



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Värdet av en värdegrund

En studie om värdegrundens praktiska
betydelse ur ett medarbetarperspektiv

Daniel Larsson
Jacob Nystrand

Antal ord: 14481

Gruppenr: 89

Handledare:
Katja Lindqvist

Examensarbete
VT 2018

Sammanfattning

Värdegrunder är idag en naturlig del av många moderna organisationer. Fördelar som att värdegrunden kan vara vägvisande och grund för beslut lyfts ofta fram i nuvarande forskning (Lencioni, 2002; Philipson, 2011). På senare år har även kritik riktats mot värdegrundsarbete och viss forskning menar att det är slöseri med både tid och pengar (Alvesson, 2015). Det är emellertid svårt att fastslå hur mycket värdegrunden faktiskt bidrar i medarbetares dagliga arbete och empirisk forskning saknas på området. I denna studie är syftet att öka förståelsen för värdegrund och värdeord samt undersöka vilken praktisk betydelse värdegrund och värdeord har ur ett medarbetarperspektiv.

Studien utgår från en kvalitativ ansats där semistrukturerade intervjuer legat till grund för den empiriska insamlingen. Totalt genomfördes nio intervjuer med chefer och medarbetare från både den privata och offentliga sektorn. Frågorna som besvaras i studien är: - Hur uppfattas värdeord och värdegrund ur medarbetares och chefers perspektiv och hur hjälper värdeord och värdegrund medarbetare som ett redskap i det dagliga arbetet? - Hur formas värdegrund och värdeord i en organisation? - Hur delaktiga är medarbetarna i framtagandet av värdegrunden och i det kontinuerliga arbetet med värdegrunden? Den förstnämnda frågan har varit vår huvudfrågeställning och de två nästkommande är ytterligare två frågor vi avser att besvara för att uppnå vårt syfte med studien. Studiens slutsatser är att värdegrunden och värdeorden ofta formas av en ledning vid enstaka tillfällen där medarbetarnas delaktighet är högst begränsad. Ytterligare ett resultat i studien är att värdegrunden och värdeorden används som en form av internt verktyg som medarbetare kan använda i diskussioner mot exempelvis en överordnad.

Nyckelord: värdegrund, värdeord, redskap, medarbetare, praktisk användning.

Förord

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till de informanter som ställt upp på intervju, trots ont om tid. Vi vill även tacka vår handledare Katja Lindqvist, på institutionen för Service Management och Tjänstvetenskap vid Lunds universitet för värdefulla råd, feedback och bra vägledning. Slutligen vill vi även tacka varandra för ett gott samarbete där båda författarna har varit lika delaktiga under studiens gång.

Helsingborg, 24 maj 2018.

Daniel Larsson och Jacob Nystrand.

Innehållsförteckning

1 Inledning	4
1.1 Värdegrund – ett resurskrävande arbete	4
1.2 Praktisk tillämpning bland medarbetare	5
1.3 Syfte & frågeställning	6
1.4 Studiens avgränsningar	6
2 Metod	7
2.1 Kvalitativt tillvägagångssätt	7
2.2 Synsätt	7
2.3 Val av informanter	8
2.4 Semistrukturerade intervjuer	10
2.5 Analys & tolkning av data	11
2.6 Etiska överväganden	12
2.7 Studiens tillförlitlighet	12
3 Teoretisk referensram	13
3.1 Värdegrund och värdeord - definitioner inom forskningen	14
3.2 Värdegrundsprocessen	15
3.2.1 Involvera medarbetare	16
3.2.2 Värdegrund som funktion	18
3.2.3 En empirisk studie på Volvo	19
3.3 Kritik mot värdegrundsarbete	20
3.3.1 Funktionell dumhet	21
3.4 Avslutande teoridiskussion	22
4 Empiri & analys	23
4.1 Uppfattningar om värdegrund och värdeord	23
4.2 Utformande av en värdegrund	25
4.3 Delaktighet hos medarbetare	27
4.4 Värdegrundens praktiska användning	30
5 Slutsatser	34
6 Diskussion och reflektioner	35
6.1 Förslag till vidare forskning	37
7 Källor	38
8 Bilagor	41
8.1 Intervjuguide för chefer	41
8.2 Intervjuguide för medarbetare	43

1 Inledning

1.1 Värdegrund – ett resurskrävande arbete

Kunden i centrum! Vi tar alla människor på allvar! Vi finns här för dig! Vi har en positiv inställning till alla vi möter! Respekt, professionalism och glädje! Dessa uttryck och ord är utdrag ur utvalda värdegrunder i svenska kommuner och exempel på hur delar av en värdegrund kan formuleras. (Philipson, 2011)

De ovan nämnda uttrycken är exempel på något som enligt Bang (1999) många gånger återfinns i en organisations målsättning, policy och värdegrund. Värdegrundsarbete har blivit ett populärt fenomen i dagens organisationer och det är som Alvesson (2015) menar mer en regel än ett undantag att organisationer har en utarbetad värdegrund. Värdegrunden hjälper organisationerna som vägledning vid beslut, att motivera och hjälpa personalen samt som en form av ramverk till hur organisationen ska bete sig ur ett moraliskt perspektiv (Ferguson och Milliman, 2008). Att se det som att värdegrundsarbete kan skapa positiva effekter instämmer Philipson (2011) med. Författaren lyfter fram att värdegrunden fungerar som en vägvisare när ledningen i ett företag lägger upp strategier där både medarbetare och chefer kan gå tillbaka till värdegrunden när oklarheter uppstår. Ferguson och Milliman (2008) belyser värdegrunden som ett redskap främst för chefer och menar att majoriteten av de beslut chefer måste ta på en dag är komplexa. Svaren går, enligt författarna, oftast att hitta i värdegrunden och således fungerar den som ett stöd i beslutsprocesser.

Det krävs en stor ansträngning och mycket tid för att värdegrunden ska bidra med något till organisationen och Lencioni (2002) hävdar att om inte organisationen är beredd att lägga ner den tid som behövs är det bättre att helt avstå från att försöka formulera en värdegrund. Philipson (2011) är inne på samma spår och beskriver att ledarna har ett stort ansvar i att hålla värdegrunden levande genom att kontinuerligt arbeta med den samt bjuda in till diskussion där alla kan göra sin röst hörd rörande värdegrundsarbetet. Ferguson och Milliman (2008) redogör i en studie för ett amerikanskt företag som satsat enorma resurser på sin värdegrund. Över 80 anställda fick uppgiften att formulera och sätta ramarna för en gemensam värdegrund, vilket tog cirka 14 månader. Efter dessa 14 månader fick övriga i organisationen gå på ett antal utbildningar och kurser för att bli införstådda i vad den framtagna värdegrunden inneburit, vilket visar på vilka resurser som organisationen lagt ner på värdegrundsarbetet. Exemplet påvisar vilket omfattande arbete som krävs för ett värdegrundsarbete och ur detta har även viss kritik växt fram.

Utifrån det faktum att värdegrundsarbete är ett resurskrävande arbete hämtar Alvesson (2015) sin kritik där han menar att det är slöseri med både tid och pengar och att organisationernas värdegrunder tenderar till att vara intetsägande och breda. I ett debattinlägg i en stor svensk tidning skriver Alvesson (2016, 12 juni) att cirka en fjärdedel av en enskild organisations struktur består av personer i form av marknadsförare, konsulter och företagsledare. Dessa personer menar författaren jobbar med att förmedla ett så kallat "sweet talk", där det huvudsakliga målet är att visa på den egna organisationens förträfflighet. Alvesson (2015) ställer sig kritisk till organisationers värdegrundsarbete och hävdar att värdegrunden är ett externt kommunikationsverktyg för en PR-avdelning snarare än något som är vägledande för organisationen ur ett internt perspektiv. Som exempel nämner författaren ordet "arbetsglädje" som figurerar i en svensk kommuns värdegrund. Vad händer om en medarbetare inte upplever arbetsglädje? Vad blir följderna och konsekvenserna? Frågorna är många och Alvesson (2015) menar att värdegrunden i många organisationer ofta är konstruerade som en fin fasad för omvärlden att beundra utan någon större betydelse för organisationen och medarbetarna. Värdeorden kan alltså, enligt Alvesson (2015), upplevas som öppna för tolkning och benämner värdegrunder som floskler. Det finns följaktligen forskning som lyfter fram värdegrundens fördelar och funktion, medan andra ställer sig kritiska till dess betydelse. Men hur upplever egentligen medarbetarna värdegrundens betydelse?

1.2 Praktisk tillämpning bland medarbetare

Som går att urskilja i inledningen finns det normativ forskning som beskriver hur personer i chefspositioner bör arbeta med, samt styra sina anställda med hjälp av värdeord och värdegrund. Det går även att peka på att det finns argument för att jobba med en värdegrund och att det krävs ett gediget arbete. Kritiken som, främst Alvesson (2015), framför mot värdegrundsarbete som en viktig funktion i organisationen är också ett faktum som inte går att blunda för. Å andra sidan, den deskriptiva forskningen om hur medarbetarna faktiskt upplever och använder värdeorden som ledningen har definierat och förmedlat är däremot bristfällig. Medarbetare utgör en vital del av en organisation och i slutändan är det både chefer och medarbetare som ska arbeta utefter värdegrunden. I dagens serviceverksamheter är medarbetarna enligt Thorbjörnsen och Supphellen (2011) en av organisationens viktigaste funktioner och visar således på att det är av relevans att se värdegrundsfenomenet ur medarbetarens perspektiv. En övervägande del av tidigare studier inom värdegrundsområdet kännetecknas av ledarfokus och hur styrande av värdegrunden bör se ut. Mot bakgrund av detta är det därför av intresse att studera värdegrund och värdeord när man pratar om det ur ett medarbetarperspektiv. Med argumentet att värdegrunden ofta ses enligt Alvesson (2015) som något betydelselöst för organisationen och medarbetarna, påvisar det problematiken i

företeelsen. Problematiken görs än mer tydlig då forskare som Philipson (2011) hävdar det motsatta och menar att värdegrunden kan bidra till och hjälpa organisationen i beslut och handlingar. Komplexitet i fenomenet existerar således och en kvalitativ studie om värdegrundens praktiska betydelse för medarbetare kan bidra till befintlig deskriptiv forskning.

1.3 Syfte & frågeställning

Syftet med studien är att öka förståelsen kring värdegrund och värdeord och undersöka vilken praktisk betydelse värdegrund och värdeord har ur ett medarbetarperspektiv. För att uppfylla detta syfte ser vi det som väsentligt att undersöka medarbetarnas roll i värdegrundens framtagande och formande vilka också är en del av nedanstående forskningsfrågor:

Huvudfrågeställning:

- Hur uppfattas värdeord och värdegrund ur medarbetares och chefers perspektiv och hur hjälper värdeord och värdegrund medarbetare som ett redskap i det dagliga arbetet?

Andra frågor vi avser att besvara:

- Hur formas värdegrund och värdeord i en organisation?
- Hur delaktiga är medarbetarna i framtagandet av värdegrunden och i det kontinuerliga arbetet med värdegrunden?

1.4 Studiens avgränsningar

I den nuvarande forskningen diskuteras värdegrund och värdeord i nära koppling till organisationskultur och teorier som hör därtill. Värdegrund och värdeord ses enligt Alvesson (2015) ofta ur ett kulturperspektiv och att det i många fall är värdegrunden som på ett eller annat sätt har bidragit till organisationskulturen. I denna studie har vi valt att avgränsa oss mot att diskutera organisationskultur som ämne och medvetet undvikit att beskriva teorier på området. Anledningen till detta val beror på att vi vill skapa oss en så djup förståelse för värdegrund och värdeord som möjligt och sätta oss in i de teorier som berör ämnet. Organisationskultur är ett så pass brett och omdiskuterat ämne så hade vi lagt fokus på både detta och värdegrund hade risken funnits att vi enbart skrapat på ytan på båda forskningsområdena och inte uppnått vårt syfte med studien. Vi har även riktlinjer rörande studiens begränsning utifrån antal ord och tid att förhålla oss till vilket är ytterligare en faktor i vårt beslut att inte gå djupare in på organisationskultur.

2 Metod

Vi har som grund i vår studie en metod som är kvalitativ och hela vårt arbetssätt har ett abduktivt synsätt där vi under studiens gång växlat mellan teori och empiri. I vårt insamlande av empiriskt material har vi genomfört ett antal djupintervjuer med chefer och medarbetare i olika organisationer. I detta kapitel redovisas vårt tillvägagångssätt samt vilka etiska ställningstaganden vi antagit.

