sätt behandlar värdegrunden.

3.5 Tillvägagångssätt - praktiskt

För att få till stånd intervjuerna etablerades först kontakt via e-post, sedan fick respondenterna bestämma tid och plats då de kunde ställa upp på intervju. E-post möjliggjorde god kontakt där respondenten fick svara på sina egna premisser och när det passade (Skärvad & Lundahl, 2016). Genom e-post förmedlades även en projektplan (se bilaga 1), för att öka sannolikheten att respondenterna skulle vilja medverka, vilket de annars skulle kunna vara skeptiska till (Skärvad & Lundahl, 2016). I och med att en del av respondenterna var högt uppsatta tjänstepersoner med begränsade möjligheter att träffas valde gruppen att genomföra intervjuerna på platser som respondenterna fick bestämma. Platserna de valde var dessutom på deras arbetsplatser, detta skulle enligt Jacobsen (2007) kunna ge en kontexteffekt. Enligt Jacobsen är det en effekt av miljön som stärker svaren som ges, i vårt fall skulle kontexteffekterna vara naturliga, då intervjuerna genomfördes på respektive respondents arbetsplats, vars värdegrund vi ämnade studera. Att gruppen valde att genomföra intervjuerna med bara en intervjuare närvarande medförde även att respondenterna kunde vara mera öppna med svar om eventuellt känsliga ämnen (Jacobsen, 2007). Detta var för att samtalet skulle kännas personligt och förtroligt (Jacobsen, 2007; Skärvad & Lundahl, 2016). Dock skall det påpekas att flera intervjuare innebär fördelar under ostrukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2005), samtidigt skriver författarna följande om strukturerade

intervjuer: “...närvaron av en andra intervjuare vid en strukturerad intervju sannolikt inte gjorde själva intervjun bättre eller säkrare.” (Bryman & Bell, 2005, s. 139–140). Med en semistrukturerad intervju som ett mellanting av de två ovan beskrivna intervjuerna, valde vi förtrolighet framför den eventuella fördel som flera intervjuare kunde skänka.

Intervjuerna initierades med allmänna frågor som syftade till att skapa en vänlig atmosfär där respondenterna kände sig bekväma med de som intervjuade, för att öppna upp för mera utvecklade svar senare i intervjuerna (Jacobsen, 2007). Samtidigt presenterade vi även oss själva och förklarade syftet med intervjuerna. Intervjuerna övergick sedan till ett sakligare format där insamling av data skedde, frågorna var av utforskande natur och av öppet slag. Många gånger ställdes allmänna följdfrågor såsom: “hur”, “vad”, “kan du utveckla” och dylikt för att få respondenterna att själva utveckla sina svar och få en konversation (Alvehus, 2014). Alvehus (2014) skriver vidare om vikten av att få sin respondent att leda samtalet: “*Generellt kan det sägas att det är bra att lära sig få respondenten att tala snarare än en själv*” (Alvehus, 2014, s. 84), med detta i åtanke är det viktigt att vara en god lyssnare under en intervju. Under intervjuerna gick vi ytterligare ett steg och vågade helt enkelt att vara tysta, tystnaden gav respondenten möjligheten att tänka och reflektera över vad hen skulle svara, på så sätt erhöles mera ingående svar (Alvehus, 2014; Jacobsen, 2007).

Vi spelade in samtliga intervjuer med hjälp av mobiltelefoner, något som respondenterna givit sitt medgivande till. Inspelning av intervjuerna gav oss dessutom en möjlighet att upprätthålla ögonkontakt och vara mera delaktiga under intervjuerna än om hela samtalet skulle skrivas ned samtidigt (Alvehus, 2014). Under intervjuerna fördes även anteckningar. Dessa anteckningar

kunde verka stimulerande på respondenterna, vilka kunde uppfatta anteckningar som om att svaren de gav var av intressant natur och därigenom leda till fler intressanta svar (Jacobsen, 2007).

Vid transkribering genomfördes en mellannivå av transkribering, således skrevs vartenda sagda ord ned (Skärvad & Lundahl, 2016). Då citaten presenterades, gjordes detta återhållsamt tolkande, för att få ett lättläsligt alster (Bryman & Bell, 2005).

3.6 Analyismetod

Då en konstruktionistisk verklighetsbild låg till grund för hur individernas uppfattning skapats, samt att gruppen ville få insikt i varför en process genomförs och implementerats, tillämpades ett hermeneutiskt, tolkande synsätt. Detta låg till grund för att skapa en förståelse och en insikt i hur aktörerna resonerar och uppfattar processen (Jacobsen, 2007; Skärvad & Lundahl, 2016).

Vid sortering av insamlad data utgick gruppen från Rennstam & Wästerfors (2011), de delar in processen i tre steg: Sortera, Reducera och Argumentera. Att sortera innebar att gruppen gick igenom allt insamlat och transkriberat material och skapade en ordning av en oordning: "*Genom att sortera skapar analytikern ordning och genom att reducera skapas koncentration och skärpa.*" (Rennstam & Wästerfors, 2011, s. 205). Datan sorterades in i tematiskt uppdelade kategorier, där kunde en röd tråd skapas som gav klarhet till empirin. Sorteringen medförde att gruppen blev väl förtrogen med materialet och att den kunde delas upp efter de olika teman vi använt i intervjuguiden. De olika teman som använts kunde också sorteras efter lämpligt valda teorier för att beskriva vad som kommit fram under intervjuerna. Nästa steg var att reducera, när detta steg

genomfördes lyfte gruppen fram det som var av vikt för studien. Vad som var ännu viktigare med reduceringen var att gruppen nu kunde välja bort material som inte var av relevans för studien. *“Empirin ska vara giltig och relevant”* (Jacobsen, 2007, s. 12). Med citatet i åtanke valde gruppen ut de stycken ur intervjuerna som var av relevans för studien. Sista steget i analysen var att argumentera, när argumentationen skedde så skapades klarhet i varför valda stycken var relevanta för studien, och på vilket sätt de bidrog till analysen. Argumentationen skedde som ett led i urvalsprocessen och presenteras inte vidare i denna uppsats.

När empirin hade sorterats, reducerats och argumenterats, samt att resultatet hade presenterats, påbörjades analysen. En huvudsakligt induktiv analysmetod valdes med inslag av det abduktiva: *“En induktiv ansats, däremot, tar utgångspunkt i det empiriska materialet (utan teoretisk förståelse) och bygger sina slutsatser enbart utifrån detta.”* (Alvehus, 2014, s. 109). Att genomföra en induktiv analys innebar att vi hade ett så öppet sinne som möjligt för den data som samlats in och vad det skulle kunna resultera i för resultat (Jacobsen, 2007). Att det fanns abduktiva inslag beror på att det är svårt att inte på förhand ha en uppfattning om en företeelse (Alvehus, 2014).

Som referensram för analysen låg teorierna, beskrivna i kapitel 2: Teoretiskt ramverk. Institutionell teori låg till grund för att analysera hur värdegrunden framarbetades. Teoriavsnitten om värdegrund och om normativ styrning låg till grund för analys om hur värdegrunden kunde omsättas i praktiken. Vidare bearbetades intervjusvaren växlande, det vill säga att man växlar mellan tolkande och analyserande (Alvehus, 2014).

3.7 Kvalitetsbedömningar

Inom kvalitativa undersökningar, som vi genomfört, bör man inte skriva om validitet och reliabilitet, utan här ersätts dessa av tillförlitlighet och äkthet (Bryman & Bell, 2005).

