



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

VT 2024

Tomma ord som väger tungt

En kvalitativ studie om betydelsen av en värdegrund för högt uppsatta chefer.

Författare:

Ebba Sjögren

Elvira Christensson

Lovisa Friefeldt

Handledare: Nadja Sörgärde

Förord

Det har varit en mycket berikande erfarenhet att skriva denna uppsats. Vi gick in med ett helt öppet sinne och lät innehållet från intervjuerna tillsammans med en omfattande analysprocess leda oss till vårt ämne. Resultatet blev en uppsats om företagets värdegrund, något som cheferna talade flitigt om. Vid studerandet av fältet möttes vi av mycket litteratur som både argumenterade för och emot konceptet *värdegrundsarbete*. Däremot tyder vår studie på att ämnet är långt ifrån svartvitt, då det rymmer en djupare komplexitet i fenomenet från ett chefsperspektiv.

Först och främst vill vi rikta ett hjärtligt tack till vår handledare Nadja Sörgärde för hennes enorma engagemang och otroliga förmåga att få oss att se nya perspektiv, även när vi inte trodde det var möjligt. Genom flertalet handledningsmöten har vi inte bara lyft nivån på uppsatsen, utan även utvecklat vår analysförmåga. En analysförmåga som vi kommer bära med oss bortom ramarna av uppsatsen och in i våra karriärliv. Vi skulle också vilja tacka alla intervjuade chefer på AstraZeneca som delat med sig av sin värdefulla tid och personliga erfarenheter. Vår förhoppning är att vi vårdat det förtroende vi fått från vår handledare och cheferna på AstraZeneca väl.

Trevlig läsning!

Önskar,

Ebba Sjögren, Elvira Christensson och Lovisa Friefeldt.

27 maj 2024

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Tomma ord som väger tungt

Seminariedatum: 30 Maj 2024

Kurs: FEKH49 - Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Ebba Sjögren, Elvira Christensson, Lovisa Friefeldt

Handledare: Nadja Sörgärde

Fem nyckelord: Värden, värdegrund, värdegrundsarbete, distraktion, symbolism

Forskningsfrågor: *Hur upplever högt uppsatta chefer på AstraZeneca företagets värdegrund? och Vilken funktion har värdegrunden för högt uppsatta chefer inom AstraZeneca?*

Syfte: Genom att undersöka och analysera hur högt uppsatta chefer på AstraZeneca upplever företagets värdegrund, syftar denna studie till att bidra med en mer nyanserad bild av vilken betydelse en värdegrund kan ha för chefer.

Metod: För att uppnå syftet med studien har en kvalitativ intervjustudie med ett semistrukturerat intervjuförfarande genomförts med åtta chefer på AstraZeneca. Studien utgår ifrån ett socialkonstruktionistisk synsätt samt antar en abduktiv ansats.

Teoretiska perspektiv: Det teoretiska perspektivet tar sin utgångspunkt i tidigare forskning gällande värden, värdegrundsarbete och olika strömningar inom fältet.

Resultat: Det empiriska materialet visar att högt uppsatta chefer ställer sig positivt till AstraZenecas värdegrund då de förklarar den som vägvisande, förenande och motiverande. Däremot impliceras mellan raderna att värdegrunden lämnar rum för tolkning.

Slutsats: Chefernas upplevelser visar ett stort engagemang och entusiasm för företagets värdegrund. Studien mynnar ut i tre huvudsakliga funktioner som värdegrunden har för dem: värdegrund som nyckel till makt, värdegrund som framgångssaga och värdegrund som distraktion.

Abstract

Title: Empty words that weigh heavy

Seminar date: May 30th, 2024

Course: FEKH49 - Bachelor's degree thesis in Management and Organization, 15 credits.

Authors: Ebba Sjögren, Elvira Christensson, Lovisa Friefeldt

Supervisor: Nadja Sörgärde

Keywords: Values, value system, core values, distraction, symbolism

Research question: *How do senior executives at AstraZeneca perceive the company's values? and What function does the company values have for senior executives at AstraZeneca?*

Purpose of study: By examining and analyzing how senior executives at AstraZeneca perceive the company's core values, this study aims to contribute to a more nuanced understanding of the significance core values can hold for executives.

Methodology: In order to achieve the aim of the study, a qualitative interview study with a semi-structured interview procedure has been carried out with eight different managers at AstraZeneca. The study thus adopts a social constructionist perspective and an abductive approach.

Theoretical perspectives: The theoretical perspective is based on previous research regarding values, value-based work and various studies within the field.

Result: The empirical material shows that senior executive managers have a positive attitude towards AstraZeneca's core values as they explain them as guiding, unifying and motivating. On the other hand, it is implied between the lines that the core values leave room for interpretation.

Conclusions: The experiences of the managers demonstrate a strong commitment and enthusiasm for the company's core values. The study leads to three main functions that the core values serve for them: core values as a key to power, core values as a success story, and core values as a distraction.