2.1 Kvalitativt tillvägagångssätt

Studien bygger på en kvalitativ ansats där vi analyserar medarbetares upplevelse och användning av värdeord och värdegrund. I och med detta är vår vilja att skapa en djupare förståelse i ämnet samt att förstå informanternas situation i de olika organisationerna. Med grund i vårt syfte ämnar vi, precis som Trost (2010) beskriver det, att se mönster och förstå olika samband i olika situationer. Vi är, som Alvehus (2013) belyser det, intresserade av att förstå innebörden i våra informanternas situationer och i just kvalitativa undersökningar ligger intresset enligt Alvesson och Deetz (2000) i betydelser och inte frekvenser. Ur ovanstående resonemang är därför en kvalitativ metod, där resultatet framställs i form av ord och betydelser, att föredra framför en kvantitativ, där siffror och frekvenser är i fokus. Med en kvantitativ ansats i form av exempelvis enkätfrågor är det, som Bell (2006) diskuterar, svårt att komma in på djupet hos informanten vilket vi inte vill riskera i denna studie. Däremot menar Alvesson och Sköldberg (2017) att kvantitativa teman såsom statistiska analyser i kombination med det kvalitativa kan skapa ett värde för studien. Författarna beskriver dock att detta ofta hindrar möjligheten att analysera informanternas perspektiv, vilket vi inte vill riskera i denna studie då fokus ligger i att tolka och förstå just detta. Den främsta anledningen till vårt valda tillvägagångssätt grundar sig i författarnas vidare beskrivning om att när en kvantitativ metod används ligger intresset hos forskarens uppfattningar medan det i en kvalitativ metod finns ett fokus på studiens deltagare och dess uppfattningar. Syftet med studien är att öka förståelsen för värdegrund och värdeord och undersöka vilken praktisk betydelse värdegrund och värdeord har ur ett medarbetarperspektiv. För att uppfylla detta syfte måste vi använda oss av vad informanterna anser vara betydelsefullt, och inte vad vi som skribenter uppfattar som viktigt.

2.2 Synsätt

Då studiens intresse ligger i att undersöka hur medarbetare och chefer uppfattar värdegrundsarbetet i sina organisationer, och inte värdera någon absolut sanning av densamma, insåg vi att ett tolkande synsätt passade bäst för studiens syfte. Det har inneburit för oss att förstå våra informanternas ordval och placera dessa i ett bredare perspektiv för att söka svar på våra frågor. Gustavsson (2004)

benämner detta som ett hermeneutisk tolkande synsätt. Med ett hermeneutiskt förhållningssätt menar författaren att man som forskare genom att tolka och förstå kan komma åt existentiella dimensioner, såsom att vara en individ i ett uttalat sammanhang. För att besvara våra frågeställningar i denna studie har vi antagit denna metod eftersom att vi är ute efter att tolka och förstå hur medarbetare och chefer uppfattar värdegrundsarbetet i deras organisationer. Vi har med grund i ovanstående resonemang gjort ett aktivt ställningstagande att ignorera egna förförståelser för att istället tolka och förstå hur informanternas perspektiv ser ut. Genom att ställa frågor om just deras verklighet har vi uteslutit egna åsikter och således fokuserat på att tolka informanternas bild av värdegrund och värdeord.

Vi har under hela processen i genomförandet av studien varit noggranna med att empirin och de teorier som vi identifierat går hand i hand. Det har hela tiden förekommit en växling mellan empiri och teorier och ett ständigt reflekterande har ägt rum, vilket Alvehus (2013) kallar för en abduktiv metod. Författaren beskriver att det inte handlar om att se varken empiri eller teori som något enskilt och förklarar vidare att empiri och teori istället kan ses som två kombinerade led med hög flexibilitet som kontinuerligt används för att nå fram till en tydlig förklaring. Vi inledde studien med en omfattande litteraturgenomgång där vi fick en förståelse för teorierna som fanns inom ämnet. Utefter dessa teorier formades intervjufrågor (se; bilaga 1 och 2). Efter genomförd empiriinsamling valde vi att ta ett steg tillbaka och jämföra empirin med tidigare teorier som vi valt ut, för att se likheter och skillnader i vad som tidigare lyfts fram och vad våra informanter gett oss. Detta för att under hela studiens gång suddas ut gränserna mellan empiri och teori. Intervjuerna gjordes således tidigt i studien för att underlätta ett kompletterande med tidigare insamlad teori. Det har inneburit för oss att inte se empiri och teori som separata fenomen, utan det är ett växlande mellan de båda som har styrt vårt tillvägagångssätt och som skapat en djupare analys.

2.3 Val av informanter

I valet av informanter att intervjua för att på bästa sätt söka svar på våra frågeställningar i studien har det varit av stor vikt att vi varit målinriktade. För att uppnå målet med studien och kunna besvara frågor i ämnet insåg vi tidigt i processen att vårt urval måste bygga på personer som befinner sig i olika hierarkier. Vi ämnar att få en bild av både chefers och medarbetares perspektiv men med ett tydligt medarbetarfokus. För att få organisationens perspektiv på om man använder värdegrund och värdeord är det relevant för studien att även få chefernas beskrivningar av hur värdegrunden och värdeorden har formulerats fram. Utan chefernas bild får vi enbart en sida av myntet i hur värdegrunden och värdeorden har formats i varje organisation, vilket hade kunnat bli missvisande.

Vi har utgått ifrån att skapa kontakt med två chefer från varsin verksamhet. En första kontakt togs med dessa chefer som sedan ledde oss vidare till respektive medarbetare. En av cheferna härstammar från den privata sektorn och den andra chefen från den offentliga. Detta faktum har varit en slump och vi behandlar inte eventuella teorier kring de två sektorerna på ett djupare plan då det inte är av relevans för vår studie. Depoy och Gitlin (1999) förklarar det som målstyrt att utvalda informanter föreslår nya informanter som passar för studiens syfte och benämner detta som ett form av nätverksurval. Till en början ställde vi oss kritiska till att använda oss av ett nätverksurval då det finns en risk för att det urvalet vi gjort inte skulle bli representativt för en viss population. Däremot är inte målet med den här studien att generalisera resultaten utan att skapa en förståelse kring hur medarbetare och chefer upplever sin situation. I ett sådant fall räcker det som Kvale (1997) menar att egentligen bara ha en enda informant för att studien ska anses som målinriktad. Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) redogör även för denna urvalsmetod och beskriver det genom att den första personen har kunskap om vilka personer som kan leda forskarna vidare i rätt riktning. Då vår första kontaktperson har bäst kännedom om vilka informanter som har tillförlitlig kunskap för att besvara våra intervjufrågor blir således urvalsmetoden målstyrd enligt Depoy och Gitlin (1999).

Genom att intervjua chefer och medarbetare i olika organisationer, både i den privata men också den offentliga sektorn, har vi fått fram informanter som har en koppling till syftet med studien. Totalt intervjuades nio personer vilket vi ansåg som en godtycklig mängd informanter eftersom vi upplevde en mättnad i svaren. Resonemangen från informanterna var snarlika och återkommande vilket enligt Alvehus (2013) tyder på att mättnad uppnåtts. Kön fördelningen i studien var åtta kvinnor och en man. Vi noterar att det är en starkt övervägande del kvinnor men har valt att inte analysera detta djupare. Syftet med studien är att öka förståelsen kring värdegrund och värdeord och vilken praktisk betydelse värdegrund och värdeord har för medarbetare där inget fokus har legat på eventuella skillnader mellan kön. Samtliga intervjuer tog mellan 40-60 minuter och alla informanter identifieras anonymt genom fiktiva namn, se; tabell 1.

Tabell 1. Informantförteckning

Informant & tid för intervju	Yrkestitel & bransch
Angelica (Intervju, 2018-04-10)	Butikschef detaljhandel Varberg
Emelie (Intervju, 2018-04-10)	Medarbetare detaljhandel Varberg
Linda (Intervju, 2018-04-19)	Butikschef detaljhandel Falkenberg
Josefina (Intervju, 2018-04-19)	Medarbetare detaljhandel Falkenberg
Margareta (Intervju, 2018-04-12)	Verksamhetschef sjukhus klinik 1, Linköping
Annika (Intervju, 2018-04-12)	Medarbetare sjukhus klinik 1, Linköping
Mona (Intervju, 2018-04-12)	Medarbetare sjukhus klinik 1, Linköping
Klara (Intervju, 2018-04-13)	Verksamhetschef sjukhus klinik 2, Linköping
Jörgen (Intervju, 2018-04-13)	Medarbetare sjukhus klinik 2, Linköping

2.4 Semistrukturerade intervjuer

Vi har använt oss av semistrukturerade intervjuer för att informanterna i studien ska ha möjligheten att kunna svara fritt på frågorna. men att vi i grunden ändå håller oss till de teman som återfinns i två olika intervjuguider beroende på om vi intervjuat en chef eller en medarbetare (se; bilaga 1 och 2). För att intervjuerna ska kunna bidra på bästa sätt till ett svar på våra problemfrågor och således syftet med studien har det varit önskvärt att vi i intervjuerna har hållit oss till ett specifikt tema och inte som i en helt ostrukturerad intervju där flera teman enligt Bryman (2011) existerar. Vid varje intervju hade vi med oss en förberedd intervjumall där ett antal frågor av bred karaktär fanns tillgängliga (se; bilaga 1 och 2). Då vi ville att intervjuerna mer skulle likna ett samtal än en intervju valde vi att ha något mindre strukturerade frågor vilket Patel och Davidson (2011) förespråkar som en viktig aspekt. En följd av att vi ville få det att likna ett samtal blev att intervjuerna tog lite olika riktning på grund av de uppföljande frågorna vi ställde. Detta var en nödvändig utgång då vi ville komma in på djupet och förstå varje enskild informants uppfattningar om sin egen situation.

Vi har valt att genomföra kvalitativa intervjuer som till skillnad från intervjuer i en kvantitativ metod är mindre strukturerade. En kvalitativ intervju har enligt Alvesson och Deetz (2000) ett större fokus på att skapa en bild av informanternas uppfattningar och är öppen för att redogöra för vad dessa upplever som viktigt och relevant, vilket är något som vi önskar för att söka svar på våra forskningsfrågor. Vi har som mål att förstå våra informanternas perspektiv och för att göra detta är den bästa metoden enligt Trost (2005) att genomföra kvalitativa intervjuer. Det finns även ett större utrymme för avvikelser i kvalitativa intervjuer. Till skillnad från kvantitativa intervjuer finns det inte plats för uppföljande frågor från intervjuerna enligt Bryman (2011), vilket vi inte ville riskera då

dessa kunde ha relevans för vårt resultat. För att komma åt informanternas uppfattningar kring deras situation var det viktigt att vi som intervjuare mötte informanterna känslomässigt och inte var för standardiserade. För att lyckas med detta har vi i intervjusituationerna varit öppna och förklarat för informanterna att deltagandet är helt frivilligt och om något kändes jobbigt hade de all möjlighet att avbryta intervjun. Detta är något som Lantz (1993) beskriver som betydelsefulla aspekter, att det är viktigt att skapa ett gott mellanutrymme mellan intervjuare och informant. Vidare beskriver författaren att utrymmet bör vara fritt från oro hos informanten, vilket vi har strävat efter genom ovanstående tillvägagångssätt. Det har även varit viktigt att skapa en interaktion mellan oss och informanten då forskningsintervjuer enligt Patel och Davidson (2011) skapas i samspelet mellan intervjuare och informant. Genom att ha en mindre mängd intervjufrågor och således bidra till att intervjun mer liknade ett samtal skapades en interaktion mellan oss och informanterna.

2.5 Analys & tolkning av data

För att skapa en behaglig stämning vid varje utförd intervju började vi med att ställa inledande frågor om informantens namn, ålder och bakgrund. En väsentlig fråga som ställdes i detta tidiga skede var också om det var okej för informanterna att intervjun spelades in. Vi fick av alla informanter godkännande till detta vilket var nödvändigt för att kunna transkribera och koda intervjuerna. Vi valde att transkribera inspelningarna i nära anslutning till intervjuerna för att visa vårt intresse för informanterna samt, precis som Bryman (2011) beskriver, att det finns en risk att bli distraherad om man som forskare ska anteckna samtidigt som man lyssnar. Författaren beskriver vidare att detta kan leda till att uppföljande frågor inte tas i beaktning, något vi inte ville riskera. Anledningen till den korta tiden mellan intervju och transkriberingsprocessen är att vi så tidigt som möjligt ville skapa oss möjligheten att koda och kategorisera materialet för att sedan kunna analysera det på bästa sätt. Ryen (2004) beskriver just att en stor fördel med att koda och beteckna transkriberingarna tidigt är för att urskilja viktiga aspekter och för att senare i fasen kunna analysera de. Vi har gjort ett medvetet val när vi tagit bort upprepningar och liknande utfyllnadsord från transkriberingarna då dessa inte hade påverkat studiens resultat. Vi kategoriserade i våra transkriberingar de delar som vi ansåg var mest relevant för studien genom att numrera från ett till tre med en etta för det som var av störst intresse. En numrerad markering gjordes således på de områden som var specifikt intressanta varav dessa har utgjort grunden för studiens analysdel. Att kategorisera numeriskt är en metod som Kvale (1997) exemplifierar vid kodning vilket följaktligen låg som grund för vårt tillvägagångssätt.

2.6 Etiska överväganden

I vår empiriinsamling har vi i form av våra djupintervjuer värderat våra informanternas integritet högt. Detta för att undvika en oro hos informanterna i intervjusituationen som hade kunnat påverka deras svar och således våra resultat. När vi planerat för empiriinsamlingen har vi därför använt oss av två av Brymans (2011) etiska principer för att säkerställa trygga informanter och dessa principer innehåller frågor om integritet och fritt val till medverkan. Dessutom har vi använt oss av Lune och Bergs (2017) två etiska principer som innehåller frågor om säker hantering av information samt hur resultaten kommer att användas.