Tillförlitligheten beskriver hur resultaten avspeglade vad som faktiskt sagts, att de som intervjuade och transkriberade inte tolkade respondenternas svar. Vidare så handlar det om att säkerställa att det som presenterades som resultat var det som sagts (Bryman & Bell, 2005). Tillförlitligheten i denna uppsats bedöms av oss att vara god, författarna lyssnade igenom ljudupptagningar och läste igenom motsvarande transkriberingar, för att säkerställa att innehållet var korrekt transkriberat. Däremot genomfördes en återhållsamt tolkande av det empiriska materialet för att förenkla läsningen av empirikapitlet, detta bedömdes inte påverka tillförlitligheten.

Äkthet syftar till hur pass rättvisande bilden är av undersökningen som genomförts, om alla åsikter registrerades och presenterades på ett korrekt sätt (Bryman & Bell, 2005). Då undersökningen av ACDE inbegrep att intervju tre nivåer: medarbetare, chefsnivå och koncernledning, däribland initiativtagarna till framarbetandet av värdegrunden. Att tre nivåer blev intervjuade under studien har säkerställt att inte bara en nivå berättelse låg till grund för empirin, något som stärker äktheten (Bryman & Bell, 2005). Vidare så närvarade endast en intervjuare vid intervjun, något som medförde att intervjuerna blev mer personliga, vilket kan ha påverkat respondenterna att ge mer sanningsenliga svar.

3.8 Undersökningens begränsningar

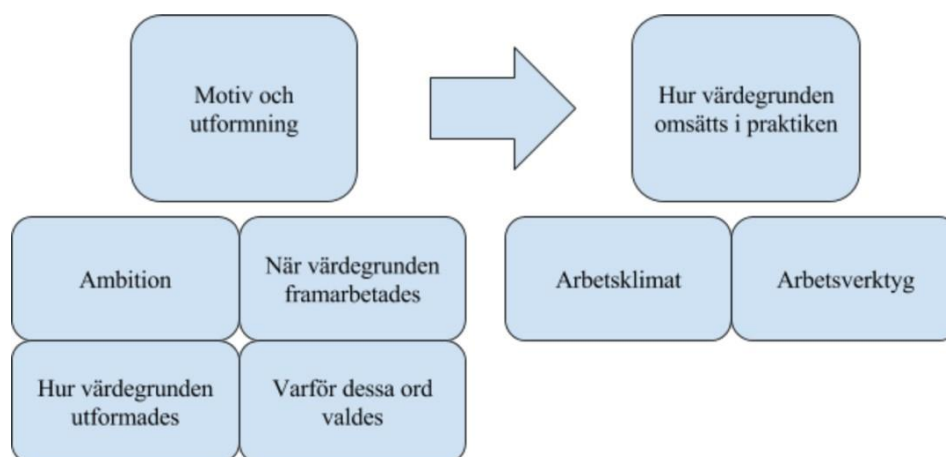
Genom att gruppen hade en strategisk kontakt som satte gruppen i kontakt med vissa nyckelpersoner inom ACDE begränsades möjligheten att välja vissa respondenter. Urvalet kunde liknas vid ett bekvämlighetsurval, där gruppen valde de som kunde och ville ställa upp på intervjuer. Ett bekvämlighetsurval kan vara problematiskt ur ett vetenskapligt perspektiv, då det begränsar omfattningen av vilka som medverkar (Alvehus, 2014). En annan problematik var att genom kontakterna som etablerades så var det totalt två individer som inte valde att medverka på grund av tidsbrist (Bryman & Bell, 2005; Jacobsen, 2007).

Författarnas uppfattning var att inget av de listade exemplen ovan påverkade utfallet av studien negativt i någon större utsträckning. Genom den strategiska kontakt gruppen hade, etablerades kommunikation med personer som vanligtvis är svårtillgängliga, utan kontakten hade access med respondenterna försvårats avsevärt. För det tredje var det av intresse för ACDE att ta del av hur arbetet med värdegrundsarbetet fortlöpte och hur processen eventuellt kunde förbättras. Trots dessa begränsningar är författarnas samlade bild att uppsatsens resultat inte begränsats som följd, utan valen har snarare bidragit till mer möjligheter att hitta relevanta svar.

4 Resultat

4.1 Hur empirikapitlet är strukturerat

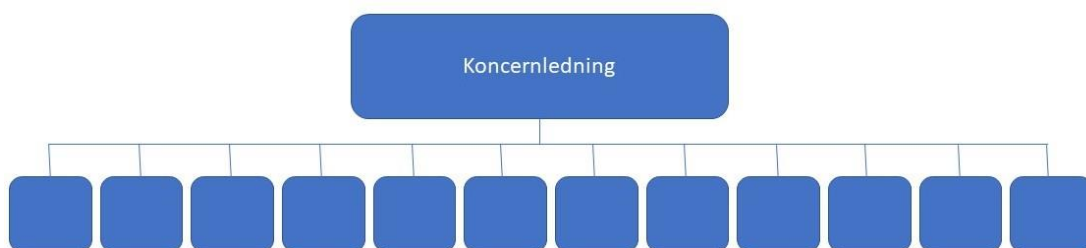
Empirikapitlet har två huvudsakliga delar, där insamlad data presenteras. Första huvuddelen syftar till att reda ut vilka motiv som låg till grund för framtagandet av värdegrunden samt hur den kom att utformas. Denna innefattar i sin tur fyra delar: först så förklaras ambitionen med värdegrunden, som i sin tur innefattar en redogörelse av de normativa faktorer som ligger till grund för den samt hur värdegrunden ämnade att påverka arbetsklimatet. Andra underrubriken rör när värdegrunden togs fram, sedan presenteras data över hur den utformades. Sista delen av denna huvuddel reder ut varför de fyra specifika ord som värdegrunden består av valdes. Andra huvuddelen reder ut hur värdegrunden kom att omsättas i praktiken, först presenteras empirin av hur den påverkar arbetsklimatet och avslutas sedan av hur värdegrunden fungerar som ett verktyg för beslutsfattande.



Figur 2 - Struktur av empirisk redovisning

4.2 Beskrivning av fallorganisation

ACDE är styrd av politiskt tillsatta beslutsfattare som tar beslut om de olika verksamheternas inriktning och budget för dessa. ACDE:s verksamhet omfattar bland annat näringsliv, kultur, infrastruktur, samhällsplanering, sjukvård och transport och är uppdelat på tolv dotterorganisationer.



Figur 3 - Koncernen ACDE:s organisationsstruktur

Vi har intervjuat två personer från koncernledningen och sex ur den största av de tolv dotterorganisationerna: Respekt AB, en vårdorganisation vars verksamhet omfattar två sjukhusområden och ett flertal vårdenheter. Intervjuerna har varit fokuserade på värdegrunden som ACDE har implementerat.

Värdegrunden består av följande ord:

- Välkomnande
- Drivande
- Omtanke & Respekt

Nedan presenteras tabellen över respondenterna som beskrivits i metod delen, för att ge en bättre översikt vid läsning av empirikapitlet.

Katarina	Koncernchef, ACDE
Karl	Koncernledning, ACDE
Fia	Chefsnivå, Respekt AB
Frans	Chefsnivå, Respekt AB
Viktoria	Verksamhetsnivå, Respekt AB
Vincent	Verksamhetsnivå, Respekt AB
Veronika	Verksamhetsnivå, Respekt AB
Vivienne	Verksamhetsnivå, Respekt AB

Tabell 1 – Respondentlista

Förutom respondenterna som intervjuats har vi tagit del av en hemsida som Respekt AB tagit fram, som enbart handlar om värdegrunden. Hemsidan innehåller diskussionsfrågor, artiklar, och filmer som hanterar värdegrunden på olika sätt.