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problematisering	8
1.3 Syfte och frågeställning	9
1.4 Studieobjekt	9
1.5 Disposition	10
2. Litteraturgenomgång	11
2.1 Värden, värdegrund och värderingar	11
2.1.1 Kultur i relation till värdegrund	13
2.2 Värdegrund som viktigt verktyg	15
2.2.1 Att skapa riktning med en värdegrund	15
2.2.2 Att skapa en identitet med en värdegrund	17
2.2.3 Att skapa motivation med en värdegrund	18
2.2.4 Värdegrundens betydelse för den anställda	19
2.3 Kritiskt perspektiv på värdegrundsarbete	20
2.4 Sammanfattning av teoretisk referensram	22
2.5 Gap i litteraturen	22
3. Metod	24
3.1 Kunskapssyn	24
3.2 Datainsamling	25
3.2.1 Semistrukturerade intervjuer	25
3.2.2 Återkoppling via telefonsamtal	26
3.2.3 Urval	26
3.4 Analysprocessen	28
3.5 Kvalitetsbedömning	30
3.6. Användning av AI	32
4. Analys och empiri	33
4.1 Värden väger tungt	33
4.1.1 Värdegrund som ankare	33
4.1.2 Värdegrund som en enande bro	36
4.2 Tomma ord	38
4.2.1 Värdegrund som en labyrint	38
4.3 Tomma ord som väger tungt?	42
4.3.1 Värdegrund som måttstock	42
4.3.2 Värdegrund som räddaren i nöden	46
4.3.3 Värdegrund som ständig påminnelse	50
4.4 Sammanfattning av analys	52
5. Diskussion	54
5.1 Värdegrundens gåta	54

5.2 Tvetydighetens möjlighet	56
5.2.1 Värdegrund som nyckel till makt	56
5.2.2 Värdegrund som framgångssaga	58
5.2.3 Värdegrund som distraktion	59
5.2.3 Tvetydighet möjliggör meningsskapande	60
6. Slutsats	62
6.1 Teoretiskt bidrag och praktiska implikationer	63
6.2 Förslag på vidare forskning	63
Referenslista	65
Appendix	68
AI-användning	68

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Människan har i alla tider strävat efter mening, med ett ivrigt utforskande av den djupare innebörden bakom livet och allt därtill. Nutiden är inget undantag, där denna strävan efter värde och mening i det man gör blir synlig, inte minst inom arbetslivets kontext. I takt med att samhället har förändrats från att värdera materiell trygghet högt till att betona icke-materiella aspekter, har människors prioriteringar skiftat, enligt Trollestad (2000). Författaren konstaterar att allt fler individer ser arbetslivet som en plattform för självförverkligande och om organisationer inte skapar möjligheter för detta, blir det svårare för dem att rekrytera.

I takt med detta har värdegrundsarbete blivit allt vanligare under de senaste decennierna (Alvesson et al, 2021; Trollestad, 2000). Betydande resurser och pengar investeras i att utveckla värdeord och genomföra workshops för värdegrundsarbete. Denna ökning kan kopplas till digitaliseringen (Alvesson et al. 2021). Precis som människor idag lägger stor vikt vid sin image utåt, exempelvis via sociala medier, blir det tydligt att även företag gör detta. Värdegrundsarbetet blir då ett sätt för dem att genom korta, enkla meningar förklara vad organisationen strävar efter, både internt och externt. Den ökade användningen av värdegrunder kan även kopplas till globaliseringen, vilket har gjort att allt fler företag upplever ett behov av att stärka sin företagskultur när de verkar i flera olika länder (Alvesson et al. 2021).

Det råder däremot skilda meningar inom forskningen idag kring huruvida organisationers värdegrunder faktiskt bara är fina ord på pappret eller om de ger mening till organisationen och dess anställda. Kritiker som Alvesson et al. (2021) framhåller att värdegrundsarbete är otydligt och vagt, vilket kan vara skadligt för organisationer genom konsekvenser som konformitet och blindhet. De forskare som förespråkar värdegrundsarbete menar istället att värdegrunder kan skapa en gemensam samsyn, motivera anställda och öka organisationens lönsamhet (Philipson, 2004).

AstraZeneca är en av de organisationer som har arbetat fram en värdegrund. Denna uppsats baseras därmed på empiri från åtta intervjuer med högt uppsatta chefer inom forskningsavdelningen på läkemedelsföretaget. Genom intervjuerna framkom ett gemensamt tema där intervjuobjekten konsekvent betonade företagets värdegrund. Detta väckte vår undran kring vilken funktion värdegrunden faktiskt har för dem.

1.2 Problematisering

"Kundfokus", "Kvalitetsinriktad", "Innovationsbenägna", "Medmänskliga" och "Förändringsvilja" utgör några av de vanligaste värdeorden i modern företagskultur (Cordial, 2005; Alvesson, 2019). Alvesson et al. (2021) beskriver att de mest förekommande värdeorden är oklara, positiva och innehållslösa. Det är med den utgångspunkten de skriver boken *Värdet av värdegrunder*, vilket berikar det kritiska perspektivet inom forskningsfältet. Trots att deras forskning tyder på att värdegrundsarbete har liten betydelse för ett företags framgång, verkar det vara något som flertalet stora företag lägger ner mycket tid på.