Vi inledde varje intervju med att ge tydlig information om anledningen till att vi ville intervjua just de och syftet med studien. Redan vid den första kontakten via mail och telefon informerades informanterna om detta för att så tidigt som möjligt säkerställa en trygghet hos informanten. Genom denna process visar vi att informationskravet som är en av Brymans (2011) etiska principer har tagits i beaktning. Då vi i inledande mail eller telefonkontakt ställt frågan till informanterna om deras medverkan i vår studie och de således tackade ja, visar vi att vi tagit hänsyn till samtyckeskravet som är en annan av Brymans (2011) etiska principer. För att väga in de etiska principer som Lune och Berg (2017) diskuterar, nämligen konfidentialitetskravet och anonymitetskravet, förklarade vi för varje enskild informant i intervjusituationen att den information som vi får från de kommer att förvaras och hanteras med sekretess. Dessutom var vi tydliga med att informationen enbart kommer att användas för studiens syfte och ingenting annat. För att ha Lune och Bergs (2017) anonymitetskrav i beaktning frågade vi även informanterna om deras yrkesroll och om deras egna namn fick användas i studien om vi ansåg det vara relevant. Alla svarade inte ja till detta, men däremot fick vi godkänt att yrkesroll fick användas, vilket resulterat i att vi valt att sätta alla våra informanter som anonyma. Anledningen till att vi valt detta angreppssätt är för att ansvara för att våra resultat har en hög nivå av konfidentialitet. Vi benämner inte organisationens namn för att säkerställa att det inte går att identifiera informanterna och dessa fyra etiska principer ligger till grund för de etiska aspekter som vi tagit ställning till under studiens gång

2.7 Studiens tillförlitlighet

Studien är inte ute efter att söka något svar på den absoluta sanningen när det gäller hur värdeord och värdegrunder bör användas. Det handlar istället om att öka förståelsen kring värdegrund och värdeord och vilken praktiskt betydelse värdegrunden och värdeorden har ur ett medarbetarperspektiv. Stor vikt har lagts vid presentation och analys av de många olika uppfattningar som vi fått av våra

informanter och detta är enligt Bryman (2011) något som är väsentligt för att studien ska anses vara trovärdig i andras ögon. Valet av att nå en djupare förståelse hos våra enskilda informanter istället för att intervjua flera personer i varje enskild organisation bygger på valet av en kvalitativ metod där kvalitet oftast går före generalisering. Studien har undersökt två olika organisationer som utgår från både den privata och offentliga sektorn där informanterna har olika yrkesroller, bakgrund och tolkningar. Med detta i åtanke är det svårt att påstå att studien är överförbar men precis som Bryman (2011) beskriver är det i kvalitativa studier viktigt att skapa ett djup i sin studie framför en bredd som är mer vanligt i kvantitativ forskning. Vi har strävat efter att varje enskild intervju ska hålla hög kvalitet genom bra förberedelser och väl insatthet i ämnet och huvudfokus har inte varit att göra resultaten generaliserbara. Detta är något som även Lee (2014) menar bör vara fallet i en kvalitativ studie och beskriver att det är viktigare att studien håller hög kvalitet än att fokusera på storleken på urvalet.

För att säkerställa en så objektiv studie som möjligt har vi försökt att inte införliva personliga åsikter. En av skribenterna av denna studie har tidigare jobbat på ett av företagen och detta är något vi varit noggranna med att det inte har fått påverka resultatet, då det hade kunnat bli missvisande. Vi har i detta skeende varit reflexiva och funderat över vilken påverkan skribentens koppling till organisationen kan få, att skribenternas åsikter kan påverka resultatet är en risk enligt Alvesson och Sköldbberg (2017). Vidare beskriver författarna att vara reflexiv innebär att ta sig utanför de referensramar som skribenterna har sedan innan. Detta löste vi genom att den andra av oss skribenter skötte den största delen av just de berörda intervjuerna. Det ovan beskrivna är ett exempel på en felkälla som kan dyka upp under arbetets gång och något man enligt Vetenskapsrådet (2017) hela tiden bör vara uppmärksam på vid empirisk insamling för att minska felmarginaler och fallgropar. Då skribenten som arbetat på företaget inte tog så stor plats i dessa intervjuer har vi varit uppmärksamma på denna felkälla. Vi har efter varje intervju validerat vårt resultat och gjort våra resultat synliga för våra informanter, detta för att få ett godkännande och styrka att allt stämmer, vilket enligt Bryman (2011) ökar pålitligheten i det som beskrivs av oss i transkriberingarna.

3 Teoretisk referensram

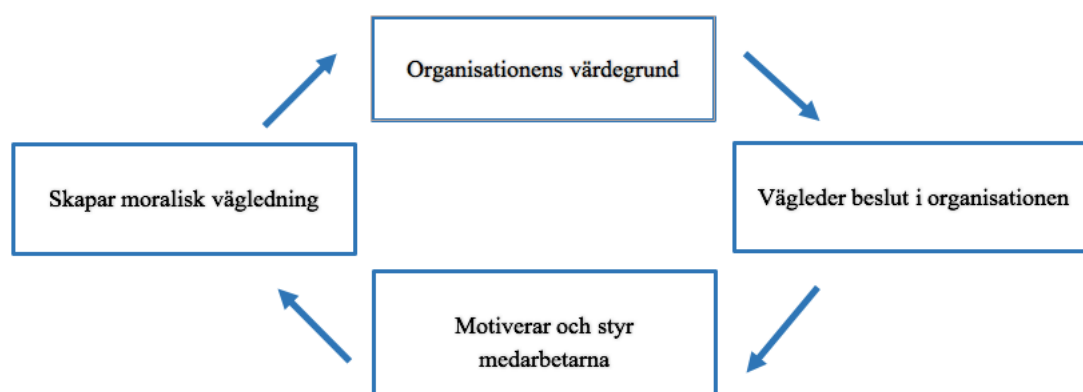
Den teoretiska referensramen utgår från de frågeställningar som ligger till grund för studien. Teorikapitlet inleds med en beskrivning av hur värdegrund och värdeord definieras i nuvarande forskning. En djupare inblick ges sedan i värdegrundsprocessen där ett antal områden tas upp och avslutas i en empirisk studie av ett framgångsrikt värdegrundsarbete. Vidare redogörs ett kritiskt

perspektiv till värdegrund och värdeord och dess betydelse och kapitlet summeras slutligen i en avslutande teordiskussion som sammanfattar de lärdomar vi tar med oss vidare i studien.

3.1 Värdegrund och värdeord - definitioner inom forskningen

Värdegrund och värdeord är enligt nuvarande forskning ett svårdefinierat fenomen och en gemensam tolkning och förklaring av dess innebörd är svår att finna. Forskare, som exempelvis Lencioni (2002), riktar ett stort fokus på hur värdegrund och värdeord bör användas i organisationer och hur det kan påverka densamma. Alvesson (2015) pekar på att värdegrund är ett faktum i moderna organisationer som inte går att blunda för. Vidare definierar författaren värdegrunden som uttalade dygder som står i en oklar relation till vad som egentligen kännetecknar verksamheten. Ett annat försök till en definition görs av Philipson (2011) som menar att värdegrunden och värdeorden bör ses som en vägvisare i ledningens arbete att bygga upp gemensamma strategier för organisationen.

Bör värdegrund och värdeord endast ses som en vägvisare? Några som instämmer till viss del är Chernatony, Cottam och Segal-Horn (2006) som menar att värdegrund och värdeord är som en bestående övertygelse om att ett visst beteende är att föredra framför ett annat. Vidare menar författarna att värdegrund och värdeord, om de används på rätt sätt, har förmågan att vägleda vid olika beslutssituationer, samstämmigt med Philipson (2011). Precis som Chernatony et al. (2006) och Philipson (2011) redogör för är en organisations värdegrund starkt förknippat med beslut och detta hävdar även Ferguson och Milliman (2008) som menar att värdegrunden kan vara motivationshöjande men också vägleda medarbetarna i olika situationer. Författarna visar på värdegrundens fördelar och hur dess olika aspekter kan bidra på olika sätt (Figur 1.1).



Figur 1.1. Tolkad version av Ferguson och Millimans *The Impact of Core Organizational Values* (2008, s. 442).

Modellen bidrar med ökad förståelse för att en värdegrund kan hjälpa till i beslutsfattande, motivation att följa en vision och i ett moraliskt vägledande för organisationen. Bang (1999) väljer en annan väg och delar upp och skiljer på organisationens “bruksteorier” och något som han valt att benämna som “förfäktade teorier”. De förfäktade teorierna är enligt författaren värderingar som medarbetare uttalat säger att de är medvetna om och dessa värderingar återfinns många gånger i organisationens målsättningar och uttalade visioner. Bruksteorier är enligt Bang (1999) mer abstrakta och inte lika lätta att identifiera. Bruksteorier beskrivs av författaren som värderingar som de anställda inte är medvetna om och ofta de som ligger till grund för hur de handlar i specifika situationer. Detta faktum menar Bang (1999) medför en viss komplexitet i att identifiera en organisations värderingar eftersom det är vanligt att man endast lyckas identifiera de förfäktade teorierna medan åtkomsten till bruksteorierna och de uttalade värderingarna är mer begränsad och svårfångad. Philipson (2011) gör en liknande uppdelning i latent och manifesterade värderingar. De latent värderingarna motsvarar de bruksteorier som Bang (1999) redogör för och de manifesterade har samma innebörd som de förfäktade teorierna. Philipson (2011) menar emellertid att de manifesterade värderingarna många gånger anses “finare” än de latent och något man gärna visar upp för omvärlden.

<i>Värderingar enligt Philipson</i>	<i>Värderingar enligt Bang</i>
<p>“Latenta värderingar” <i>Omedvetna, grund för handlande</i></p>	<p>“Bruksteorier” <i>Omedvetna, grund för handlande</i></p>
<p>“Manifesterade värderingar” <i>Uttalade, t.ex. policys</i></p>	<p>“Förfäktade teorier” <i>Uttalade, t.ex. policys</i></p>

Figur 1.2. Definitioner enligt två olika forskare där “latent värderingar” och “bruksteorier” kan anses som likvärdiga och “manifesterade värderingar” och “förfäktade teorier” anses ha viss samstämmighet (Philipson 2011; Bang 1999).

3.2 Värdegrundsprocessen

I diskussionen kring värdegrundsprocessen ställer vi oss frågan hur värdegrunden formas i organisationer? Nuvarande forskning belyser ett antal betydelsefulla aspekter. En av dessa aspekter är den som Lencioni (2002) pekar på och menar att det krävs ett hårt arbete och en rejäl ansträngning för att värdegrunden ska vara användbar. Författaren beskriver att om en organisation inte är villiga att lägga ner det arbete som faktiskt krävs för framtagande av en värdegrund, så är det bättre att låta

bli och avstå helt. Samma författare gör även en liknelse med ett bra vin och menar att en värdegrund aldrig kan stressas fram utan kräver tid och bearbetning. Att tro att man kan formulera en värdegrund under ett enstaka möte menar författaren är naivt och lägger man inte ner den tid som krävs kommer aldrig värdegrundsarbetet bli framgångsrikt. Det kan krävas flera månader innan organisationen lyckas formulera rätt värdegrund och det är viktigt att den tiden avsätts för just detta ändamål (Lencioni, 2002).

Att det kan krävas flera månader av hårt jobb för att formulera en värdegrund visar även Ferguson och Milliman (2008) i en studie där författarna exemplifierar ett företag från USA. I det specifika fallet som författarna redogör för ägnade ett stort antal personer, både medarbetare men också chefer, 14 månader till att formulera och ta fram en värdegrund. Dessa personer blev sedan enligt författarna en form av ambassadörer för värdegrunden där en huvudsaklig uppgift var att sprida värdegrunden inom organisationen. Exemplet illustrerar hur mycket resurser företaget lagt ner i form av tid och arbetskraft för att forma värdegrunden. Philipson (2011) för ett liknande resonemang och lyfter fram att det finns en överhängande risk att värdegrunden dör ut om organisationen inte kontinuerligt jobbar med den. Värdegrunden bör enligt författaren vara återkommande i lönesamtal och andra utvecklingssamtal för att säkerställa att värdegrunden inte tappar i kraft och betydelse. Argandoñas (2003) åsikter är enhetliga med ovanstående forskare när det gäller att förstå värdet av att se värdegrundsarbetet som ett hårt och kontinuerligt arbete. Värdegrundsarbetet bör enligt författaren ses som en återkommande och analyserande process där man definierar och diskuterar vad värdegrunden innebär för oss som organisation. Oavsett i vilken situation det rör sig om är upprepade påminnelser av värdegrunden och värdeorden för medarbetare och chefer viktigt för ett framgångsrikt värdegrundsarbete. Således är ett hårt värdegrundsarbete som präglas av långsiktighet och kontinuitet en viktig faktor för att forma en levande värdegrund. Det krävs att hela organisationen är villig att anstränga sig och vara delaktig i formandet av värdegrunden.