4.3 Motiv och utformning

4.3.1 Ambition

På frågan om varför ACDE införde värdegrund berättar Katarina, som sitter i koncernledningen och var drivande i framtagandet av värdegrunden, att ACDE:s ambition är värdegrunden ska göra organisationen mer framgångsrik:

“Om du tittar på de mest framgångsrika företagen i världen så är det ju de mest lönsamma, de mest kreativa och de mest innovativa är ju de som har en kultur, en företagskultur som bygger på starka värderingar, som bygger på något gemensamt för företaget eller organisationen som man vill stå för”

Här uttrycker Katarina att ACDE har tagit inspiration från framgångsrika företag och försöker efterlikna vad de tror har gjort dessa organisationer framgångsrika. Hon ser en korrelation mellan starka värderingar och långsiktig framgång. För att motivera värdegrunden ytterligare använde ACDE forskning på hur väl olika grupper fastställde diagnoser på patienter, där det visade sig att grupper med bättre arbetsklimat satte mer korrekta diagnoser än grupper med sämre arbetsklimat. Frans berättar om hur denna forskningen användes:

“Vi försöker lägga in forskning för det är så att vi är ju ett universitetssjukhus, och som på många akademiska arbetsplatser kan man säga, så finns det ett starkt mått av kritiskt tänkande, [...] Ja, och evidensbaserat är ett oerhört viktigt ord på den här arbetsplatsen, och det ska det vara. Och då behöver vi kunna visa att vi också har en förståelse för, och kan visa på evidens på det arbetet som vi utför”

Frans säger att huvudsyftet med denna forskning var att få personalen i Respekt AB att acceptera och anamma värdegrunden snarare än en anledning till att implementera den i hela organisationen. Senare i detta kapitel kommer vi att presentera olika aspekter som syftar till att förklara varför ACDE vill ha en värdegrund.

4.3.1.1 Normativ styrning

Katarina pratar om värdegrunden och vad den ska åstadkomma: *“Det här med värderingar är för mig att attrahera någonting som man inte kan säga nej till”*. Alltså, värdeorden är så allmängiltiga och självklara att ingen ska kunna säga emot dem. Hon fortsätter att berätta vad ambitionen med värdegrunden är: *“Tanken är att bygga en kultur med värderingar där jag inte ska behöva ha så många regler. Det är det hela tillitsstyrningen handlar om: vad vi är till för, hur vi ska uppfattas och ha fokus på den vi ska tjäna och serva, och inte ha så mycket inre fokus”*. Katarina berättar att värdegrunden skall fungera som en grund till att skapa en kultur och att dessa tillsammans ska minska behovet av regler och direkt kontroll, syftet är också att det ska skifta fokus från att personalen ska fokusera på sina egna behov och istället fokusera på det yttre, alltså fokus på patienterna som de ska hjälpa.

Karl berättar vad hans ambition med värdegrunden är: *“Att bygga en mer enhetlig kultur, där man kan använda värderingarna mer som riktning, som en slags guidande princip för att hålla en konsekvent linje”*. Både Karl och Katarina sitter i ledningen för ACDE och deras perspektiv på värdegrunden är mycket lika varandra. Den går ut på att värdegrunden ska bygga en kultur och att värdegrunden ska guida personalen. Vidare säger Karl att: *“Följer man värderingarna ska de kunna hjälpa en vid svåra beslut, eller guida i olika situationer, när folk uppträder på olika sätt”*. Vad Karl uttrycker är att värdegrunden skall ses som ett redskap, något som skänker riktning då man är osäker över vilket beslut man bör fatta.

Fia, som är chef på Respekt AB, har en snarlik syn på värdegrundens ambition och ger ett konkret exempel på hur värdegrunden kan användas i praktiken: *“Det är att få en gemensam kultur och*

också att vårt bemötande ska präglas av detta. Hur vi bemöter våra patienter och hur vi bemöter varandra och hur vi ser på vårt uppdrag på jobbet". Hon lägger också vikt vid att organisationen ska bygga en kultur utifrån värdegrund, och denna ska guida personalen i sitt bemötande gentemot personal och patienter.

Karl utvecklar också sitt resonemang kring ambitionen med värdegrunden och nyttan med att leda personalen med hjälp av en värdegrund: *"Det är lättare att leda folk, och det är klart folk inte ska vara stöpta i samma form, men det blir trevligare arbetsmiljö om man tänker utifrån omtanke och respekt"*. Värdegrunden förenklar, enligt Karl, arbetet med att leda och visa vilken riktning ACDE skall ta. Framförallt framhäver Karl att arbetsmiljön skulle förbättras om personalens bemötande skulle präglas av omtanke och respekt. Karls bild delas här av Veronika, att värdegrunden ska leda riktningen: *"Jag tolkar den som ett försök att sätta ord på vilken typ av människa organisationen vill att gemene man ska vara"*. Karl påpekar att de inte vill att folk ska vara stöpta i samma form, vilket Veronika håller med om, och tror att värdegrunden syftar till att skapa en mall för hur ledningen vill att personalen ska bete sig. Båda arbetar i verksamheten och koncernledningen delar alltså uppfattningen om att värdegrunden ska forma personalen.

Vivienne berättar om hennes syn på värdegrunden och vad den kan tänkas bidra med:

"Jag tänker att hur personalen beter sig påverkar kvalitén på vården, inte bara exakt den vården vi ger, utan hur vi samtalar med patienterna och hur vi behandlar dem. Ja, att det påverkar kvalitén på vården och man får en bättre kontakt med patienter och anhöriga, det underlättar

och effektiviserar arbetet. ACDE, handlar mycket om att effektivisera. Det skall bli så få missförstånd som möjligt och det ska flyta på”

Personalens beteende påverkar, enligt Vivienne, kvaliteten på vården och det inkluderar inte bara hur väl patienters åkommor behandlas, utan även hur de bemöts. Ett bättre bemötande från personalen gentemot patienterna underlättar alltså arbetet, och även om ett samtal kan ödsla värdefull tid, kan det effektivisera arbetet genom färre missförstånd och avbrott från anhöriga. Detta hör ihop med det Katarina pratade om att det är viktigt med ett yttre fokus och att det är patienterna som är det viktiga.

4.3.1.2 Förbättrandet av arbetsklimatet

Arbetsklimatet som uppmuntras är av ett öppnare slag, vilket verksamheten ser som ett redskap i kommunikation mellan kollegor, vilket stärks av Vivienne: *“...att så många som möjligt skall trivas. Att det skall bli lättare för personalen att kunna ta upp någonting om man inte tycker att någon har varit så schysst, att man ska kunna säga det”*. Genom värdegrunden ser sjuksköterskan Vivienne att det kan bli enklare att uttrycka ett eventuellt missnöje gentemot sina kollegor, att våga initiera en diskussion och stå upp mot det man anser vara fel.

Vidare svarar Vivienne på frågan om vad hon tycker om implementeringen av en värdegrund såhär: *“Det skulle faktiskt behövas, tycker jag, vissa kollegor skulle behöva bli påmind om detta.”*. Alltså, Vivienne uttrycker ett direkt behov av en värdegrund inom det dagliga arbetet och att arbetsklimatet potentiellt skulle kunna förbättras genom en värdegrund. Förhoppningen är också att värdegrunden i förlängningen ska resultera i ett mer etiskt arbetsklimat, något som

Viktoria ger uttryck för: *“I förlängningen är värdegrunden ett verktyg för en utökad etisk förståelse, att öka medvetenheten kring frågor som rör etik och förhållningssätt”*. Viktoria ser värdegrunden som ett verktyg för att långsiktigt skapa ett bättre klimat på arbetsplatsen. Frans menar att en organisation behöver både strategi och ett bra arbetsklimat för att nå effektivitet, därför är värdegrunden viktig: *“En organisation består av både och, du kan inte få en bra framfart och engagemang om du inte jobbar med kulturfrågor och bättre samarbetsklimat”*. Värdegrunden ska då skapa ett bättre samarbetsklimat som ska få personalen att trivas, vilket enligt honom leder till ökat engagemang. Vidare pratar Frans om hur personalen kan identifiera sig med organisationen: *“Värderingar har man ju mycket för att man ska identifiera sig med, att man känner ‘Det här är en arbetsplats som jag vill jobba på’”*. Frans säger att via starka värderingar så kan personalen identifiera sig med dessa och därmed känna en tillhörighet och en vilja att arbeta där.