I litteraturen går det även att urskilja en betydligt mer optimistisk syn inom forskningsfältet där forskare menar att värdegrundsarbete är en nyckel för framgång både internt och externt (Philipson, 2004; Barchiesi och Bellas, 2014). Enligt Trollestad (2000) förbättrar värdegrundsarbete "existentiellt, socialt, fysiskt och psykiskt välbefinnande hos de många människor som finns i organisationen" (s. 304). Cordial (2005) menar att företaget gynnas av att ha en värdegrund då det, bland annat, främjar önskvärda beteenden.

Alvesson et al. (2021) förklarar att forskning inom värdegrundsarbete i Sverige domineras av ett statligt fokus, vilket lämnar rum för att utforska arbetet inom marknadsbolag. AstraZenecas värdegrund består av de fem värdena; *vi sätter patienten först, vi följer vetenskapen, vi spelar för att vinna, vi gör det rätta* och *vi har entreprenörsanda*, (AstraZeneca, u.å.). Dessa värden beskrivs på deras webbplats som både vägledande, beslutsstyrande och kulturuppbyggande. Vid en närmare granskning av dessa uttryck kan man se tydliga likheter med de värden som Alvesson et al. (2021) beskriver som vaga och meningslösa. Samtidigt talar de högt uppsatta cheferna inom forskningsavdelningen på AstraZeneca om värdenas viktiga kraft och påverkan på både organisationen och deras egna arbete.

Trots omfattande forskning inom området värdegrundsarbete, finns det en brist på empiriska studier som fokuserar på hur högt uppsatta chefer upplever och påverkas av värdegrunder. Eftersom värdegrundsarbete har blivit allt vanligare, är det därmed relevant att undersöka hur chefer upplever värden och deras funktion.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att bidra till en mer nyanserad bild av vilken betydelse en värdegrund kan ha för högt uppsatta chefer. Detta görs genom en kvalitativ studie över hur högt uppsatta chefer på AstraZeneca tolkar och upplever företagets värdegrund. Studiens första frågeställning är därmed:

Hur upplever högt uppsatta chefer på AstraZeneca företagets värdegrund?

Genom att analysera chefernas upplevelse formulerades sedermera en till frågeställning för att belysa vilken funktion denna värdegrund har. Studiens andra frågeställning utformades därmed till:

Vilken funktion har värdegrunden för högt uppsatta chefer inom AstraZeneca?

1.4 Studieobjekt

AstraZeneca är ett globalt läkemedelsföretag som är verksamt i över 100 länder och inriktar sig på forskning, utveckling, tillverkning och marknadsföring av läkemedel (AstraZeneca, u.å.). År 2012 tillträdde företagets nuvarande VD Pascal Soriot och sedan dess har företaget blivit ett av världens ledande inom läkemedelsbranschen (AstraZeneca, u.å.). I deras årsredovisning från 2012 framgår det att företaget, samma år som Pascal Soriot tillträdde, omdefinierades företagets värdegrund med målet att bli ledande inom forskning, återgå till tillväxt och vara en utmärkt arbetsplats. Resultatet av denna process blev en värdegrund bestående av fem värden som enligt företaget utvecklades i samarbete med högre chefer och ledningsteam inom organisationen. Vidare beskrivs det hur denna värdegrund skulle utgöra basen för företagets kultur och beslutsfattande (AstraZeneca, 2012).

1.5 Disposition

Inledning - I detta avsnitt presenteras grunden för arbetet genom att diskutera betydelsen av värdegrundsarbete och de olika strömningarna som finns inom området. Dessutom presenteras uppsatsens syfte och frågeställning.

Teori - I detta avsnitt presenteras och diskuteras tidigare forskning inom området och olika teoretiska perspektiv som relateras till värden och värdegrundsarbete. Avsnittet inleds med en genomgång av definitioner relaterade till värdegrundsarbete samt dess koppling till organisationskultur. Vidare lyfts ett kritiskt perspektiv fram som diskuterar potentiella fallgropar och utmaningar med värdegrundsarbete. Detta leder avslutningsvis in på det gap i litteraturen som har identifierats.

Metod - I metoddelen presenteras och argumenteras för de tillvägagångssätt som har tillämpats inklusive metod för att samla in och analysera data. Avsnittet börjar med att presentera vår kunskapssyn samt vilken forskningsansats som har tillämpats. Sedan förklaras djupgående data har samlats in och hur dessa val är motiverade. Avslutningsvis redogörs för användningen av artificiell intelligens.