3.2.1 Involvera medarbetare

Som beskrivs i den inledande delen av studien är värdegrund något som många gånger ligger på chefs bord men den normativa forskningen pekar på att medarbetarna bör fylla en viktig funktion i värdegrundsarbetet. Exempel på detta resonemang ges av Thorbjørnsen och Supphellen (2011) som beskriver att medarbetare representerar länken mellan organisationens olika intressenter och organisationen i fråga. Medarbetare innehar således en viktig roll och Philipson (2011) anser på liknande sätt att det är av stor vikt att medarbetare involveras i värdegrundsarbetet och även att värdegrunden är väl anpassad till medarbetarnas värderingar. Står värdegrunden för något helt annat

än medarbetarnas värderingar riskerar den att förkastas av medarbetarna och därmed inte fylla någon funktion. Chernatony et al. (2006) har belyst problematiken genom en empirisk studie där det framkommer att medarbetarnas uppfattning är snarlik diskussionen Philipson (2011) för rörande att anpassa värdegrunden efter de anställda. I studien framkommer det att medarbetarna anser att det är viktigt att organisationen och värdegrunden måste byggas runt medarbetarna, snarare än att anpassa medarbetarna till organisationen och menar att ett mer demokratiskt framtagande hade varit att föredra.

Thorbjörnsen och Supphellen (2011) är inne på samma spår och pekar på om företagets värdegrund skiljer sig från medarbetarnas värderingar skapas en negativ inställning till företagets olika värdegrundsbyggande aktiviteter. Exempelvis workshops eller föreläsningar kring värdegrunden kan enligt författaren upplevas som tom retorik vilket leder till att medarbetarna inte tar till sig värdegrunden. Författarna har även belyst problematiken och gjort en empirisk studie från en skandinavisk bank vilken understryker vikten av att anpassa och ta fram värdegrunden i samråd med medarbetarna. Vidare visar studien att en av de viktigaste aspekterna i att få värdegrunden att bli betydelsefull hos medarbetarna är att företaget kontinuerligt förklarar dess relevans. Philipson (2011) tar upp ett liknande exempel och nämner ordet "produktivitet" och redogör för hur öppet för tolkning ordet faktiskt är. Då det ofta är ledningen som tar fram värdeorden kan deras uppfattning skilja sig mot medarbetarnas. Produktivitet för den anställda kan innebära att man ska producera så mycket av så lite som möjligt, utan någon större hänsyn till den kvalitativa aspekten. Ledningen kan å andra sidan uppfatta produktivitet som starkt förknippat med kvalitet, och vice versa (Philipson, 2011). Exemplet belyser problematiken med att inte förankra värdeorden med medarbetarna som i sin tur kan leda till missförstånd.

Ytterligare en effekt som kan uppstå om medarbetarnas värderingar skiljer sig från företagets är att medarbetarnas värderingar blir de dominerande. Det här är något som kan splittra en grupp och det kan även skapa en förvirring hos exempelvis kunder om företaget utåt sett kommunicerar en sak men egentligen gör en annan (Philipson, 2011). Räcker det att enbart involvera medarbetarna i arbetet? Edmondson och Cha (2002) diskuterar detta och väljer att ta det ett steg längre med fokus på cheferna. Författarna menar att om inte medarbetarna känner att chefen lever efter värdegrunden förlorar chefen snabbt förtroendet hos sina medarbetare och beskriver att chefen då kan uppfattas som en hycklare. Författarna beskriver vidare att medarbetare då tenderar att avstå från att upplysa chefen när denne avviker från företagets uppsatta värdegrund. Det är chefen som kontinuerligt måste

bjuda in till diskussion för att hela tiden fånga upp eventuellt missnöje och tillse att det finns en öppen dialog där båda “sidor” får vädra sina synpunkter (Edmondson & Cha, 2002).

Singh, Bhandarker, Rai och Jain (2011) diskuterar på ett liknande sätt vikten av att studera värdegrunden i relation till arbetsplatsen. Författarna beskriver att företag inte längre kan luta sig mot att “så länge vi går med vinst så är allt bra” utan moderna medarbetare kräver mer. Som exempel nämns rättvisa och att företaget tar den etiska aspekten på största allvar. Förr i tiden var en medarbetare ofta nöjd om hen hade ett jobb, och gjorde allt för att behålla det samtidigt som pengar var den största motivationsfaktorn (Singh et al., 2011). Kravbilden från medarbetarna har följaktligen förändrats. Den moderna medarbetaren förutsätter enligt Singh et al. (2011) en bra gemenskap, en god stämning och bra villkor annars söker sig hen vidare till ett annat jobb. Utifrån detta faktum visar författaren på vikten av att företagets värdeord stämmer väl överens med medarbetarnas värderingar, om inte medarbetarna kan relatera till de framtagna värdeorden kan följden bli missnöje, negativitet och medarbetarna kan i värsta fall söka sig vidare till andra yrken. Om organisationen lyckas involvera medarbetare samtidigt som ett hårt värdegrundsarbete läggs ner visar forskningen således på att chanserna ökar för att värdegrunden fyller en funktion.

3.2.2 Värdegrund som funktion

I diskussionen kring värdegrundens tillämpning ställer vi oss frågan om hur värdegrundens användning i det dagliga arbetet hos medarbetare ser ut? Nuvarande forskning visar på intressanta aspekter. I organisationers värdegrund är det vanligt att hitta olika värdeord såsom exempelvis kommunikation, respekt och integritet vilka har som funktion att genomsyra hela organisationen och som organisationen ska arbeta efter (Lencioni, 2002), men vilket syfte har orden egentligen? Philipson (2011) diskuterar detta och menar att värdeorden kan fungera som en vägvisare när ledningen i en organisation lägger upp strategi och mål, och vid oklarheter bör man alltid kunna gå tillbaka till de för att identifiera hur man bör handla i olika situationer som uppstår. Värdegrunden kan på så sätt fungera som en trygghet som de anställda kan luta sig mot när de ställs inför olika situationer som kräver beslut. Värdegrunden speglar också vad grundarna och ledningen värdesätter och kan därför enligt Lencioni (2002) bidra till att organisationen agerar på samma sätt. Den kan därför fungera som ett verktyg för att skapa en enad front, från högsta ledning till medarbetarna “längst ner” i hierarkin.

Lencioni (2002) pekar också på att värdeorden måste vävas in i varje arbetssituation som medarbetarna är delaktiga i. Redan vid rekryteringsprocessen bör organisationen arbeta med de

framtagna värdeorden men det är viktigt att arbetet med värdegrunden inte slutar där. Författaren menar att värdeorden bör ligga till grund för en organisations belöningssystem och alltid finnas i åtanke när medarbetarnas måste fatta olika beslut. Om en medarbetare gör ett extraordinärt jobb med en kund, och kundnöjdhet är ett av företagets viktigaste värdeord, måste denne uppmärksammas. Det kan vara via bonus i form av pengar eller att medarbetaren i fråga uppmärksammas via företagets intranät och kan då fungera som ett verktyg i organisationens belöningssystem (Lencioni, 2002). Det är, som vi tidigare nämnt, en aning skralt med empirisk forskning rörande värdegrundsarbete. En av de få empiriska studier som gjorts är den som Gustafsson (2008) utfört i samarbete med organisationen "Svenska kommuner och landsting" där han undersökt vilka positiva effekter en gemensam värdegrund kan få. I studien framkommer det att en värdegrund kan leda till en känsla av gemenskap vilket i sin tur leder till en mer sammansvetsad grupp. Vidare visar studien att ett värdegrundsarbete leder till att känslan av "vi-mot-dem" avtar när ett värdegrundsarbete fungerar på ett bra sätt (Gustafsson, 2008). Ovanstående teorier är övervägande normativa men för att öka förståelsen och få ett mer konkret perspektiv krävs deskriptiv forskning som påvisar de centrala element som behandlats inom värdegrundsarbetet.

3.2.3 En empirisk studie på Volvo

I Urdes (2003) studie på Volvo om hur deras värdegrundsarbete har skapat organisationens gemensamma värderingar. Författaren beskriver hur organisationens värdegrund har skapats i samklang med företagets produktutveckling, hur man jobbar i organisationen samt känslorna som finns för organisationen. Trots att värdegrunden ses som något övergripande även i Volvos fall är det enligt författaren något som har varit ett värdeskapande och gett en kontinuitet och trovärdighet. Studien från Urde (2003) visar att Volvos organisationella värdeord bygger på att man i organisationen ska vara ärlig, att man ska ta hand om individerna, ha en hög nivå av integritet samt att alla ska känna ansvar. Leif Ahlberg, vice verkställande direktör på Volvo under perioden för studien, förklarar att värdeorden är etiska men trots detta skapar de en plattform för organisationens värdegrund. Ett värdegrundsarbete bör enligt författaren ses som en dynamisk process och inte något som görs vid ett enskilt tillfälle. Värdegrunden ska belysas av långsiktighet som ska vägleda beteenden, kommunikationen på arbetsplatsen samt vägleda i utvecklingen (Urde, 2003). Studien visar vidare på att Volvo agerar utifrån detta resonemang vilket illustreras med följande citat från organisationen själv:

Värdegrunden kan inte bara hittas på, utan måste belysas och diskuteras om och om igen - och får aldrig äventyras. För att uppnå framgång, måste varje företag ha en uppsättning värdeord eller övertygelser, vilka alltid måste komma före policys, aktiviteter och mål (Översatt från engelska, Urde, 2003, s. 1026).

För att skapa intern och extern effektivitet menar Urde (2003) att värdegrundsarbete måste ses som en dynamisk process och något som tas fram utifrån organisationens generella värderingar för att de inte ska bli "tomma ord". Författaren förklarar vidare att detta är något som Volvo lyckats med, då värdegrunden bygger på organisationens produktutveckling i form av att man exempelvis tog fram säkerhet som ett värdeord och sedan tydligt genomförde tester på bilarnas säkerhet. Allt detta enligt författaren för att ordet säkerhet inte bara skulle bli just ett ord utan något som länkade samman med organisationens värderingar.

3.3 Kritik mot värdegrundsarbete

Det finns, som i nästan alla teorier inom samhällsvetenskaplig forskning, för- och nackdelar och värdegrund och dess funktion är inget undantag. Alvesson (2015) diskuterar värdegrundens användning och menar att värdegrundens betydelse bör ifrågasättas. Författaren skriver att värdegrundsarbete är en kostnads- och tidskrävande process där målet är att ta fram en värdegrund som utåt sett sänder signaler som framhäver den egna organisationens förträfflighet. Det är alltså ett stort fokus på att värdegrunden ser bra ut från kunder och andra intressenter, snarare än att värdegrunden är anpassad till medarbetarna. Är det endast Alvesson (2015) som ställer sig kritisk till värdegrunder? Philipson (2011) är inte lika negativt inställd men flaggar emellertid för en liknande fara i att endast kommunicera ut värdegrunden till omvärlden i ett enda syfte, att framstå i bättre dager. Författaren menar att många organisationer går i den fällan då organisationerna slänger sig med ord som "öppenhet" och "engagemang" utan att förklara ordens innebörd på ett djupare plan. Författaren menar vidare att detta är en av de vanligaste förklaringarna till att organisationer misslyckas med sitt värdegrundsarbete och således inte uppnår någon framgång eller prestationsförbättring, och samtidigt inte fyller någon funktion för organisationens anställda.

Alvesson (2015) menar att det många gånger är ett arbete som ligger på PR-avdelningen och att det är något som är viktigt externt snarare än internt där värdegrunden skulle kunna fungera som vägledning för beslut och även skapa en sammansvetsad organisation. Författaren diskuterar vidare de olika värdeord som värdegrunden är uppbyggd av där han menar att de ofta är intetsägande och vaga. Ett exempel tas från en organisation som har arbetsglädje som ett av sina värdeord. Vad händer

om en medarbetare inte känner arbetsglädje på ett jobb och Alvesson (2015) ställer sig frågandes till vad åtgärden blir vid en sådan situation? Om inte medarbetaren i fråga upplever någon glädje i sitt arbete, blir åtgärden en uppsägning? Exemplet kan anses vara överdrivet men författaren belyser med hjälp av det hur värdeord kan och bör (?) ses som överflödiga då det egentligen inte tillför organisationen något värde. Författaren menar samtidigt att implikationerna är högst oklara. Värdeorden är enligt författaren oftast alldeles för vaga och öppna för tolkning, och nämner som till exempel "högt i tak" som ofta figurerar i företags värdegrunder. Alvesson (2015) menar att "högt i tak" är öppet för tolkning och vart går egentligen gränsen för kränkning av en kollega? Det kan alltså vara en hårfin skillnad och de olika värdeorden kan ha olika betydelse från person till person, och ibland till och med vara motsägelsefulla, som i exemplet med "högt i tak" som ofta figurerar i organisationers värdegrunder. Alvesson (2015) benämner ett sådant värdegrundsarbete som meningslöst floskel och menar att ett värdegrundsarbete måste utgå från praktiken. Vidare förklarar författaren att organisationen måste stå för sina värderingar och agera utefter de så att inte värdeorden endast sitter på en vägg utan att verkligen tillföra något.