4.3.2 När värdegrunden framarbetades

Det råder inledningsvis stor förvirring kring när värdegrundsarbetet påbörjades, med olika svar från olika respondenter, svaren varierar mellan samtliga nivåer inom ACDE:

“...det blev först på riktigt 2010 när sjukhusen slogs ihop, [...]. Men vi jobbade jättemycket med att ha en gemensam värdegrund då för att vi skulle ha det som bas för den gemensamma verksamheten” -Fia

“Vi gjorde ett jobb med koncernledningen, och då klubbade vi de här värderingarna under hösten 2015” - Karl

“Det var fem, sex år sedan. [...] på mitt nya jobb har jag inte hört talas om det en enda gång” -

Vivienne

Det råder olika uppfattningar om när värdeorden togs fram. Fia, som jobbar inom Respekt AB säger att det togs fram en gemensam värdegrund redan 2010, medans Karl berättar om ett arbete som genomfördes under andra halvan av 2015. Uppfattningen om när en gemensam värdegrund infördes skiljer sig åt med fem år. Vivienne däremot uppfattar att värdegrunden implementerades ungefär i början av 2012, i mitten av tidsspannet uppställt av Respekt AB och koncernledningen, sedan dess har Vivienne inte hört talas om värdegrundsarbetet. Varför tidsuppfattningen kan skilja sig åt kan förklaras av Fia som under sin intervju berättar:

“Vi har alltid haft värdegrund. Det har varierat lite, det brukar byta varje gång vi har bytt koncernchef, vilket ju är ett problem, för just värdegrund är något man måste ha långsiktigt. Man kan inte byta varje gång man byter koncernchef. Sen kan man säga att det var snarlikt det vi hade innan och det vi fick med den nya. Men man kan ju hoppas nu att den här liksom ligger kvar, och att den inte byts när vi byter chef”

Ovan uttrycker Fia att värdegrunden byttes i samband med att nya koncernchefen tillträdde, samt att värdeorden som implementerades ånyo var så pass snarlika de redan inkörda, detta kan förklara de olika uppfattade tidpunkterna för när den nya värdegrunden infördes.

4.3.3 Hur värdegrunden utformades

Karl berättar att de nuvarande värdeorden baserades på de värdeord som fanns i ACDE när han började jobba där. Vid det tillfället hade ACDE så många som 27 olika värdeord. Han berättar: *“Så vi började där, och vi kom fram till att vi kunde ju inte ha 27 stycken värdeord”*. Han förklarar vidare att koncernledningen då gick igenom de befintliga värdeorden och valde de som de upplevde fungerade bäst: *“Så då gjorde vi ett jobb med koncernledningen, och så klubbade vi de här värderingarna under hösten 2015 och introducerade de under chefsdagen i november”*.

Frans uttrycker tydligt att värdegrunden är något som måste integreras med rådande värderingar från gräsrotsnivå inom ACDE: *“Vi kan säga såhär - vi kan aldrig skapa ett bra värdegrundsarbete top-down”*. Alltså, Frans säger att för att värdegrundsarbetet skall lyckas, fordras det att den redan är en del av verksamheten. Han berättar vidare: *“Det här har hela tiden varit ett efterfrågestyrt arbete - Vi har aldrig gått ut och sagt: ‘Alla måste!’”*. Här förklarar Frans att det dessutom finns en efterfrågan på verksamhetsnivå för framtagandet och utvecklandet av en värdegrund. Viktoria ser också värdegrunden som något som ytterligare kan framhäva de positiva värderingarna som redan finns inom organisationen: *“Jag tänker att värdegrunden nog förstärker det, det är inte något nytt, utan att man vill stärka det befintliga”*. När Vincent får frågan om hur värdegrunden framarbetades så svarar han som följande:

“Men, det är här det blir lite svårt, eftersom det då från början, tror jag, upplevs för många som en självklarhet, så blir det nog en diskrepans mellan vad de som jobbar på golvet, och de som kommer med idéerna kring värdegrunden, och där upplever jag att det ibland liksom kan bli ett glapp i kommunikationen.”

Vincent upplever en skillnad mellan vad koncernledningen vill åstadkomma och vad som faktiskt skett, att koncernledningen vill implementera något nytt, men att det redan används inom verksamheten. Det framgår tydligt att de som jobbar inom Respekt AB upplevt en efterfrågan på värdegrunden, men att det inte varit huvudanledningen bakom koncernledningens beslut att införa den nya värdegrunden 2015.

4.3.4 Varför dessa orden valdes

Gällande hur orden togs fram så är det en enhetlig bild som presenteras från chefsnivå och koncernledningen:

“Ledningen tog hänsyn till att vi redan hade ett ord, och de tog hänsyn till Flytta Folk AB [Anm.

En annan dotterorganisation inom ACDE] som också hade ett värdegrundsarbete” - Frans

“Då var det så att Flytta Folk AB redan hade ‘Engagerad’ och ‘Drivande’, vilket hänger ihop rätt så bra med de vi har, och Respekt AB hade plockat ut ‘Respekt’ och börjat jobba med” -

Karl

Ledningen berättade om en ambition att ta fram värdeord som redan fanns implementerade inom vissa delar av ACDE, där de valde att lyfta fram de som redan fanns tillgängliga inom dotterorganisationerna, snarare än att ta fram helt nya.

När Fia blir tillfrågad angående hennes tankar kring orden som återfinns i värdegrunden och varför de är viktiga i hennes arbete, svarar hon följande:

“Det är så uppenbart om man jobbar med människor som vi gör, det är ordet drivande som är lite sådär att man undrar var det kommer från. Men välkomnande, omtanke och respekt är ganska självklara om man jobbar inom vården vad det är för någonting. Jag tror att de flesta som jobbar i vården känner sig bekväma med att jobba med det här”

Fia, som har bakgrund som läkare, anser att värdegrunden till stor del har en självklar koppling till vad de sysslar med på hennes avdelning, men hon anser att ordet drivande saknar relevans och koppling till hennes verksamhet, en uppfattning som delas av Viktoria: *“Jag känner att jag jobbar med alla de här orden, mest med omtanke och respekt. Engagerad, ja, absolut... men drivande, det känns inte lika nära”*. Här uttrycker två medarbetare från Respekt AB att de inte ser vart ordet “drivande” passar in. Karl påpekade, tidigare i detta kapitel, att drivande var ett av orden som togs in från en annan del av ACDE än den Fia och Viktoria arbetar på.

Under intervjun med Katarina uppmärksammade hon särskilt att det inte är orden som är det väsentliga: *“...det skulle kunna ha varit vilka värdeord som helst. Men det är inte orden som är det viktiga utan det är ‘mindsetet’”*. Vilka ord som står i värdegrunden har liten relevans, enligt Katarina, det är hur personalen agerar utefter dessa ord som betyder något. Det som är av vikt, enligt Katarina, är att det finns värdeord överhuvudtaget.