Analys och empiri - I denna del av uppsatsen tolkas och analyseras det insamlade empiriska materialet. Inledningsvis presenteras empiriska belägg för hur chefer på AstraZeneca upplever och ser på företagets värdegrund. I den andra delen av avsnittet ges en inblick i att det finns en viss tvetydighet i värdegrunden. För att sedan avsluta med analys av empiriskt material som visar på vilken funktion värdegrunden har för cheferna.

Diskussion - I diskussionsavsnittet diskuteras resultat i relation till teoretiska koncept för att sedan mynna ut i uppsatsen teoretiska bidrag.

Slutsats - Avslutningsvis framställs studiens slutsatserna och dess betydelse för forskningsområdet samt förslag på vidare forskning.

2. Litteraturgenomgång

I följande kapitel presenteras en bild över forskningsfältet och de teoretiska koncept som anses relevant med utgångspunkt i studiens positionering. Kapitlet presenterar först definitioner inom fältet värdegrunder och studiens förhållningssätt till begreppen. Därefter diskuteras den positiva synen på värdegrundsarbete och dess funktioner. Sedermera behandlas de mer kritiska rösterna inom området, vilket belyser den pågående debatten inom forskningsfältet. Till sist redogör vi för den kunskapslucka som vi avser att bidra till.

2.1 Värden, värdegrund och värderingar

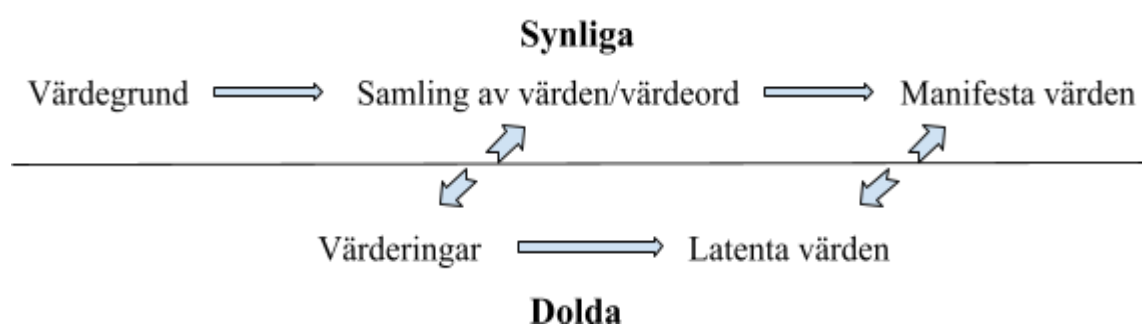
Många forskare har gett sin tolkning av termerna värdeord, värdegrund och värderingar, men det är tydligt att det rymmer en komplexitet i begreppen som skapar en splittrad syn på ordens innebörd. Alvesson et al. (2021) lyfter exempelvis att begreppet värdegrund är tvetydigt, svåröversatt och lätt förväxlat med andra termer inom forskningsfältet. Därmed ämnar vi i detta avsnitt att klargöra definitioner och belysa studiens förhållningssätt till begreppen.

Philipson (2011) förklarar att en verksamhet tillskriver ett värde till något de anser är eftertraktat, såsom ett specifikt mål eller en handling. I enlighet med det förklarar författaren att en värdegrund kan ses som en samling av grundläggande värden, också kallat värdeord, som implicerar något som är eftersträvansvärt. Enligt Bringselius (2019), kan ett företags värdegrund fungera som ett styrdokument bestående av tre till fem värden som vägleder anställdas beteenden och attityder. Värdena i värdegrunden kan ses som manifesta, vilket syftar till att de är uppenbara och utskrivna (Philipson, 2011). Urde (2003) betonar att företagets värden är en integrerad del av organisationens identitet och influerar intressenternas syn på verksamheten. Författaren belyser vidare att företagsvärden bör betraktas som något dynamiskt. Således kan det vara av vikt att utföra värdegrundsarbete, vilket syftar till att påverka kulturen med hjälp av en värdegrund (Bringselius, 2019). I denna studie kommer begreppet värdegrund främst syfta till AstraZenecas fem värden som tidigare presenterats i bakgrunden.

Vidare är det uppenbart att det föreligger en klar variation bland forskare när det gäller betydelsen av begreppet värderingar. En vanligt förekommande definition av termen

värdering i svensk litteratur, exempelvis i Bang (1999) och Cordial (2005), är socialpsykologens Milton Rokeach (1973) definition av *value*: “En ständig tro på att ett särskilt handlingssätt eller sluttillstånd, personligt eller socialt, är att föredra framför motsatt eller annat handlingssätt eller sluttillstånd” [översatt från eng av (Bang, 1999)] (s.5). Cordial (2005) klargör att en människas syn på vad som är rätt och fel kan avslöja vilka värderingar den präglas av. Med andra ord innebär detta att en anställd kan ha sina egna värderingar som inte nödvändigtvis behöver stämma överens med företagets värderingar. Författaren menar att normer, vilka fungerar som en beteendestandard, är direkt påverkade av gruppens värderingar.