3.3.1 Funktionell dumhet

Ytterligare en negativ effekt som en grupp med starkt sammanvävda värderingar och värdegrund kan få redogör Alvesson och Spicer (2016) för. Författarna diskuterar att det kan finnas en fara med att alla ska tänka och värdera olika beslut på ett snarlikt sätt enligt en gemensam värdegrund. Det kan få konsekvenser som att ingen vågar tänka utanför boxen och sticka ut och organisationen kan drabbas av ett tunnelseende. Då man hela tiden går i samma mönster och väl inarbetade rutiner enligt det värdegrunden definierar finns en överhängande risk att ingen vågar ifrågasätta om organisationens alla tillvägagångssätt verkligen är nödvändiga. Organisationen kan alltså drabbas av en viss brist på reflektion vilket Alvesson och Spicer (2016) benämner som funktionell dumhet. En organisation som präglas av funktionell dumhet går i samma mönster där en avsaknad av aktivt ifrågasättande är påtaglig. Exempelvis ökas risken för att onödiga aktiviteter upptar tid som hade kunnat användas till annat och den enda anledningen till att man genomför aktiviteterna är för att "det är så vi alltid gjort". Författarna förespråkar att organisationer bör införa rutiner där ett aktivt ifrågasättande är ett av de viktigaste verktygen för att organisationen ska undvika exempelvis tunnelseende, och inte klassas som funktionellt dumma.

Alvesson och Spicer (2016) riktar kritik mot tids- och kostnadskrävande värdegrundsarbete men att deras teori om funktionell dumhet inte skulle vara ifrågasatt är en sanning med modifikation. Som författarna är inne på handlar det om att vara reflexiv och våga ifrågasätta organisationens funktioner

och regler, som skulle kunna vara utformade genom en värdegrund. Paulsen (2017) riktar viss skepsis mot fenomenet och ifrågasätter om varje rutinmässig arbetsuppgift kan anses vara funktionellt dum. Vidare förklarar författaren att Alvesson och Spicer (2016) inte har någon empirisk grund i sina resonemang och att de felaktigt inkluderar alla typer av beteenden i sitt sätt att diskutera funktionell dumhet. Detta menar Paulsen (2017) är felaktigt i den mening att vissa former av beteenden inte bör klassas som "funktionellt dumma". Författaren menar att en läkare inte alltid är kritiskt tänkande och reflekterande när hon eller han exempelvis ska genomföra en operation, i grunden måste det göras på rutiner. Rutiner som kan grunda sig i en uttalad värdegrund. Vidare beskriver författaren att detta måste göras för patientens bästa och bara för att läkaren jobbar på detta ovan beskrivna sätt så menar författaren att det inte innebär att det hon eller han gör är "funktionellt dumt". Paulsen (2017) pekar på att Alvesson och Spicer (2016) skapar en svårighet i att skilja på "funktionell dumhet" och "funktionell intelligens" och visar att standardiserade aktiviteter som i exemplet ovan i en läkares dagliga arbete mer bör ses som en funktionell intelligens snarare än någon form av dumhet.

3.4 Avslutande teoridiskussion

Vi noterar utifrån de teorier som behandlats att det krävs ett hårt arbete och en dynamisk process för att ett värdegrundsarbete ska bli framgångsrikt och fylla en funktion i en organisation (Lencioni, 2002; Urde, 2003). Vi tar med oss Philipsons (2011) teori om vikten av en dialog mellan medarbetare och ledning. Dialogen är viktig då den bjuder in till diskussion vilket är väsentligt för att medarbetare ska kunna påverka formandet av värdegrunden samt minimera risken för olika missförstånd i hur man tolkar värdegrunden. Är detta något som även existerar i studiens studerade organisationer och anser informanterna att en fungerande kommunikation finns där medarbetarna är delaktiga? Eller står de helt utanför framtagandet av värdegrunden och dess dynamiska process? Kritiken mot värdegrundsarbetet där framför allt Alvesson (2015) menar att det är ett tidskrävande arbete och där värdeorden ofta bara blir tomma ord ger oss ett annat perspektiv som vi också tar med oss vidare in i analysavsnittet. Vad visar empirin på? Riktar informanterna i studien liknande kritik mot värdegrundsarbetet eller anses det vara en viktig funktion? Vi ser även Paulsens (2017) bidrag till forskningen som viktig då han kritiserar Alvessons (2015) kritik och menar att även rutinmässiga aktiviteter kan vara betydelsefulla. Finns det exempel i den empiriska insamlingen som visar på liknande resonemang? Anses det bara som en tidskrävande process eller bidrar det till medarbetarnas dagliga arbete på något sätt? Även Urdes (2003) empiriska studie ger oss ett konkret exempel på när ett värdegrundsarbete fått en lyckad utgång. Författarens studie använder vi för att jämföra med värdegrundsarbetet som våra informanter förklarar och om det finns likheter eller skillnader i det som beskrivs.

4 Empiri & analys

Denna del av studien beskriver vår empiriska insamling men innehåller även vår analys över hur utvalda teorier kan kopplas till den informationen vi fått från utvalda informanter. Vi sätter empirin i relation till de teorier som vi presenterat i föregående stycke. Kapitlet är uppdelat i fyra olika delar som belyser de viktigaste aspekterna i vår studie. Dessa fyra delar har en förankring i våra frågeställningar och vägleder oss vidare in i våra slutsatser.

4.1 Uppfattningar om värdegrund och värdeord

Informanterna från våra intervjuer har delade uppfattningar om begreppet värdegrund och värdeord där somliga har en stark uppfattning medan andra uttalar sig mer svävande. De informanter som svarade mer svävande där uppfattningen inte var speciellt klar var generellt sätt medarbetare medan cheferna uttryckte sig mer självsäkert och med beskrivningar som är snarlika de teorier som vi redogjorde för i vår teoridel. Ett exempel på en definition återges av butikschefen Angelica som menar att värdegrund innebär en samling av ord och grundvärderingar som ska fungera som en ram i vilken organisationen bör förhålla sig till. Verksamhetschefen Margareta beskriver värdegrund snarlikt och menar att det är en ram för hur vi bemöter varandra och våra patienter. Hon förklarar vidare att det är svårt att komma åt hur vi bör bete oss mot varandra och att värdegrunden kan fungera som en lösning på en sådan problematik. Margareta menar att det är enklare att definiera ett antal värdeord för hur medarbetarna ska agera mot varandra och mot patienterna, än att skapa en värdegrund för hur det medicinska arbetet ska gå till och beskriver hennes uppfattning om deras framtagna värdeord på följande sätt:

Det är mer hur vi bemöter varann och hur vi bemöter våra patienter som kommer till oss. Det är ju en sak att säga, så här ska vi jobba medicinskt, det kan ju stämma, så här ska vi göra. Det tror jag alla kan svara på här ute. Men det du inte kommer åt är hur vi bemöter varann och hur vi bemöter andra? Och då blir värdegrunden något som skulle kunna täppa igen lite där. (Verksamhetschef Margareta, personlig kommunikation, 2018-04-12)

Ur dessa beskrivningar finns uppenbara likheter med hur Philipson (2011) definierat fenomenet med en avvikande aspekt. Värdegrunden och värdeorden kan enligt författaren ses som en vägledning för att skapa strategier för hur medarbetare i organisationer ska bete sig mot varandra. På samma sätt menar verksamhetschef Margareta att värdegrunden bidragit till deras sätt att skapa ett socialt samspel men att den i mindre bemärkelse påverkat det medicinska arbetet. Både butikschefen Angelica och verksamhetschefen Margareta värdesätter de mjuka värdena högt, det vill säga värden

som reglerar bemötande och uppförande, och menar att värdegrunden kan belysa just dessa. Philipson (2011) redogör för just detta och menar att en värdegrund kan vägleda och skapa en gemensam syn på den sociala interaktionen mellan både medarbetare och chefer. På ett liknande sätt beskriver Ferguson och Milliman (2008) i sin modell om fördelarna med en värdegrund och nämner hur en värdegrund kan fungera som en moralisk vägledning (se; figur 1.1). Angelica berättar vidare att de hårda värdena ofta finns definierade i siffror och Excelark men om det i de mjuka värdena införlivas en värdegrund kan en samsyn skapas i hur man ska vara och bete sig mot varandra och kan då ge en fördel för organisationen. Definitioner och uppfattningar av värdegrund och värdeord är således snarlika från de informanter med chefsbefattning även fast de tillhör olika branscher och organisationsformer och någon större skillnad går inte att urskilja.

Medarbetarnas uppfattningar och beskrivningar av värdegrund skiljer sig däremot betydligt mer, som tidigare nämnts, från de definitioner som teorin redogör för. Medarbetare Mona och medarbetare Annika som båda jobbar inom sjukvården beskriver att värdegrunden först och främst är en plansch eller en lapp som hänger på väggen i fikarummet. En mer ingående beskrivning och definition går inte att uttyda utan de ser värdegrunden mer som något teoretiskt och likt det som Bang (1999) kallar förfäktade värderingar som syns i organisationens uttalade värdegrund. På frågan vad värdegrund är för just dig visar svaret att medarbetaren inte reflekterat i särskilt hög grad över värdegrunden:

Jag var vid mitt skåp igår morse och då såg jag en hand där det stod värdegrund. Jaha, är det det där som är vår värdegrund? Jo men det där gjorde ju vi på Kolmården (konferens; red. anmärkning.) tror jag. Nu kommer jag inte ihåg alla de där orden. Men jag känner ju liksom när jag läste de att, ja men det är ju en självklarhet (Medarbetare Annika, personlig kommunikation 2018-04-12).

Medarbetare Jörgen beskriver situationen i hans organisation på ett annorlunda sätt än medarbetare Annika och mer likt det som Bang (1999) definierar som bruksteorier och det som är uttalade värderingar som är till grund för handlande. Värdegrund för Jörgen är något man har på en arbetsplats och det som är kärnan i det man håller på med men att de i sin organisation inte har några specifika värdeord som de jobbar efter. För honom är värdegrund att bedriva bästa möjliga vård och att den ska vara i toppklass samt att värdegrund också kan vara att medarbetare ska utvecklas och uppnå maximal potential. Det finns alltså inte i den organisationen några uttalade värderingar, eller som Philipson (2011) definierar det, manifesta värderingar. I vår intervju med medarbetare Josefine får vi ytterligare en annan bild av fenomenet värdegrund och att det i hennes fall är värdeorden, som hon själv beskriver det, någonting som koncernledningen tagit fram och ett svårfångat ämne. Informanten

svarar kort på våra frågor och beskriver att värdegrund för henne är, precis som många andra beskriver det, hur man ska bete sig mot varandra och förklarar det mer ur ett vardagligt perspektiv än ur ett organisatoriskt synsätt. Josefina upplever organisationens värdeord som öppna men förklarar ändå att hon tycker att de är bra men inte varför de är bra. Hennes definition av fenomenet har en liknelse med den som butikschefen Angelica och verksamhetschefen Margareta beskrev och som också har en koppling till Philipsons (2011) bild av hur värdegrunden kan användas som ett redskap för vägledning.

Vi får en relativt tydlig bild över att värdegrund och värdeord är något som informanterna hört talas om men att kunskapen om ämnet varierar. De båda branscherna vi undersöker jobbar alla med olika former av värdegrunder men på skilda sätt. Båda branscherna ser värdegrundsarbete som något internt snarare än ett externt arbete mot kunder eller patienter. En påtaglig skillnad från teorin identifieras där informanterna pekar på värdegrunden som en fingervisning i hur man beter sig mot kollegor, medan den teori som exempelvis Philipson (2011) beskriver har mer fokus på att värdegrund bör ses som en grund för beslut och som ett vägvisande verktyg.

4.2 Utformande av en värdegrund

Vi har funnit, i intervjuerna från våra informanter, en skillnad från Lencionis (2002) beskrivning av att det finns ett värde i att inte påskynda processen och att en värdegrund inte bör stressas fram. Medarbetare Mona redogör med ett tydligt exempel på detta i beskrivningen av hennes situation när det gäller värdegrundsarbetet. Hon beskriver att organisationen som hon arbetar på har tagit fram ett antal värdeord under ett tillfälle där alla inblandade var samlade. Vidare förklarar informanten att det är en sak att ta fram orden men att arbetet måste fortgå, och där menar Mona att de har misslyckats. Nästa steg i processen saknas enligt henne och menar att det är viktigt att skapa en medvetenhet kring värdegrunden. Samtidigt är hon inne på att det kanske inte bara är chefens ansvar, utan att det även kan finnas ett krav på medarbetarna att använda värdegrunden som tagits fram. Vi ser en liknande beskrivning från övriga informanter där en övervägande del av informanterna menar att värdegrunden tagits fram vid enstaka tillfällen men att uppföljningen av värdegrunden varit bristande. Ständig kommunikation från båda håll av värdegrunden och ett dynamiskt arbete av densamma är enligt Lencionis (2002) en viktig aspekt för att ett värdegrundsarbete ska vara framgångsrikt. Medarbetare Mona svarar till och med på frågan från oss om de har uppkommande tillfällen där man arbetar med värdegrunden:

Jag upplever det som att vi tog fram de och sen har det inte varit något mer sen (Medarbetare Mona, personlig kommunikation, 2018-04-12).

När vi ställer samma fråga till medarbetare Emelie som jobbar inom den privata sektorn i detaljhandeln får vi ett snarlikt svar:

Vi brukar påminna oss om själva orden på workshops, men sällan att vi går in på vad vi menar med engagemang och vad menar vi med nytänk, och hur mycket nytänk får vi ha? Jag har aldrig hört någon djupare diskussion om det. De sitter på väggen liksom (Medarbetare Emelie, personlig kommunikation, 2018-04-10).