4.4 Hur värdegrunden omsätts i praktiken

4.4.1 Arbetsklimat

Som svar på en fråga om huruvida hon använder värdeorden i sin vardag svarar Fia: *“Det tycker jag att jag gör. Jag tänker ofta på framförallt omtanke och respekt. Men respekt är också det här med att man inte kollar på sin dator när en gäst kommer, eller att man inte kommer för sent eller sånt där”*. Ovan uttrycker Fia att hon använder värdegrunden som ett led i hur man bör bemöta sina kollegor, att man gör det på ett sätt som är värdigt för medarbetarna. Exemplet som Fia tar upp visar på att värdegrunden är något som hon reflekterar över och att hon applicerar den på sin vardag. För Veronika däremot, blir orden något för allmängiltiga:

“...för mig som jobbar på golvet är det bara att vara en god människa och jag är redan det, så jag behöver inte någon som säger att jag ska vara mer respektfullt eller visa mer omtanke eller vara mer drivande för jag tycker att det är i min karaktär ändå, som en bra sjuksköterska”

Veronika anser att hon redan anammar en god etik, att hon är välkomnande, omtänksam och respektfull gentemot patienter och kollegor, samt agerar drivande, alltså påverkar värdegrunden inte hennes arbete i någon större utsträckning. Dock utesluter inte detta att Veronika redan har rätt ‘mindset’, då hon uttrycker att hon redan arbetar efter värdegrunden, även om hon inte tar den i direkt aktning, i sitt dagliga arbete.

ACDE har tidigare haft ett arbetsklimat som de ville få bukt med, detta kan sägas ha varit upprinnelsen till ambitionen att arbeta med att implementera en värdegrund, Katarina säger: *“Jag*

ser att från att ha haft en tysthetskultur där man inte pratar om fel och brister till en debatt kring hur ska vi kunna göra det här bättre”. Här beskriver Katarina att ACDE lyckats gå från en tysthetskultur, till ett arbetsklimat där det ges en möjlighet till diskussion och debatt och att det är en del av det dagliga arbetet. Att det skapats forum för diskussioner är något som Viktoria, från verksamheten bekräftar: *“Då tänker jag att dem diskussionerna som vi har hela tiden, pågående på vår arbetsplats, är faktiska diskussioner om patienter eller levande människor, där vi försöker hitta bäst möjliga väg, för dem, framåt”*. Viktoria berättar här hur de aktivt diskuterar och försöker hitta lösningar tillsammans för att hjälpa patienterna på hennes avdelning, att personens välmående är centralt. Hur forum för diskussionerna skapas varierar, här i Frans ord: *“Vissa har pulsmöten [Anm.: korta avstämningsmöten], andra har reflektionsmöten i vardagen, alltså i samband med att man går av ett pass”*. Frans beskriver två möjliga vägar inom värdegrundsarbetet för att lyfta medarbetarnas tankar och idéer, där längd och omfattning varierar.

Att värdegrunden skänker mandat för att stå upp för sig själv eller andra är något som även Veronika ger uttryck för: *“Om jag upplever att någon behandlar mig eller någon annan kollega illa så ska jag gå till min chef och informera om att detta pågår”*. Alltså, de anställda på verksamhetsnivå känner att de har ACDE bakom sig, genom värdegrunden, på så sätt vågar de stå upp för sin och andras rätt att bli behandlade väl.

4.4.2 Arbetsverktyg

Frans kommenterar hur värdegrunden implementeras i Respekt AB:s övergripande strategi: *“Värdegrunden finns också med i vårt balanserade styrkort för hela ACDE”*. Här framkommer det tydligt att värdegrunden är en stor del i verksamhetens arbete, ett av de direkta

verksamhetsmålen som ACDE har att rätta sig efter. Rent konkret används värdegrunden enligt Fia som *“Ett sätt att nå våra mål”*. Här delar Frans och Fia åsikten att värdegrunden kan användas inom målstyrningen av ACDE.

Att värdegrunden fungerar som ett verktyg för att pålysa dåligt agerande är något som samtliga nivåer inom ACDE håller med om - den fungerar som verktyg. Fias berättar: *“Så det är klart att man kan använda det om man har ett möte och någon kommer för sent, så kan man använda det och säga: ‘du visar inte respekt för vår tid’”*. Här är det tydligt att problemen kan lyftas med hjälp av värdegrunden, där man genom värdegrunden kan uttrycka bristen på respekt från medarbetarna, på ett värdigt sätt.

Ibland kan värdegrunden fungera som en påminnelse för en själv, när man är osäker på hur man skall agera. Så här kommenterar Frans värdegrunden som redskap för den dagliga verksamheten: *“Ett verktyg för mig att leda mina tankar och mitt agerande rätt i min arbetsvardag”*. Frans uttrycker att han använder värdegrunden som ett slags rättesnöre för hur han ska agera i olika situationer som kan uppstå och hur det påverkar hans beslutsfattande.

Under intervjun med Vivienne framkom det att en medarbetares löneförhöjning uteblev till följd av hans agerande: *“Jag vet att det var någon som faktiskt inte fick någon löneförhöjning alls, han fick noll kronor, för att man upplevde att han hade ett bristande socialt beteende, han var inte så trevlig helt enkelt.”*. Som Vivienne berättade uteblev löneförhöjningen som en direkt effekt av att medarbetaren inte agerade efter rådande värdegrund, genom att värdegrundsarbetet uteblev så påverkades arbetet till den grad att resultatet inte förbättrades.

Cheferna i ACDE använder dock inte värdegrunden i löneförhandlingar enbart för att hålla undan löneförhöjningar, utan använder den som måttstock för att identifiera medarbetare som presterat utöver det vanliga. Karl berättar hur han motiverat en medarbetares löneförhöjning: *“Du har levererat otroligt mycket bättre utifrån drivande eller omtanke & respekt, så jag väljer att höja dig”*. Värdegrunden används inte bara när det kommer till personalfrågor, utan också för att motivera vilka projekt som ska genomföras - Karl berättar här om arbetet när han tillfrågas hur den används vid beslutsfattande: *“Värdegrunden hjälper till, den blir det som tippas åt rätt håll liksom. Den gör det väldigt enkelt att säga ‘Det här behövs, och dessutom är det i linje med våra värderingar’”*. Alltså, värdegrunden är ett verktyg för beslutsfattande av koncernledningen. Exempel på beslut som fattats är bland annat att investera resurser och pengar i projekt, som att göra nya upphandlingar, göra om utformningen på vårdmottagningar, och uppdatera de dokumentmallar koncernen och dess dotterorganisationer använder sig av. När Katarina tillfrågades hur hon gör för att hantera de som inte är beredda att anamma värdegrunden, svarade hon som följande:

“Det är ju mitt ansvar att byta ut de chefer som inte står för värdegrunden. Som inte står för de värderingar som jag tror på. [...] Där är en ny fastighetschef, där är en ny chef för Respekt AB, en ny hälso-/sjukvårdsdirektör, där är ny IT direktör, alltså ett antal nya bolagschefer, en ny regional utvecklingsdirektör också”

Här används värdegrunden som stöd för att fatta kritiska beslut, som påverkar människors vardag till stor utsträckning. I denna process är värdegrunden central, både som stöd för beslut och som verktyg för genomförande.

Respekt AB har skapat en hemsida för att underlätta sitt värdegrundsarbete. På hemsidan finns diskussionsfrågor, artiklar, och filmer, som hanterar värdegrunden. I en av dessa filmer förklarar en medarbetare, som arbetar med att ringa in folk för att jobba när ordinarie personal blivit sjuk, att han tillämpar värdegrunden för att övertala de han ringer att tacka ja till jobbpasset. En annan medarbetare, Alfred, förklarar att en chef använt värdegrunden i ett utvecklingsamtal, och att Alfred blivit så glad av det positiva bemötandet att han glömt be om löneökning under samtalet.