Fortsättningsvis kan värderingar, i en organisationskontext, kopplas till det Philipson (2004) benämner som latenta värden som är underförstådda och sitter i väggarna. Exempelvis kan ett företag ha ett manifest värde som intygar att de är kundinriktade, medan de samtidigt har ett latent värde som prioriterar att den anställda gör det som är bäst för företaget. Värt att nämna är att forskningsfältet inte är enhetligt, då vissa forskare behandlar begreppet företagsvärderingar i likhet med de som andra forskare benämner organisationens värdegrund, exempelvis Bang (1999) och Cordial (2005). Definitionerna av värdegrund och värderingar delar många likheter, däremot antyds att en organisations värdegrund kännetecknas som tydligt och klar definierad, till skillnad från dess värderingar som kan ta en mer subtil form.



Figur 1: Figuren visar vårt förhållningssätt till värdegrund, värden och värderingar. Pilarna visar på att både värderingarna och latenta värdena kan vara samma som värden och manifesta värden, men mellanrummet i pilarna visar att det inte nödvändigtvis behöver vara så.

I tolkandet av empirin förhåller sig denna uppsats till begreppen i likhet med Bringselius (2019) syn, där författaren framhåller att företagets värdegrund formellt uttrycker organisationens värderingar. Denna utgångspunkt tas till följd av upptäckten att studieobjekten använder begreppen; värdeord, värden, värderingar och värdegrund nästintill synonymt. Med andra ord betraktas värderingar, genom detta synsätt, som grundläggande byggstenar till värdegrunden. Värt att nämna är däremot att forskningsfältets kritiska synvinkel, som senare presenteras, ifrågasätter detta samband. Dessutom har vi teoretiskt behövt tolka litteraturen eftersom vissa forskare, som tidigare nämnts, använder värderingar och värdegrund synonymt, medan andra gör en tydlig distinktion mellan dem. Detta problem omfattar även det engelska begreppet *value* som både kan översättas till värden och värderingar på svenska. Med hänsyn till studiens omfattning, kommer vi i huvudsak fokusera på de manifesta värdena som återfinns i företagets värdegrund, eftersom vissa forskare implicerar att värderingar tenderar att vara mer dolda och svårstuderade.

2.1.1 Kultur i relation till värdegrund

Värden spelar en viktig roll i organisationskulturer. Ferguson & Milliman (2008) beskriver värden [values] som hjärtat av en organisationskultur och som en representation av organisationens prioriteringar och syfte. I likhet med det konstaterar Lencioni (2002) att en organisations värden är de principerna som vägleder alla företagets handlingar och fungerar som kulturella hörnstenar. Alvesson et al. (2021) menar på att den kulturella aspekten är viktig att ta hänsyn till vid tolkandet av sociala praktiker och specifika ord inom organisationer. Författarna fortsätter genom att beskriva kultur som ett ramverk som ger olika fenomen en innebörd. Emellertid blir kulturella aspekter relevanta i kontexten av denna uppsats, eftersom det kan användas som en lins för att förstå betydelsen av en värdegrund.

Alvesson (2019) refererar till kultur som de “föreställningar, innebörder och värderingar som är gemensamma för ett kollektiv” (s.169). Hofstede (2011) belyser, i linje med Alvesson, att kultur är ett kollektivt fenomen, men definierar istället begreppet som en gemensam programmering av sinnet som särskiljer individer och grupper. Det är märkbart i definitionerna att det är gruppens gemensamma bild av något som är av värde att undersöka för att förstå kulturen. Alvesson et al. (2021) påpekar att några faktorer som

vanligtvis utmärker kulturer är dess relation till historia och tradition, samt att de ofta är svårbegripliga och emotionellt laddade. I denna uppsats intresserar vi oss för chefers gemensamma uppfattning av värdegrundens betydelse inom AstraZeneca, därav blir den kulturella aspekten relevant.

En modell som är central inom organisationskultur är Scheins som förklarar att kultur består av tre olika nivåer. Första nivån är artefakter och symboler, vilket är det lättaste att observera och den karaktäriseras som det mest synliga lagret av kulturen (Schein, 2010). Detta kan vara både beteenden och verbala artefakter vilka ses som en produkt av de djupare kulturella nivåerna. I linje med Schein, belyser Alvesson (2019) att språket är en viktig del av en kultur eftersom det kan förklara de föreställningar och normer som finns. Han framhäver även att historier är en viktig komponent av språkbruk eftersom det förmedlar idéer och värderingar. Den andra nivån i Scheins modell består av uttalade övertygelser och värden, skapade inom organisationen (Schein, 2010). Detta lager innefattar manifesta värden, vilket vi har presenterat tidigare. Dessa är explicita och tydligt kommunicerade av företaget. Genom noggrann användning av språket ges medlemmarna i organisationen en förståelse för vad som är eftersträfvansvärt och inte (Alvesson, 2019). Den tredje nivån i modellen är grundläggande antaganden som de anställda delar och tar för givet (Schein, 2010). Schein (2010) menar att dessa antaganden är inprogrammerade hos anställda och påverkar deras agerande på ett omedvetet vis, därav är de även svåra att ändra på. Genom att använda Scheins modell som ett verktyg för att tolka chefernas upplevelser, får vi en mer nyanserad förståelse av vad som sker inom företaget och hur yttliga fenomen kan spegla något djupare.