Vad forskningen som vi tagit del av säger om att förmedla en värdegrund jämfört med det som sker i de organisationer som Mona och Emelie är en del av är uppenbarligen inte samstämmigt, vilket kan ha resulterat i att värdeorden inte är levande. Lencioni (2002) och Philipson (2011) är eniga och varnar för att värdegrunden riskerar att tappa fotfästet om inte ett kontinuerligt arbete görs och menar vidare att medarbetarna kommer få svårt att följa värdegrunden om de inte påminns. Vi får en bekräftelse i att värdegrunden enbart varit en tillfällig process när vi frågar Monas chef Margareta om värdegrundsarbetet är en kontinuerlig process som man jobbar med dagligen. Det vi får som svar är att diskussionen om värdeorden kommer upp alldeles för sällan och att man inte anordnar upprepade tillfällen för att dynamiskt införliva de relativt nyframtagna värdeorden. Margareta menar att det finns så mycket annat som måste lyftas fram vid olika möten och därför prioriteras inte värdegrunden i någon nämnvärd utsträckning. Värdegrundsarbetet i det här fallet har inte skapat den lyckade process som Urde (2003) redogör för i exemplet från Volvo där värdeorden har använts dynamiskt och fått betydelse för organisationen. Författaren beskriver hur Volvo lyckats i sin användning av sina värdeord, som exempelvis säkerhet, och konkretiserat det genom att utföra projekt som har en tydlig koppling till just det ordet. Utifrån våra informanternas svar går det tyda att värdegrunden har varit uppe på tal vid enstaka tillfällen men att den dynamiska processen inte fungerar och att värdegrunden ses som något som anses vara användbart är desto mer osäkert. Det går även att göra en jämförelse med exemplet Ferguson och Milliman (2008) redogör för där de pekar på ett företag som arbetat i 14 månader med att endast ta fram värdegrunden, vilket påvisar skillnaden i hur mycket tid som lagts ner på respektive värdegrund i vår studie.

När värdegrunden tas fram, kommuniceras och implementeras bland medarbetarna i en organisation är det viktigt att alla kan stå bakom dess innebörd, från ledningen till de anställda. Som Singh et al.

(2011) beskriver hur dagens medarbetare högre krav än förr i tiden då det var mer vanligt att man gick till jobbet för att ha mat på bordet. Denna inställning har förändrats menar författaren och i modern tid är det viktigt att de personliga värderingarna stämmer överens med företagets, för att öka möjligheterna till en genomgående samsyn i organisationen. Samtliga medarbetare vi har intervjuat berättar att de definitivt kan relatera till företagets värdegrund men menar samtidigt att det inte är en speciellt stor utmaning. Medarbetare Emelie påstår att det går att fånga en hel stads värderingar inom värdegrunden eftersom den är så bred och opersonlig och målar upp en bild där värdegrunden är högst intetsägande och öppen för tolkning. Denna uppfattning går i linje med Alvessons (2015) kritik mot många värdegrunder som han menar är alldeles för vaga och abstrakta, och där han benämner många värdeord som floskler. Medarbetare Emelie beskriver att värdeorden är alldeles för öppna för tolkning, vilket i de flesta fallen gör att värdeorden blir precis som Alvesson (2015) beskriver det alldeles för abstrakta och helt enkelt bara ord.

Vi ser en uppenbar skillnad från vad som tagits upp i teoridelen och vad vi fått ut av våra intervjuer. I teoridelen går det att utläsa att det är väsentligt att värdegrunden bör ses som ett kontinuerligt arbete men ur materialet från våra intervjuer ser vi det motsatta. Värdegrunden behandlas vid ett eller enstaka tillfällen i både privata- och offentliga sektorn vilket både medarbetare och chefer är medvetna om. Vi noterar även en samstämmig uppfattning om att värdegrunden är relaterbar hos medarbetarna men att utmaningen för just detta verkar inte vara så stor då orden oftast anses som så självklara.

4.3 Delaktighet hos medarbetare

Det är som Kejsarens nya kläder. Ingen vågade säga att kejsaren var naken. Någon har kommit på en fantastisk idé med värdeord och värdegrund, och kommunicerar ut de. Då tar alla emot den för att det är lugnast så. Ingen vågar ifrågasätta vad den kostar att göra, hur mycket tid har lagts ner för att ta fram den eller så. Tiden och pengarna tror jag hade kunnat användas betydligt bättre (Medarbetare Emelie, personlig kommunikation, 2018-04-10).

Ovanstående citat kommer från diskussionen med medarbetare Emelie angående involvering och delaktighet i framtagandet av värdegrunden. Som Thorbjörnsen och Supphellen (2011) beskriver finns det faror med att ha en värdegrund som inte är väl förankrad bland de anställda vilket kan leda till en negativ stämning snarare än en sammanhållning, vilket ofta är ett av de ursprungliga målen. Gustafssons (2008) studie pekar på att en vi-mot-dem känsla avtar när ett värdegrundsarbete blir framgångsrikt och utifrån medarbetare Emelies beskrivning verkar det som att just en sådan känsla

infunnit sig vilket är allt annat än önskvärt. Emelie gör liknelsen med en känd barnfilm där hon beskriver att ingen vågar ifrågasätta ledningen utan bara gör som man blir tillsagd, och visar på att det är en monolog från ledningens håll snarare än en dialog. I en annan intervju med Emelies chef Angelica ställs frågan om hon tror att hennes anställda anser att värdegrunden är viktig och vi får då svaret nej. Det verkar följaktligen som att Angelica är införstådd med att vissa medarbetare inte tror på värdegrundsarbetet och lägger ingen värdering i detta. Lencioni (2002) är tydlig med att peka på att det är viktigt att företaget inser att det krävs en stor ansträngning att implementera en värdegrund och få den att bli en naturlig del av organisationen. Utifrån Emelies beskrivning är det rimligt att diskutera huruvida hela den aktuella organisationen skapar en enad front med värdegrunden som en gemensam nämnare, som enligt Lencioni (2002) är en av värdegrundens viktigaste funktioner.

Citatet ovan illustrerar även ett värdegrundsarbete där ledningen misslyckats med att belysa värdegrundens relevans hos medarbetarna. Thorbjørnsen och Supphellen (2011) pekar på just detta som en viktig del i processen mot att skapa en värdegrund som bidrar till utveckling och kan fungera som ett redskap i en organisation. Medarbetare Emelie verkar inte övertygad om värdegrundens funktion och vilka eventuella fördelar organisationen kan utvinna av att jobba efter värdegrunden och det blir således svårt för medarbetaren att ta till sig värdegrunden till fullo. Medarbetare Emelie uttrycker att hon inte varit delaktig i processen att ta fram organisationens värdeord. Orden har på något sätt bara kommit till medarbetarna och de har helt enkelt fått anpassa sig och arbeta utefter de, vilket inte har vågats ifrågasättas. Samma medarbetare visar på ytterligare en beskrivning som exemplifierar att hon inte blivit övertygad om värdegrundens funktion och menar att en budget som ett vägvisande mål hade gjort mer nytta:

Det är det enda som är flummigt egentligen på vårt företag, det är ju värdeorden. Annars jobbar vi efter budget, veckoplaneringar, superdisciplin och vet exakt vad som förväntas av oss. Hur mycket det ska säljas, och vad vi sålt, exakt allting. Konkreta till 1000. Finns inget utrymme för något luddigt. Då blir ju värdegrunden extremt luddig. För min del hade det lika gärna kunnat sitta nästa års budget och jobba efter. Det hade gett nästan mer än fyra flummiga ord (Medarbetare Emelie, personlig kommunikation, 2018-04-05).

Medarbetare Josefina, som även hon tillhör detaljhandeln, är inne på samma spår. Informanten svarar att hon inte ens vet om hon har varit en del av framtagandet av värdeorden. Hon menar att det förekommit ett stort arbete med orden innan de landade hos medarbetarna och att de är svåra att påverka. Medarbetare Josefinas resonemang får vi bekräftat genom intervjun med informantens chef

vid namn Linda då hon beskriver för oss att värdeorden enbart tagits fram av ledningen och att det förmodligen inte blivit samma ord om medarbetarna fått vara en del av framtagandet. Om värdegrunden ska bidra till det dagliga arbetet är en viktig aspekt att sammanlänka medarbetarnas värderingar med den framtagna värdegrunden precis som Philipson (2011) redogör för, vilket inte är fallet i Josefinas situation. Som författaren diskuterar vidare riskerar värdegrunden att förkastas om den inte överensstämmer med vad medarbetarna anser som viktigt då dessa, precis som Thorbjörnsen och Supphellen (2011) pekar på, är länken mellan organisationens leverantörer, kunder, övriga intressenter och det interna som sker i företaget.

Ur ovanstående citat framkommer en problematik som påvisar en viss vi-mot-dem känsla där ledningen står på ena sidan och medarbetarna på den andra. Är det så att det här blivit som Alvesson och Spicer (2016) varnat för, en process som kostat mycket pengar och där ett stort fokus ligger på det externa arbetet mot utomstående intressenter, än en värdegrund som är anpassad efter medarbetarna? Det är svårt att slå fast men det går heller inte att utesluta. Chernatony et al. (2006) argumenterar för ett mer demokratiskt framtagande i samråd med de anställda där kritik och reflektioner uppmuntras vilket inte verkar ha varit fallet från de organisationer som vi undersökt. Däremot vill vi framhålla att precis som Paulsen (2017) beskriver i sin empiriska studie att vissa former av beteenden bör präglas av "funktionell dumhet", speciellt inom det medicinska området där mycket bör gå på rutin för patientens bästa. Författaren menar vidare att standardiserade och inövade arbetsmönster i många fall kan vara viktigare än att ifrågasätta organisationens arbetssätt. Det här är någonting som alla våra informanter, i form av medarbetare och chefer från de sjukhus vi har utgått ifrån, nämner i sina svar och belyser hela tiden vikten av att prioritera att sätta patienten i fokus framför att ta egna initiativ och göra sådant som de själva tror är bättre. Ett exempel är när verksamhetschefen Margareta säger att det inte ska finnas plats för eget tänkande i akuta situationer, vilket är ett tydligt exempel på när medarbetare bör vara funktionellt dumma och följa de riktlinjer som finns för det medicinska arbetet. Det här är något som har byggts upp av den värdegrund som organisationen har. Värdeorden finns där på väggen och värdegrunden existerar utan att någon egentligen ifrågasätter varför den egentligen ska vara där eller hur den ska hjälpa de i praktiken.

Vi kan ur ovanstående beskrivningar få en relativt klar bild över hur delaktiga medarbetare varit i framtagningsprocessen och argumentera, utifrån den forskning vi redogjort för, att det finns uppenbara distinktioner. Vi ser emellertid ingen tydlig skillnad mellan de olika branscherna avseende hur delaktiga medarbetare varit i värdegrundsarbetet, utan värdegrunden har många gånger landat i medarbetarnas knän utan en chans till påverkan. Detta har i sin tur i somliga fall lett till en vi-mot-

dem känsla hos vissa medarbetare. Vi noterar å andra sidan en intressant aspekt från våra intervjuer med informanter som härstammar från sjukhusbranschen som visar att patienters hälsa går före allt annat, där en funktionell dumhet inte behöver vara något negativt. Samma aspekt är inte ett faktum i organisationerna från den privata sektorn då dessa inte brottas med lika livsavgörande frågor.

4.4 Värdegrundens praktiska användning

Informanternas uppfattningar om värdegrundens betydelse i deras dagliga arbetet varierar, där vissa lika gärna hade klarat sig utan värdegrunden medan andra menar att den fyller en viss funktion. Medarbetare Emelie menar att värdegrunden är uppbyggd av värdeord som för henne är helt självklara och hon uttrycker att det lika gärna hade kunnat stå "kriga inte", och syftar på att värdeorden i hennes organisation är så pass självklara som att det bör vara fred på jorden. Samma informant menar att värdegrunden i stort sett är omöjlig att undvika och menar att jobbar man i en butik vars huvudsakliga syfte är försäljning, är det ingen utmaning att visa affärsmässighet, som är ett av organisationens värdeord. Medarbetare Mona är inne på samma spår och är tveksam till att hennes dagliga arbete hade påverkats om värdegrunden existerat eller inte. Att hennes arbete hade fungerat på ett liknande sätt trots värdeordens synlighet på väggen eller inte förklarar hon som:

Jag tror att jag hade arbetat utifrån den värdegrunden utan att de hade suttit på tavlan där ute. Det är inte det som påverkar mitt sätt att jobba på det sättet som jag gör. Nej det är det inte (Medarbetare Mona, personlig kommunikation, 2018-04-12).