5 Analys & Diskussion

5.1 Vilka faktorer som påverkar värdegrundsarbetet

När respondenterna tillfrågas om värdegrunden går svaren i linje med varandra: Värdegrunden syftar till att leda alla som är anställda i ACDE i samma riktning och att få dem att samlas kring vissa grundläggande värderingar. På ledningsnivå i Respekt AB poängteras ytterligare vikten av att ha med sig värdeorden i det dagliga arbetet, tanken är att de ska påverka medarbetarna i deras bemötande med sina patienter och kollegor. Detta är ett tydligt uttryck både för normativ styrning (Alvesson & Sveningsson, 2012) och värdegrund (Weaver & Treviño, 1999). Värdegrunden ger de anställda svar på frågorna *“Vilka är vi som arbetar här?”* & *“Vad är för oss rätt och fel?”* (Alvesson & Sveningsson, 2012, s. 187). De som arbetar inom ACDE ska vara välkomnande och drivande människor, som visar omtanke och respekt för andra. Många av de anställda på verksamhetsnivå anser dock att värdeorden är så pass självklara i deras arbete att de inte direkt påverkas av värdeorden. Däremot framgår det att värdegrundsarbetet inneburit att de som arbetar på Respekt AB har fått nya diskussionsforum där de kan prata om och reflektera över sin vardag.

Under intervjuerna med koncernledningen refereras det ofta till andra stora framgångsrika företag och organisationer och deras framgångsrika värdegrundsarbete. Det kan alltså röra sig om en form av mimetisk isomorfism, där ACDE försöker efterlikna andra framgångsrika organisationer. Detta kan kopplas till Meyer & Rowans (1977) argument att organisationer är isomorfa för att skydda den egentliga verksamheten, i det här fallet innebär det att ACDE hade adopterat en värdegrund för att skydda verksamheten. Det förefaller däremot inte nödvändigtvis vara fallet, eftersom både Frans och Katarina berättar att de lägger ner mycket tid och resurser på att implementera

värdegrunden och få medarbetarna att jobba med den. Hade avsikten varit att enbart använda värdegrunden som skydd mot externa granskningar så hade ACDE inte gjort så tydliga ansträngningar för att implementera den.

Något som talar emot att det skulle röra sig om isomorfism är att värdegrundsarbetet efterfrågas av medarbetarna i Respekt AB. Respondenterna som arbetar där berättar att de efterfrågar värdegrunden av arbetsmiljömässiga och etiska anledningar, inte på grund av någon slags extern influens. Detta skulle i sin tur innebära att värdegrundsarbetet legitimeras av de som arbetar inom verksamheten. Däremot verkar inte efterfrågan vara något som koncernledningen haft i beaktning när de fattat beslut kring framtagandet av värdegrunden, utan den bakgrund som ges är den som nämndes i första stycket: att leda och samla de anställda i ACDE. Eftersom värdegrunden efterfrågas av medarbetarna är det möjligt att det spelar mindre roll för organisationen som helhet ifall det skulle vara så att koncernledningen implementerat den av isomorfa skäl, eftersom den interna efterfrågan i sig legitimerar arbetet. Det förefaller som att koncernledningen har valt en värdegrund som fungerar väl i organisationen trots att de inte gjort någon större genomgång av verksamheternas faktiska behov.

En av de första frågorna som dyker upp vid analys av det empiriska materialet är när ACDE faktiskt påbörjade sitt värdegrundsarbete och svaren skiljer sig beroende på vem som tillfrågas, och var i organisationen personen befinner sig. De som arbetat en längre tid inom Respekt AB hävdar att värdegrunden på något sätt alltid funnits, medan andra ger datum så sent som 2015. Det visar sig sedan att Respekt AB, och vissa andra av dess systerorganisationer inom ACDE arbetat med vissa värdeord sedan en tid tillbaka. Detta ledde sedan till att ACDE som koncern vid ett

tillfälle hade så många som 27 olika värdeord. Otydligheten i att ha så många värdeord ledde till att koncernledningen bestämde sig för att skära ner på antalet värdeord, vilket skedde 2015. När detta gjordes tog de hänsyn till att Respekt AB redan arbetat med ordet “Respekt” och valde att ha kvar det värdeordet. Detta “erkännande” kan med hjälp av Jeppersons (2012) teorier om institutioner tolkas som en positiv faktor för just det värdeordet som institution, då det kommer att förknippas med auktoriteten som är koncernledningen. Detta kan i sin tur leda till att värdegrunden förstärks eftersom de andra värdeorden också är förknippade med det första: “Respekt”.

Jepperson (2012) berättar att en institution stärks när den kan uppfattas som någon slags moral auktoritet, vilket i sin tur går att koppla till normativ isomorfism. I ACDE:s fall blir detta aktuellt eftersom värdeorden är just “Välkomnande, Drivande, Omtanke & Respekt”, det vill säga ord som har moralisk laddning, särskilt när det tas i beaktning att ACDE arbetar med att på olika sätt ta hand om människor. Detta skulle då innebära att värdegrunden som institution stärks inom organisationen.

Lencionis (2002) kritik av värdegrund, att den måste passa både organisationen och syftet, kan tillämpas på ACDE - hur kan en värdegrund vara tillräckligt bred, men ändå tillräckligt handlingskraftig, och samtidigt användas effektivt inom en organisation som har så bred verksamhet som ACDE? I fallet med Respekt AB framgår det att de upplever att värdegrunden till viss del inte går att tillämpa i deras vardag, vilket bör vara ett resultat av att organisationen befinner sig i en komplex miljö där den har dotterorganisationer med vitt skilda verksamheter. Det framgår också att Respekt AB:s komplexa miljö leder till att de har många krav och förväntningar på sig. Utifrån den insamlade datan verkar det inte som att organisationen gjort några större uppoffringar

för att kunna implementera värdegrunden, vilket Lencioni hävdar är essentiellt för att en organisation ska kunna arbeta på ett effektivt sätt, tvärtom verkar värdegrunden ha skapat nya möjligheter för ACDE.

5.2 Resultatet av värdegrundsarbetet

En tydlig effekt av värdegrundsarbetet är, som medarbetarna på verksamhetsnivå uppfattat, att chefer fått ett verktyg att styra medarbetare med. Vissa medarbetare har blivit undanhållna löneökning med motiveringen att de inte arbetat enligt värdegrunden, medan andra fått löneökning just för att de tagit värdegrunden i beaktning i arbetet. Detta är en effekt som Lencioni (2002) identifierat som en potentiell nackdel med värdegrundsarbete, att vissa i organisationen hamnar utanför. På koncernledningsnivå har personer till och med fått lämna sina jobb för att de inte velat arbeta med värdegrunden vilket också kan kopplas till Lencioni (2002) och att chefers agerande kan få stora konsekvenser då de agerar utanför värdegrunden. Då det råder brist på yrkesverksamma inom vården har dotterorganisationen inte någon möjlighet att rekrytera helt i linje med värdegrunden, vilket enligt teorin om normativ styrning skulle göras enligt matchningsmodellen (Alvesson & Sveningsson, 2012), utan de använder snarare den i större utsträckning som ett verktyg för att genom socialisation försöka anpassa medarbetarnas beteende till att hålla sig inom de ramar som förväntas av organisationen. Med detta kan vi identifiera värdegrunden som medel för normativ kontroll, vilket bekräftas ytterligare av de medarbetare på verksamhetsnivå som berättar att de upplever att värdegrunden kan användas för att få medarbetare som beter sig illa mot andra inom organisation att ändra sitt beteende. Detta kan både kopplas till Jeppersons (2012) tidigare nämnda teori, att institutioner stärks om de uppfattas som moraliska,

och till Weaver & Treviños (1999) artikel, som visade att värdegrundsstyrda organisationer är mer benägna att agera etiskt, vilket bekräftas av anställda på flera nivåer i organisationen, som menar att de använder värdegrunden som vägledning även i sitt eget arbete. Anställda på alla nivåer inom ACDE nämner att värdegrunden gör det enklare lyfta diskussioner, och poängtera beteenden i vardagen som man inte tycker är okej, det vill säga inte är enligt värdegrunden.