Ytterligare en viktig aspekt inom organisationskultur är hur de kulturella elementen tolkas av anställda, vilket är avgörande för att förstå deras upplevelse av värdegrunden. Enligt Alvesson (2019) måste en anställd inneha kapaciteten att tolka och läsa för att kunna handla i enlighet med organisationskulturen. Han förklarar även att anställda blir påverkade av andras tolkningar. Således, menar han, att makt är ett centralt begrepp inom kultur. Dessutom förklaras att makt refererar till möjligheten att influera föreställningar och uppfattningar av verkligheten. Författaren menar att ledande grupper ofta använder sig av symbolik och kulturella uppfattningar som ett maktverktyg. Till följd av att denna studie fokuserar på chefer, blir det därmed intressant att undersöka hur dessa tolkar värdegrunden och i vilken grad de kan påverka andra för att genomföra sina intentioner.

2.2 Värdegrund som viktigt verktyg

En dominerande syn inom forskningsområdet är att organisationens värdegrund är ett viktigt verktyg för att hjälpa verksamheter med att uppnå sina mål och skapa en sammanhållande företagskultur. Det är märkbart att litteraturen i stor utsträckning behandlar ämnet ur en organisatorisk synvinkel. Nedan presenteras, först och främst, studier inom fältet som visar att värdegrundsarbete är gynnsamt för organisationers framgång, följt av en fördjupning i dess syfte och de fördelar det kan medföra i organisationen men också för den anställda.

Philipsons (2011) forskning på hälso- och sjukvårdsbranschen visade att värdegrundsarbete lönar sig då det bidrar positivt till organisationens trovärdighet, företagets ekonomi samt dess arbetsmiljö, både internt och externt. Författaren fortsätter genom att konstatera att både samhället som helhet och företagets anställda gynnas av den säkerhet och pålitlighet som skapas i samband med värdegrundsarbetets förpliktelser. I en annan studie, utförd av Collins och Porras (1994 citerad i Ferguson och Millman, 2008), framhävs att en gemensam faktor bland högpresterande företag är en stadig värdegrund som inspirerar medarbetare och ger riktning bortom det rent kommersiella. Även Barchiesi och Bellas (2014), som studerat organisationsvärden bland de företag som placerat sig på affärstidningen Fortunes topplista över de 50 mest beundransvärda företag i världen, argumenterade för sambandet mellan ekonomisk framgång, internationell beundran och värdeord fokuserade på socialt ansvar. Med andra ord föreslår fynd från en rad olika studier att det finns en relation mellan värdegrundsarbete och lönsamhet för företag. Emellertid är det av intresse att förstå vilka faktorer som gör värdegrundsarbete gynnsamt.

2.2.1 Att skapa riktning med en värdegrund

Med bakgrund i att värden är något som tycks uttrycka sig i både explicita men också mer subtila former, har forskare intresserat sig för att förstå ifall det faktiskt går att styra anställdas värderingar och tankesätt med hjälp av en värdegrund. Ett välutforskat begrepp inom litteraturen, som belyser styrning av anställdas beteende i enlighet med organisationens värdegrund, är värderingsstyrning. Detta liknar i hög grad det som, i litteraturen, benämns som normativ styrning, vilket handlar om att påverka individers värderingar och övertygelser för att uppnå ett önskat beteende (Barley & Kunda, 1992).

Med hänsyn till uppsatsens syfte som tar sin utgångspunkt i värdegrundsarbete kommer vi i detta avsnitt förhålla oss till begreppet värderingsstyrning.

Värderingsstyrning syftar till att influera hur medarbetarna ser sin omgivning, deras föreställning och tolkningar med syfte att forma beteenden och för att förbättra verksamhetens organisationskultur (Cordial, 2005). Rennstam (2017) menar att målet med denna form av beteendestyrning är att skapa likasinnade människor som värderar samma saker, vilket minimerar behovet av att instruera personalen om vad som förväntas av dem. Författaren menar att detta blir en form av kontroll för att styra organisationsmedlemmar till att agera i enlighet med företagets värdegrund istället för enligt de egna värderingarna. Cordial (2005) framhäver att, genom att styra med värden, kan företaget uppnå en högre grad av tydlighet och konsekvens i sitt arbete med att främja önskvärt beteende. Enligt Bang (1999) finns oftast en redan inbyggd riktningsskomponent inom organisationens värden som vägleder den anställdas beteenden. Detta innebär att värden inte endast är abstrakta principer, utan aktivt påverkar beslut, handlingar och resultat inom organisationen, vilket stärker företagets kultur och framgång.