Det här visar på bristerna i att värdeorden som tagits fram inte är väl förankrade i organisationens arbetssätt. Alvesson (2015) och Philipson (2011) redogör för att det finns en fara som kan uppstå om inte värdegrundsarbetet är tillräckligt förankrat i organisationen och svaren från medarbetarna tyder på just detta. Medarbetare Jörgen har en lite annan syn på fenomenet och menar att på ett sjukhus, där han är verksam, är den självklara värdegrunden att sätta patienten i fokus och erbjuda bästa möjliga vård trots att själva värdegrunden inte är officiellt nedskrivet och som något konkret att peka på. Att följa denna värdegrund är således enligt Jörgen en självklarhet för att få patienten att bli så frisk som möjligt eller i alla fall få personen att överleva. Informanten menar således att ur detta perspektiv kan värdegrunden ses som ett redskap i hans dagliga arbete på samma sätt som Medarbetare Emelie var inne på där värdeorden ses som en självklarhet. Det finns emellertid informanter som har en annan syn på värdegrunden och hur den kan hjälpa medarbetaren i det dagliga arbetet. Informanterna väljer att se den som ett internt verktyg och som en slags fingervisning i hur man bör bete sig olika situationer mot sina kollegor, vilket illustreras med nedanstående citat:

Jag har nog blivit mer medveten om hur jag betar mig mot mina kollegor framförallt. Där handlar det om att när man jobbar tillsammans så är det saker som uppstår med en kollega när det kanske inte fungerar. Där tror jag att jag blivit bättre på att prata med personen i fråga, istället för att gå och prata med mina andra kollegor. Och det tror jag kommer från värdegrunden och det vi pratat om på arbetsplatsen (Medarbetare Mona, personlig kommunikation, 2018-04-12).

Ur ovanstående citat ser vi tydliga kopplingar till teorin där Philipson (2011) beskriver att värdegrunden kan ses som ett nyttigt verktyg för organisationer i olika beslutssituationer som man alltid ska kunna gå tillbaka till om det uppstår oklarheter eller om någon eller några är oense i en diskussion. Värdegrunden bör också enligt Lencioni (2002) bidra till en mer sammansvetsad grupp och göra att beslut fattas på ett snarlikt sätt genom hela organisationen. Faktumet att medarbetare använder värdegrunden som en form av internt verktyg ser vi tydligt även i våra intervjuer med informanter med chefsbefattning. Både butikschef Angelica och verksamhetschef Margareta redogör för hur de anser att värdegrunden kan bidra till en gemenskap och ser värdegrunden som ett internt verktyg som bidrar till sammanhållning. Butikschef Angelica tar diskussionen ett steg längre och menar att värdegrunden har en stor funktion i dagens samhälle och uttrycker följande:

Jag tror att värdegrundsföretag i stor storlek blir viktigare och viktigare i detta tuffa samhälle med främlingsfientlighet och högerextremism. Jag tror man ska vara rädd om det, sen får inte det ta över allt annat, men det bör finnas som en del av vårt arbete för att driva framgångsrika företag (Medarbetare Angelica, personlig kommunikation, 2018-04-10)

Värdegrunden är i sådana situationer ett starkt redskap som man kan luta sig tillbaka mot och säkerställa att alla uppför sig på ett respektabelt och inkluderande sätt. Angelica förklarar vidare att det som är rätt för mig är inte alltid rätt för någon annan och understryker att värdegrunden i sådana lägen fyller en funktion. Vid utvecklingssamtal med de anställda, och framför allt om en medarbetare missköter sig, menar både Angelica och Margareta att värdegrunden är en trygghet som man konkret kan peka på. Värdegrunden fungerar då som ett stöd i diskussionen och som ett verktyg i en konflikthantering vilket går helt i linje med vad Philipson (2011) framhävde som en av värdegrundens värdefulla funktioner. Ur ovanstående resonemang går det att hävda att värdegrunden kan fungera som ett argument eller ett verktyg främst lämpad för chefer men medarbetare Josefina visar att värdegrunden kan fungera som ett argument även för medarbetaren:

Jag kan känna ibland, när det blir diskussioner här, det är ju när till exempel vi blir påskickade varor. Varor som inte vi vill ha och när de, uppifrån huvudkontoret, sätter vissa priser. Då kan vi ibland ifrågasätta hur affärsmässiga de är nu. Att man ifrågasätter huvudkontoret då, i vissa fall (Medarbetare Josefina, personlig kommunikation, 2018-04-19).

Citatet visar att medarbetare Josefina använder värdegrunden som ett argument i diskussionen med huvudkontoret där hon i detta fall ifrågasätter ifall huvudkontoret verkligen arbetar affärsmässigt, vilket är ett av företagets värdeord. Ytterligare ett exempel hämtas från en genomförd intervju ur den offentliga sektorn från ett av de sjukhus där vi intervjuat medarbetare Jörgen. I avgörande situationer där patientens hälsa ställs i förhållande till andra aspekter, såsom budget och ekonomi upplever Jörgen att värdegrunden i många fall kan fungera som ett verktyg för interna handlingar. Jörgen förklarar hur det vid ett tillfälle när en olycka uppstått på ett närliggande sjukhus som gjort att de på sin klinik fick ta över en stor del av den drabbade klinikens patienter. Stor oklarhet skapades i hur situationen skulle lösas och att budgeten inte överhuvudtaget skulle kunna hållas om de skulle ta över vårdansvaret för alla de drabbade patienterna. I detta läge förklarar Jörgen att det slutgiltiga beslutet fick tas från ledningshåll på grund av otydligheter i den ekonomiska frågan och beskriver det på följande sätt:

Men då pratade jag med vår centrumchef då. Han tog direkt ner det på den nivån med värdegrund igen. Att ta hand om patienterna. Det andra är inget problem, det löser vi sen. Han tog direkt ner det till basic igen, det här är det vi står för (Medarbetare Jörgen, personlig kommunikation, 2018-04-13).

Citatet är ett tydligt exempel på där värdegrunden fungerat som ett verktyg internt i organisationen för att på bästa sätt lösa en utmanande och krävande situation, trots att det inte finns med i några uttalade värdeord. Att centrumchefen går tillbaka till vad organisationen står för ligger i linje med vad Chernatony et al. (2006) diskuterar och menar att värdegrunden i många fall kan vara ett stöttande verktyg i beslutssituationer likt denna som Jörgen beskriver. Om inte värdegrunden funnits där hade kanske beslutsfattandet blivit mer krävande och större meningsskiljaktigheter uppstått? I dessa situationer visar den empiriska insamlingen i kombination med teorin att värdegrunden kan ha en betydelsefull funktion.

Det är inte alltid informanterna upplever att värdegrunden för med sig positiva effekter utan ibland kan den till och med få motsatt effekt och en känsla av tvetydighet kan uppstå. Chef Angelica upplever att värdegrunden i vissa situationer kan försvåra det dagliga arbetet och nämner framför allt

värdeordet "nyskapande". Angelica berättar att hon gärna hade velat vara mer nyskapande men att hon många gånger hindras eftersom koncernen har policys som måste följas. Det går således att argumentera för att policys står över värdegrunden i den berörda organisationen. Detta går emot vad Urde (2003) förespråkar där han menar att det finns en överhängande risk att orden uppfattas som tomma och intetsägande om inte värdegrunden har högsta prioritet.

Medarbetare Emelie flaggar även hon för att värdegrunden kan anses som motsägelsefull. Precis som butikschef Angelica beskriver upplever även medarbetare Emelie att koncernens policys står över värdegrunden vilket för henne upplevs som förvirrande. I värdegrunden står det att vi ska vara nyskapande men det går inte att tyda hur nyskapande vi faktiskt får vara då vi är starkt hållna av koncernens olika regler, förklarar medarbetare Emelie. Lencioni (2002) redogör för att en värdegrund ska spegla vad ledningen anser viktigt och vad som bör framhållas i en organisation och i denna situation blir budskapet högst tvetydigt. Medarbetare Emelie vill vara nyskapande, precis i linje med organisationens värdegrund, men stoppas av policys. I det här fallet har värdegrundsarbetet inte fungerat på det sätt som det lyckade exemplet på Volvo som vi beskrivit ovan genom Urde (2003) där Volvos representant beskriver att en organisation alltid måste ha en värdegrund som går före framtagna policys. Det går även att göra en jämförelse med exemplet som Philipson (2011) redogör för där han varnar för att värdeord kan uppfattas olika där han använder "produktivitet" för att belysa denna problematik. I fallet med medarbetare Emelie är det rimligt att diskutera att ordet "nyskapande" inte har en självklar betydelse för den anställde och att ledningen som tagit fram värdeordet kan ha en annan uppfattning. En sådan problematik kan, precis som Philipson (2011) redogör för, skapa en förvirring i organisationen och en osäkerhet om vad som faktiskt anses som nyskapande blir påtaglig. Alvesson (2015) flaggar även han för att en sådan situation kan uppstå då organisationers värdeord kan vara öppna för tolkning och det är svårt att veta vilka implikationer diverse handlingar kan få, vilket vi också kan tyda utifrån medarbetare Emelies beskrivning.

Utifrån de svar vi fått från informanterna som härstammar från detaljhandeln går det att tyda att de inte använder värdegrunden i särskilt stor utsträckning i sitt dagliga arbete, men att den dock skapar diskussioner i företaget i vad man får göra och inte. Således kan värdegrunden ses som ett indirekt verktyg, om än omedvetet hos medarbetarna. Informanterna från den offentliga sektorn använder värdegrunden mer som ett internt verktyg i hur man bör bete sig mot sina kollegor och patienter. Vi noterar både likheter och skillnader från teoridelen men landar i att för att värdegrunden ska kunna användas som ett verktyg i det dagliga arbetet krävs en större involvering av medarbetarna samt en dialog mellan medarbetare och chefer.

5 Slutsatser

Vi kommer i detta avsnitt redogöra och diskutera för studiens resultat vilka härstammar från vår analysdel där vi diskuterat vår empiriinsamling i kombination med vårt teoretiska material. En balans mellan teori och empiri har skapat en större förståelse för dels värdegrund och värdeords olika definitioner men också på vilka sätt dessa kan vara ett redskap för medarbetarna eller inte. Både värdegrund och värdeord är två begrepp som många har olika åsikter om men ur empirin har vi ändå funnit en hel del resultat som är värda att diskutera vidare. Syftet med den här studien har varit att öka förståelsen kring värdegrund och värdeord och undersöka vilken praktisk betydelse värdegrund och värdeord har ur ett medarbetarperspektiv. Utifrån detta syfte formulerades en huvudfråga och ytterligare två forskningsfrågor vilka vi ämnar att besvara nedan.

Det skiljer sig en del mellan våra informanter i deras uppfattningar om hur forandet av värdegrund och värdeord fungerar i just deras organisationer. I de privata verksamheterna som ingår i studien ser vi att en kontinuerlig kommunikation av värdegrunden förekommer vid exempelvis morgonmöten. Däremot går det att identifiera en klar skillnad mellan medarbetare och chefer i hur de tolkar olika värdeord som tagits fram, vilket tyder på att dialogen mellan medarbetare och chefer inte varit tillräckligt bra. I verksamheterna från den offentliga sektorn visar studien att kommunikationen av värdegrunden är bristfällig. Det är någonting som "landat i knät" på medarbetarna och någonting som de ska anpassa sig till. En stor del av den teori som vi redogjort för visar att med en sådan implementering blir värdegrundsarbetet inte framgångsrikt, vilket överensstämmer med resultat utifrån studien. Vi kommer med detta resonemang fram till att värdegrundsarbetet är mer en statisk process i en stor del av de organisationer som vi har intervjuat och kommunikation är mer av en envägskommunikation. Vi visar i den här studien att den dialog som ett väl fungerande värdegrundsarbete kräver mellan medarbetare och chefer inte finns. Den värdegrund som kommuniceras i de undersökande organisationerna är mer av monologisk karaktär, då den kommer från chefshåll utan bidrag från medarbetarna, vilket försvårar forandet av en användbar värdegrund.

Vår analys visar även på att de medarbetare vi intervjuat inte har varit delaktiga i tillräckligt stor grad i varken framtagandet eller i det kontinuerliga arbetet av värdegrunden. Studien identifierar exempelvis en viss uppgiven inställning hos medarbetarna som infinner sig när inte värdegrunden anpassas efter organisationen i sig och liknelsen med "Kejsarens nya kläder" illustrerar problematiken. En uppenbar känsla av "vi-mot-dem" går att identifiera vilket är en motsatt effekt mot vad ett värdegrundsarbete ska tillföra. Då värdegrunden inte är framtagen i samråd med

medarbetarna blir det svårt för medarbetarna att relatera och ta till sig värdegrunden och värdeorden. Medarbetarna ser värdegrundsarbete som ett nödvändigt ont som man gör för att man måste, snarare än att de ser det som något som faktiskt kan vara användbart och ett verktyg i det dagliga arbetet.

Värdegrund och värdeord som ett redskap för medarbetaren i dennes dagliga arbete har vi genom denna studie visat är ett ämne som är värt att diskutera. Det har genom våra intervjuer visat sig att det skiljer sig en del mellan våra informanter rörande användningen av värdegrund som ett verktyg i det dagliga arbetet. En övergripande analys tyder på att värdegrunden *inte* används som ett verktyg då merparten av våra informanter hävdar att deras arbete inte hade påverkats om värdegrunden tagits bort. När en djupare analys görs finner vi däremot en del intressanta svar på att värdegrunden faktiskt används, men då mer som en form av ett internt verktyg i kommunikationen med exempelvis ett huvudkontor. Värdegrunden uppfattas inte av våra informanter som ett externt verktyg för att underlätta det dagliga arbetet mot intressenter utan mer som ett hjälpmedel i relationen till sina kollegor och andra "interna" parter. Ur detta resonemang drar vi slutsatsen att värdegrund används i det dagliga arbetet, dock inte mot intressenter såsom kunder och patienter, utan mer som ett internt verktyg i en argumentation mot en kollega eller över- och/eller underordnad.