Trots att fler resurser inte tilldelats den avdelning som varit ansvarig för implementeringen av värdegrunden på dotterorganisationen har de lagt ner mycket tid på det. Workshops har arrangerats på många avdelningar inom organisationen, och för att förenkla implementeringsprocessen har flera verktyg tagits fram, en handling som i sig stärker värdegrunden som institution tvåfaldigt. För det första visar det sig i den direkta effekt som verktygen har i implementeringen, och för den andra i den effekt som fås genom att värdegrunden stärks av att det läggs mer resurser på den, för organisationen är det viktigt att värdegrunden tas för givet. Att arrangera workshops är också ett sätt att socialisera för att implementera normativ styrning i en organisation, ett sätt att "uppfostra" medarbetarna, som det beskrivs av Alvesson & Sveningsson (2012). Att värdegrunden finns med i det balanserade styrkortet är ytterligare ett exempel på att ACDE lägger stor vikt vid implementeringen av värdegrunden. Däremot är det tydligt att de berörda avdelningarna inte fått *mer* resurser för att arbeta med värdegrunden, utan det rör sig snarare om en omfördelning av befintliga resurser. Det framgår inte vilken sorts projekt som nedprioriteras för att möjliggöra värdegrundsarbetet, och det hade i sin tur kunnat påverka dess effekter.

En annan effekt som värdegrundsarbetet fått är att den kunnat användas för att motivera beslut inom organisationen. Exempel på detta är de workshops som arrangeras för att implementera själva

värdegrunden, men också beslut som att starta projekt för att förtydliga kommunikation i form av kallelser till patienter, och utformning av mottagningar på vårdcentralen. Detta kan ses som ett exempel på hur värdegrunden används för normativ styrning inom själva organisationen - värdegrunden som institution används för att motivera vilka beslut som fattas. Detta är att ta värdegrunden ett steg längre än att använda den för att "Vägleda beslutsfattandet", som beskrevs av Fergusson & Milliman (2008). Snarare än att enbart vägleda beslutsfattandet så används värdegrunden som argument, eller för att, som Karl uttrycker det: *"Den hjälper till, den blir den som tippas åt rätt håll liksom. Den gör det väldigt enkelt att säga 'Det här behövs, och dessutom är det i linje med våra värderingar'"*.

De sätt vi observerat att ACDE och Respekt AB arbetar med värdegrunden är hur de institutionaliserar värdegrunden, hur de förhåller sig till värdegrunden som institution, det vill säga hur de låter den påverka organisationen (Martinez, 1999 i Dillard, Rigsby & Goodman, 2004). Det vi upptäcker här är att även ifall det är så att ACDE är isomorf, och har adopterat värdegrunden i ett försök av att framstå som mer legitima, så har koncernen i sin institutionalisering en viss inverkan över hur de arbetar med värdegrunden. Till skillnad från Meyer & Rowans (1977) teorier, som beskriver organisationer som nästintill maktlösa i förhållande till de institutionaliserade normer som tvingas på dem, så kan vi se att ACDE har ett visst mått av inverkan när det kommer till hur de arbetar med sin värdegrund. I Respekt AB är en stor del av de anställda medvetna om värdegrunden och vad den ska användas till. Värdegrunden har skapat möjligheter för ACDE:s anställda att hantera problem i deras vardag, och fungerar som kompass i svåra beslutssituationer.

6 Slutsats

6.1 Praktisk slutsats

Vi kan konstatera att ACDE har lagt resurser på att implementera sin värdegrund, en värdegrund som tagits fram med efterfrågan från verksamheten, samtidigt observerar vi att den har tagits fram av delvis isomorfa skäl. Omständigheterna kring hur värdegrunden har tagits fram är en essentiell del i dess effektiva implementering. Det faktum att koncernledningen tog hänsyn till att värdeordet "Respekt" redan användes i Respekt AB bidrog till att de anställda inom organisationen tog värdegrunden på allvar, då det var ett bekräftande av redan befintliga idéer. Detta i sin tur ledde till att organisationen var mottaglig för värdegrunden och att implementera den i sin verksamhet. Implementeringsarbetet i sig är också en förutsättning för värdegrundens effektiva användande inom ACDE.

Värdegrunden är efterfrågad inom verksamheten, dock är den inte nödvändigtvis förankrad i ett konkret uppmätt behov, utan snarare i faktorer de olika aktörerna bedömer vara väsentliga. Dessa aktörer är dels interna och inkluderar medarbetarna och ledning. Medarbetare på en verksamhetsnivå uttrycker en vilja att deras insatser och arbete ska vara av värde, där de har ett humant mottagande i åtanke när de arbetar och ser värdet av sina medmänniskor. Ledningen ser värdegrunden som ett måste, något som är ämnat att skapa en kultur där alla ska inkluderas, och dessutom driva på utvecklingen av ACDE. Att värdegrunden skänker verktyg för dagligt arbete och beslutsfattande stärker dessutom värdegrundens nödvändighet.

ACDE tar också hänsyn till externa aktörer, i deras fall hela samhället, ett samhälle som den dagliga verksamheten är i ständig kontakt med. Detta är något som sker i särskilt stor utsträckning i just ACDE eftersom det är en offentlig organisation, och deras budget, samt verksamheternas riktning, bestäms av politiskt valda beslutsfattare. Genom värdegrunden minskar sannolikheten att ACDE ifrågasätts, därigenom stärks deras legitimitet. Även faktorer som en föreställning om “best practice” genomsyrar värdegrundsarbetet, där ansatser tydligt görs för att kopiera organisationer som uppfattas som framgångsrika.

Vi konstaterar att värdegrunden används för normativ styrning av anställda inom ACDE. Vidare kan vi också konstatera att värdegrunden skapar möjlighet för de anställda att reflektera över och prata om sin arbetsvardag på ett odramatiskt och enkelt sätt. Anställda på chefsnivå kan också använda värdegrunden som verktyg för att förenkla och motivera fattandet av olika beslut i organisationen.

6.2 Teoretisk slutsats

Vi drar slutsatsen att koncernledningen har infört värdegrunden av delvis isomorfa skäl för att uppfattas som legitima av sin omgivning. Det innebär däremot inte att organisationen enbart har rättat sig efter de institutionaliserade normer, de förväntningar, som finns. Det är inte heller bara legitimitet som är resultat av isomorfismen, utan vi kan observera några andra verkliga effekter av värdegrunden. Vi kan se att organisationen väljer hur de förhåller sig till värdegrunden, hur de arbetar med den och vad den har för betydelse. Vi observerar att organisationen, både på koncernnivå och i dotterbolaget, har inverkan när det kommer till deras förhållande till

värdegrunden. De är isomorfa, men ändå adaptiva till den institutionella norm som värdegrunden är. Vi har valt att kalla det här fenomenet *Adaptiv Isomorfism*.