Litteraturen inom fältet handlar, till stor del, om värdestyrningen av organisationen som helhet. Forskare är dock rörande överens om att ledaren kan främja denna form av styrning, genom värdebaserat ledarskap. Vidare förklarar Bass (1985) att ledaren spelar en avgörande roll i att forma och förmedla värderingar och den kultur de representerar. Värdebaserat ledarskap utgår från att ledarens syn på värdegrunden har en direkt inverkan på anställdas beteende, likväl som på organisationens kultur och dess framgång (Ferguson & Milliman, 2008). Trollestad (2000) menar fortsättningsvis att ett starkt ledarskap behövs för att värden ska införlivas och efterlevas. Cordial (2005) hävdar att chefers faktiska beteende avgör ifall ett värdegrundsarbete lyckas eller inte. Genom att leva efter företagets värdegrund och agera som förebilder, kan ledaren därmed vägleda sina anställda genom att inspirera och motivera sina medarbetare (Yukl, 2010).

Sammantaget framgår det att ledare spelar en avgörande roll för att företaget ska kunna bedriva ett framgångsrikt värdegrundsarbete och, genom det, kunna skapa riktning. Däremot saknas en utförlig diskussion i litteraturen kring vad cheferna själva vinner på att tillämpa ett värdebaserat ledarskap.

2.2.2 Att skapa en identitet med en värdegrund

Philipson (2011) menar att syftet med värderingsstyrning mynnar ut i att anställda ska känna stolthet i att vara en del av den specifika organisationen och därmed representera något betydelsefullt och viktigt. I enlighet med det menar Rennstam (2017) att en form av värderingsstyrning kan vara att styra medarbetarnas identitet så de går i linje med organisationen. Värderingsstyrning bygger således i grunden på att anställda står bakom och kan identifiera sig med organisationens värden. Enligt Kärreman och Rennstam (2007) spelar identifiering en avgörande roll för att bibehålla en gemensam uppfattning om värderingar och normer inom organisationen. Alvesson (2019) konstaterar att organisationsidentitet refererar till i vilken utsträckning en medarbetare i organisationen identifierar sig med företaget. Enligt Tsai (2011) utgör organisationskultur och företagens värden ryggraden i organisationsidentiteten och styr i hög grad beteenden och beslut inom organisationen. Alvesson (2019) förklarar vidare att individens personliga identitet och den arbetsrelaterade identiteten kan sammanflätas när företaget har en klar identitet och starka relationer mellan medarbetarna.

En studie som gjordes av SKR (2008) visar att en stark värdegrund ledde till en stark gemenskap och ett "vi", vilket de uttrycker är den största fördelen med värdegrundsarbete. Deras studie visade även på att värdegrunden gjorde att känslan av "vi och dom" minskade och ersattes istället med en stolthet att jobba för organisationen. Detta skapar, enligt Tajfel och Turner (1986), således en social identitet, som hänvisar till det sätt som människors självuppfattningar baseras på deras medlemskap i sociala grupper. Författarna hävdar att det finns en viktig distinktion mellan den sociala identiteten, som hänvisar till människors självkategorisering i relation till deras grupptillhörighet ("vi"), och den personliga identiteten som refererar till det unika sätt som människor definierar sig själva ("jag"). Detta innebär, enligt Alvesson (2019), att tillhörighet till organisationen kan bli en central del av individens självbild. Det innebär att svaret på frågan om "vem man är" formuleras med referens till det sociala sammanhanget snarare än till personliga och individuella egenskaper. Turner och Reynolds (2010) menar att en social identitet kan skapa en känsla av tillhörighet, syfte och självvärde. Författarna menar att att vara en del av en grupp hjälper individer att känna sig sammankopplade och enade. Alvesson och Kärreman (2007) utförde en studie av Human Resource Management-system (HRM-system) i ett multinationellt managementkonsultföretag. Författarna konstaterade i sin studie att det

fanns en diskrepans mellan anställdas allmänna tilltro till HRM-system och de anställdas uppfattning och upplevelser av systemet i praktiken. Författarna föreslår i studien en omtolkning av HRM-system som mynnar ut i att det får en symbolisk och identitetsmässig betydelse inom organisationen. De hävdar att människor använder HRM-systemet som verktyg för att skapa mening, värderingar och blir ett sätt att utveckla en positiv självbild kopplad till organisationen.