6 Diskussion och reflektioner

I vår avslutande del av studien presenteras en diskussion som har sin grund i våra slutsatser och visar hur vår studie förhåller sig till tidigare forskning. En återkoppling till den problematik vi ser inom värdegrundsfenomenet knyts samman och som bygger på bristen i forskningen kring värdegrundens praktiska användning för medarbetare. Vi diskuterar sedan de reflektioner vi fått under studiens gång och avslutar med att rekommendera i vilken riktning vidare forskning bör ta.

Som framhävs i slutsatsen fungerar värdegrunden som en form av internt verktyg. Faktum kvarstår dock att merparten av våra informanter hävdar att de hade klarat sig lika bra utan värdegrunden, vilket bör ses som problematiskt i en organisation som vill arbeta efter sin värdegrund och sina värdeord. Stora summor pengar och mycket tid läggs ned för ett framtagande av en värdegrund, men trots detta upplever medarbetarna att de märkt någon skillnad om den inte existerat. Med hjälp av våra forskningsfrågor går det att urskilja eventuella orsaker till att medarbetarna inte uppfattar att värdegrunden används som ett redskap i det dagliga arbetet. Studien visar att det finns uppenbara brister i kommunikationen av värdegrundsarbetet men också, om än omedvetet, uteslutande av involvering av medarbetare i värdegrundsarbetet. Dessa faktorer menar vi är avgörande för att

medarbetarna kan ta till sig värdegrunden och då även använda den som ett redskap i det dagliga arbetet.

Studien visar att de forskare som kritiserat värdegrundens betydelse har fog för sin kritik även fast den, utefter vårt material, kan anses en smula överdriven. Vissa av de informanter vi intervjuat, framför allt medarbetare, menar att värdegrunden är meningslös och en uppsättning tomma ord. Denna beskrivning går helt i linje med den kritik som tagits upp i teoriavsnittet. Vi påstår, utefter vår teori och insamlade empiri, emellertid att en värdegrund som är väl genomarbetad kan bidra till en organisations dagliga arbete och således fylla en betydande funktion. Däremot krävs det en större uppoffring och mer resurser från den specifika organisationen. Värdegrunden kan, ofta omedvetet, hjälpa både medarbetare och chefer i olika konflikter eller beslutssituationer där den fungerar som ett argument i en diskussion mot vilken man kan luta sig mot. Vi låter det däremot vara osagt om värdegrunden kan anses vara värd de resurser som företaget måste lägga ner för att den ska bli framgångsrik och en del av det dagliga arbetet.

Utdrag från delar av vår empiriska insamling har väglett oss in i diskussioner kring distinktionen mellan värdegrundens effekter och uppfattningar mellan kommersiella och icke kommersiella verksamheter. En bidragande faktor till detta resonemang är då medarbetare Jörgen förklarar att det är problematiskt att likställa ett värdegrundsarbete hos en privat verksamhet med en offentlig. Vår uppfattning bygger på att medarbetarna som härstammar från den offentliga sektorn, det vill säga har sin anställning på ett sjukhus, har en mer positiv inställning till värdegrundsarbete än de i de kommersiella verksamheterna. Vi tror emellertid att det ligger andra bakomliggande faktorer till denna inställning, och behöver nödvändigtvis inte vara ett bättre genomfört värdegrundsarbete. En person som jobbar inom vården är generellt sett värderingsdriven där etiska faktorer spelar en avgörande roll. Jobbar en person som läkare på ett sjukhus menar vi att det inte är helt uppseendeväckande att denne också vill ge patienten så bra vård som möjligt, särskilt då svenska offentliga sjukhus i de flesta fall inte är vinstdrivande.

När en parallell dras till den privata sektorn menar vi att fler aspekter kan vägas in. Det behöver inte alltid vara självklart att alltid sälja mest av alla, utan vissa företag vill hellre skapa en relation byggd på förtroende. Vi menar att den etiska faktorn spelar en betydligt mindre roll i den privata sektorn och det finns större utmaningar i att få folk att handla och tänka likadant, och i dessa lägen kan en värdegrund vara betydelsefull. Med ovanstående resonemang i åtanke ställer vi oss därför frågandes till om effekterna av ett värdegrundsarbete spelar en lika viktig roll inom den offentliga sektorn då

denna redan är så pass starkt präglad av etiska aspekter. Värdegrunden har fått kritik för att endast vara tomma ord utan att egentligen ge någonting och det kan vara så att sjukhusen hade behövt ha mer utmanande värdeord för att de ska få en påverkan i det dagliga arbetet. Med detta som grund menar vi inte att värdegrunden är betydelselös utan snarare att det beror på vilken bransch det rör sig om. Det är svårt att likställa alla utan samtliga verksamheter har sina specifika särdrag. I den privata sektorn finns inte samma etiska grundbultar och därför kan en värdegrund i större utsträckning bidra till att vägleda beslut och således även fungera som ett verktyg i det dagliga arbetet, givet att ett ambitiöst värdegrundsarbete har bedrivits.

6.1 Förslag till vidare forskning

Avsikten med denna studie har varit att öka förståelsen för värdegrund och värdeord och vilken praktisk betydelse värdegrunden och värdeorden har ur ett medarbetarperspektiv. Genom studien har intressanta aspekter dykt upp ju längre vi kommit i processen. Det här är något som gett oss en insikt i hur vidare forskning kan bedrivas på området. Vi har noterat under studiens gång att det hade varit intressant att genomföra studier där fokus ligger på hur värdegrunden och värdeorden uppfattas av medarbetare beroende på vilken typ av organisation det rör sig om. Resultat från vår studie tyder på att det finns en viss skillnad mellan olika former av verksamheter där etiska dilemman står i centrum. Då syftet med denna studie inte var att söka svar på skillnader mellan olika former av verksamheter menar vi att forskning bör göras för att ta ett djupare steg in i att förstå varför det finns skillnader i värdegrundsarbetet beroende vilken typ av verksamhet det rör sig om. Exempelvis hade det varit intressant att undersöka djupare hur värdegrund och värdeord ser ut och vilken betydelse det har i offentliga kontra privata verksamheter.

7 Källor

- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber.
- Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber.
- Alvesson, M. (2016, 12 juni). Chefernas floskler styr våra arbetsliv. *Aftonbladet*. Hämtad från <https://www.aftonbladet.se/debatt/article22978042.ab>. Läst: 2018, 6 april.
- Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. (3. Uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2016). *The Stupidity Paradox: The Power and Pitfalls of Functional Stupidity at Work*. London: Profile Books.
- Argandoña, A. (2003). Fostering Values in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 45(1-2), 15-28.
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Bell, J. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik*. (4. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2. uppl.). Malmö: Liber.
- De Chernatony, L., Cottam, S., & Segal-Horn, S. (2006). Communicating Services Brands' Values Internally and Externally. *The service industries journal*, 26(8). 819-836.
- DePoy, E. & Gitlin, L. N. (1999). *Forskning: en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Edmondson, A. C., & Cha, S. E. (2002). When Company Values Backfire. *Harvard Business Review*, 80(11), 18-20.

Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2015). Intervjuer. I B. (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder*. (s. 34-53). Stockholm: Liber.

Ferguson, J., & Milliman, J. (2008). Creating Effective Core Organizational Values: a Spiritual Leadership Approach. *International Journal of Public Administration*, 31(4), 439-459.

Gustavsson, B. (2004). *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

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

Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik: den professionellt genomförda intervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lee, Young A. (2014). Insight for Writing a Qualitative Research Paper. *Family & Consumer Sciences Research Journal*, 43(1) s. 94-97.

Lencioni, P. M. (2002). Make your values mean something. *Harvard business review*. 80(7), 113-117.

Lune, H. & Berg, B. (2017). *Qualitative research methods for the social sciences*. (9. uppl.). Harlow: Pearson.

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (4. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Paulsen, R. (2017). Slipping Into Functional Stupidity: The bifocality of Organizational Compliance. *Human Relations*, 70(2), 185-210.

Philipson, S. (2011). *Kan en värdegrund skapa framgång?* Lund: Studentlitteratur.

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö. Liber.

Singh, P., Bhandarker, A., Rai, S., & Jain, K. A. (2011). Relationship Between Values and Workplace: an Exploratory Analysis. *Management Development Institute*, 29(11-12), 499-520.

Sveriges kommuner och landsting. (2008). *Öka styrbarheten med en gemensam värdegrund! : resultat från en studie i några kommuner och landsting*. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting.

Thorbjørnsen, H., & Supphellen, M. (2011). Determinants of Core Value Behavior in Service Brands. *Journal of Services Marketing*, 25(1), 68-76.

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. (4. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Urde, M. (2003). Core Value-Based Corporate Brand Building. *European Journal of Marketing*. 37(7-8). 1017-1040.

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet. Hämtad 18 april, 2018.

8 Bilagor

8.1 Intervjuguide för chefer

Inledande frågor

- Vad heter du och hur gammal är du?
- Vad gör du i den här organisationen? Yrkesroll?
- Hur länge har du jobbat här?
- Har du alltid varit chef under din tid här?
- Vad har du för bakgrund? Utbildning? Tidigare jobb?

Definitionsfråga om värdegrund och värdeord

- Vad är värdeord och värdegrund för dig? Det första som dyker upp när du hör det?

Värdeord och värdegrund i din organisation

- Hur ser era värdeord och värdegrund ut?
- Hur kom ni fram till dessa?
- Vem var drivande i framtagandet av värdeorden och värdegrunden?
- Hur jobbar ni med värdeorden och värdegrunden dagligen? Aktiviteter internt osv?
- Tror du att personalen har god kunskap kring era värdeord och värdegrunden? Hur då?
- Tror du att personalen tycker att era värdeord och värdegrund är viktigt för deras arbete? Varför? Varför inte?
- Hur tror du att personalen följer värdeorden och värdegrunden?
- Hur vill du att era värdeord/värdegrund ska uppfattas av dina anställda?
- Hur följer ni upp att värdeorden och värdegrunden efterföljs?
- Kan personalen påverka valet och arbetet kring andra värderingsfrågor?
- Om någon anställd skulle ifrågasätta era värdeord/värdegrund, hur reagerar du då?
- Är värdeorden och värdegrunden en viktig aspekt vid nyrekrytering?
- Hur viktiga är värdeorden och värdegrunden när det gäller att skapa en homogen grupp?
 - Finns det andra aspekter som är viktigare?

Exemplifierande frågor om värdegrund och värdeord

- Kan du ge exempel på när värdeorden och värdegrunden varit betydande för dig som chef?
- Kan du ge exempel på när värdeorden och värdegrunden har skapat någon form av problem?

Framtiden för värdegrunden och värdeorden

- Finns det något du vill förändra i nuvarande värdegrund och varför i sådana fall?
 - Vad bör ändras i sådana fall?
- Hur ser planerna ut för framtiden när det gäller värdeorden och värdegrunden?

Avslutande frågor

- Vill du vara anonym eller kan vi använda ditt namn?
- Kan vi använda organisationens namn och din yrkesroll i studien?

8.2 Intervjuguide för medarbetare

Inledande frågor

- Vad heter du och hur gammal är du?
- Vad gör du i den här organisationen? Yrkesroll?
- Hur länge har du jobbat här?
- Vad har du för bakgrund? Utbildning? Tidigare jobb?

Definitionsfråga om värdegrund och värdeord

- Vad är värdegrund och värdeord för dig? Det första som dyker upp när du hör det?

Värdegrund och värdeord i din organisation

- Hur ser företagets värdeord och värdegrund ut?
- Vad anser du om värdegrund och värdeord? Är de till hjälp i ditt dagliga arbete och något du har i åtanke?
- Hur kan du identifiera dina egna värderingar med värdeorden och värdegrunden som företaget tagit fram? Varför? Varför inte?
- Har du varit med och påverkat värdeorden och värdegrunden? Framtagandet men också kontinuerligt?
- Hur känner du att din möjlighet att ifrågasätta värdeorden och värdegrunden ser ut? Existerar det?
- När har du stött på värdeorden och värdegrunden, vid anställning osv?
- Hur kommuniceras värdeorden och värdegrunden ut?
- Är det viktigt för dig att kraft läggs vid värdegrundsarbetet?

Exemplifierande frågor om värdegrund och värdeord

- Kan du ge exempel på när värdeorden och värdegrunden hjälpt dig i ditt dagliga arbete?
- Kan du ge ett exempel på när värdeorden och värdegrunden har skapat problem för dig?

Kommunicerande av värdeord och värdegrund

- Hur anser du att chefen upplever värdeorden och värdegrunden som viktig?
- Hur upplever du att din chef utövar värdeorden och värdegrunden?
- Hur upplever du att värdeorden och värdegrunden bidrar till en mer sammansvetsad grupp?
- Hur upplever du att värdeorden och värdegrunden har påverkat organisationens sammanhållning? Andra faktorer som spelat in?

Avslutande frågor

- Vill du vara anonym eller kan vi använda ditt namn?
- Kan vi använda organisationens namn och din yrkesroll i studien?