Med *Adaptiv Isomorfism* kan vi i organisationen observera två praktiska effekter av värdegrundsarbetet:

- Beslutsfattande
- Beteendeformande

Beslutsfattande

Den adaptiva isomorfismen kan användas för att bemyndiga de som är anställda inom organisationer att fatta beslut för att styra organisationen i den riktning som avses av värdegrunden. De beslut som fattas kan exempelvis vara vilka projekt som ska genomföras eller hur resurser ska fördelas.

Beteendeformande

Att isomorfismen är adaptiv innebär också att värdegrunden kan användas som verktyg att forma de anställdas beteende gentemot varandra och deras kunder (i detta fallet patienter). De anställda kan med värdegrunden bakom sig skapa diskussionsforum med varandra, ta upp frågor om medarbetares beteende med chefer, och även reflektera över sitt eget beteende i arbetet.

7 Framtida forskning

Denna uppsats har på verksamhetsnivå uteslutande studerat sjuksköterskor och läkare. ACDE, som studerats, arbetar inte uteslutande med vårdinsatser, utan är även en stor aktör inom fältet för bl.a. offentlig transport och kultur. För att erhålla en mera allmängiltig bild av hur dessa påverkas av värdegrundsarbete, vore det lämpligt att genomföra en studie riktad mot hur dessa verksamheter påverkas av värdegrundsarbete. Denna rekommendation grundar sig i att vårdpersonal redan är värderingsdrivna, de har inom sina yrkesgrupper olika regler att förhålla sig till. Både sjuksköterskor och läkare har betydande etiska koder att förhålla sig till, till skillnad från transportarbetare och kulturarbetare, och dessa kan påverka utfallet av värdegrundsarbetet.

Hur beteendet förändras av värdegrundsarbetet är ett annat fält som är av intresse, vissa antydningar till beteendeförändring till följd av implementeringen av värdegrunden gjordes av respondenterna, detta var dock inget som författarna av denna uppsats varken är utbildade eller kvalificerade för att studera.

Slutligen så vore det intressant att studera resultatet av ett värdegrundsarbete efter att det avslutats och uppskattas som fullbordat, detta då värdegrundsarbetet som låg till grund för denna uppsats, enligt koncernledningen, var pågående, och de slutgiltiga resultaten inte var mätbara.

8 Källförteckning

8.1 Tryckta källor

Abrahamson, E. (1996). Management fashion, *The Academic of Management Review*, Vol. 21, no. 1, pp. 254-285

Alvehus, J. (2014). Att skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok, 2nd edn, Stockholm, Sweden: Liber

Alvesson, S. (2014). Triumph of Emptiness: Consumption, Higher Education, and Work Organization. Oxford press.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2012). Organisationer, Ledning och Processer, 2nd edn, Lund: Studentlitteratur

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2018). Strategy as parody, Department of Business Administration, working paper, Lund University School of Economics and Management

Bryman, A. & Bell, E. (2005). Företagsekonomiska forskningsmetoder, Malmö: Liber ekonomi

Collins, J. & Porras, J.I. (1995) Built To Last: Successful Habits Of Visionary Companies, 3rd edn, London: Random House

Dillard, J.F., Rigsby, J.T. & Goodman, C. (2004). The making and remaking of organization context: Duality and the institutionalization process, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 17, no. 4, pp. 506-542

Fergusson, J. & Milliman, J. (2008). Creating Effective Core Organizational Values: A Spiritual Leadership Approach, *International Journal of Public Administration*, vol. 31, no. 4, pp. 439-459

Jacobsen, D.I. (2007). Förståelse, beskrivning och förklaring: Introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete, 5th edn, Lund: Studentlitteratur

Kunda, G. (1992). Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation, Philadelphia: Temple University Press

Kärreman, D. & Rännstam, J. (2012). Styrning - beteenden, resultat och normer, i Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2012). Organisationer, Ledning och Processer, 2nd edn, Lund: Studentlitteratur

Lencioni, P.M. (2002). Make Your Values Mean Something, *Harvard Business Review*, vol. 80, no. 7, pp. 113-117

Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, vol. 82, no. 2, pp. 340-363

Park-Dahlgaard, S.M., Dahlgaard J.J., & Edgeman, R.L. (1998). Core Values: The precondition for business excellence, *Total Quality Management*, vol. 9, no. 4/5, pp. 51-55

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvantitativt material, i Ahrne, G. & Svensson, P. eds. *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber, pp. 194-210

Skärvad, P.H. & Lundahl, U. (2016). *Utredningsmetodik*, 4th edn, Lund, Sweden:

Studentlitteratur

Urde, M. (2009). Uncovering the corporate brand's core values, *Management Decision*, vol. 47 no: 4, pp.616-638

Weaver, G.R. & Treviño, L.K. (1999). Compliance and Values Oriented Ethics Programs: Influences on Employees' Attitudes and Behavior, *Business Ethics Quarterly*, vol. 9, no. 2, pp. 315-335

8.2 Digitala källor

Jepperson, R.L. (2012). Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism i Powell, W.W, & DiMaggio, P.J. (2012). *The New Institutionalism in Organizational Theory*, [ebook], University of Chicago Press, tillgänglig via Google Books

<https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=jbTbAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=The+Ne>

[w+Institutionalism+in+Organizational+Analysis&ots=pDehGbNkbH&sig=Jr8n8koXG3oiEq6e9ff7MnzB2m8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](http://www.institutionalism.org/Institutionalism+in+Organizational+Analysis&ots=pDehGbNkbH&sig=Jr8n8koXG3oiEq6e9ff7MnzB2m8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) [Hämtad 12 December 2017]

Regeringskansliet. (2017). Att arbeta med den statliga värdegrunden - en handledning, *Värdegrundsdelegationen*. Tillgängling online

<http://www.vardegrundsdelegationen.se/media/Att-arbeta-med-den-statliga-v%C3%A4rdegrunden-en-handledning.pdf> [Hämtad 2018-01-04]

Statistiska Central Byrån. (2017). Trender och Prognoser 2017, *Statistiska Centralbyrån*.

Tillgänglig online:

http://www.scb.se/contentassets/60312e5030114512b5b58a94a4ae25e2/uf0515_2017i35_br_am85br1701.pdf [Hämtad 3 Januari 2018]

Widegren, H. (2017). Onlinevideo: Värdegrundsarbete, YouTube. Tillgänglig online:

<https://www.youtube.com/watch?v=SPTReeNcHAg&t=129s> [Hämtad 21 December 2017]

9 Bilagor

Bilaga 1 - Projektplan mejlat till respondenter [Anonymiserad version]:

Nyligen framarbetades en ny värdegrund för ACDE, som är en del av dess strategi för förbättringsarbete under 2016–2020. Värdegrunden uttrycker en ambition om att all ACDE verksamhet skall vara välkomnande samt att omtanke och respekt skall stå i fokus för mötet mellan en av ACDE representanter. Vidare, så skall aktörerna inom ACDE verka drivande och initiativtagande för utvecklingen av verksamheten.

Vår grupp vill nu undersöka vad denna nya värdegrund skall åstadkomma för organisationen, samt att utreda hur värdegrunden implementeras på verksamhetsnivå. Rent praktiskt så vill vi intervjua samtliga aktörer inom processen för värdegrundsarbetet, från initiativtagare, till daglig verksamhet, inklusive samtliga instanser ansvariga för implementering. Detta kan avse kommunikatörer och samtliga led däri.

Vi hoppas kunna identifiera hur en stor offentlig organisation arbetar med att implementera förändringsarbete, och hur den strategiska avsikten omsätts på verksamhetsnivå.