2.2.3 Att skapa motivation med en värdegrund

Värdegrunden kan användas som ett verktyg för att främja motivation genom bland annat meningsfullhet. Införandet av värden har ofta skett med anledning av dess potentiella påverkan på motivationen bland anställda (Bass & Steidlmeier, 1999; Kirkhaug, 2009a). Kirkhaug (2015) förklarar att anledningen till att värden kan verka motiverande är att de skapar normer gällande beteenden som, i princip, är ouppnåeliga. Utöver denna strävan om att uppnå så kallade supermål, kan värden också verka motiverande ur en social kontext då de kan ge medarbetarna en önskvärd status (Kirkhaug, 2015). Philipson (2011) menar att intresset för värderingsstyrning från ett organisationsperspektiv grundas i att människor idag är i behov av att se att deras arbete bidrar till något utöver ekonomisk vinning. Vidare menar han att, för att människor ska motiveras till att arbeta på ett sätt som gynnar företaget och dess intressenter, är det nödvändigt att lyfta fram grundläggande värden och integrera dem som en del av styrsystemet. Samtidigt måste det som organisationen anser värdefullt också upplevas värdefullt av de anställda för att värdena ska få verklig kraft och leda organisationen framåt (Philipson, 2011). Enligt Trollestad (2000) har studier på värdegrundsarbete visat på att känslan av lojalitet för det företag man arbetar i är tätt sammankopplat till mening och motivation.

Följaktligen kommer vi, i detta stycke, att fördjupa oss i betydelsen av meningsfullhet och vilken roll chefer har för att främja motivation. Kirkhaug (2015) förklarar att en av värdegrundens viktigaste funktioner är att den styr anställdas egen självuppfattning och hur de ser och reagerar på händelser i sin omgivning. Författaren fortsätter att beskriva hur anställda, genom värdena, känner en samhörighet med varandra och företaget. De upplever sina arbetsbidrag som meningsfulla eftersom de kan relateras till något gemensamt, övergripande och målinriktat. Ferguson och Milliman (2008) resonerar i samma linje och menar på att människor vill och behöver engagera sig i något som ger mening och att en

vision som uttrycker inspirerande värden kan vara en mycket kraftfull drivkraft i organisationer. Trollestad (2000) presenterar att en teori av Antonovskys förmedlar att en anställd som känner hög meningsfullhet, i större utsträckning accepterar utmaningar. Philipson (2011) adderar att anställda ofta vill se att deras egna insatser är del av något större, där tid och energi som läggs ner på arbetet tjänar ett högre syfte utöver endast ekonomisk ersättning. Således blir meningsskapande en viktig process i organisationen för att aktivt försöka ge mening åt händelser och situationer (Weick, 1995). Genom att förstå att arbetet har en djupare mening än att bara skapa vinst kan anställda känna stolthet över sitt arbete vilket kan vara en motiverande drivkraft. Med andra ord, menar Philipson (2011) att ett resultat av att styra organisationer med hjälp av värden, kan vara att anställda upplever sitt arbete som meningsfullt och lustfyllt.

2.2.4 Värdegrundens betydelse för den anställda

I den studerade litteraturen finns en inriktning som tyder på att en värdegrund har betydelse för organisationer, däremot finns det ett begränsat fokus gällande anledningar till varför en värdegrund kan ha funktionalitet även för företagets chefer. I sin bok presenterar Rokeach (1973) olika funktioner som värden [values] har för människor. Bang (1999) har, i sin tur, valt att tolka dessa ur en företagskontext. I detta sammanhang har vi valt att översätta [values] till värden eftersom det passar bäst in i den kontexten där vi ämnar att nyansera modellen, det vill säga ur ett chefsperspektiv. Det går att urskilja att Rokeach (1973) lägger ett större fokus på individens egna värderingar, medan Bang (1999) betonar hur företagets värden påverkar den anställde. Rokeach (1973) presenterar tre centrala funktioner av värden och värdegrund; *värden som standarder*, *värden som planer för konflikthantering och beslutsfattande* samt *värden som motivationsfunktion*.

Bang (1999) tolkar Rokeach första punkt som normer som påverkar hur den anställde hanterar olika situationer, uppfattar omvärlden och utvärderar sina egna handlingar. Rokeach (1973) föreslår att en ytterligare funktion av värden är att de kan fungera som en ledstjärna för konflikthantering och beslutsfattande, eftersom de hjälper till att vägleda en person som står inför en intressekonflikt mellan olika alternativ. I en organisationskontext kan detta exemplifieras när en anställd ställs inför två olika valmöjligheter som båda gynnar företaget. Företagets värdegrund kan då indikera vilket val som är mer rätt (Bang, 1999). Det framgår från författarnas förklaringar att de syftar till den inre konflikt som en

person kan ställas inför. Till sist presenterar Rokeach (1973) att värden har motiverande funktioner, eftersom de representerar slutliga tillstånd som är önskvärda, vilket resulterar i att en person blir belönad när hen följer värdena. Författaren framhåller även att värden har en central roll i bibehållandet och förbättrandet av självbild och självmedvetenhet. Det kan handla om värden som styr hur en person ska anpassa sig till olika sammanhang, värden som motiverar socialt oaccepterade val och värden som bidrar till visdom (Rokeach, 1973). Ett exempel kan vara en person som gör ett egoistiskt val men rättfärdigar det genom att hävda att det gjordes för familjens bästa. På detta sätt kan anställda hitta sätt att rationalisera sina handlingar genom att hänvisa till specifika värden (Bang, 1999). Rokeach skapade modellen i kontexten av hur värderingar kan påverka människan, samtidigt som Bang valde att behandla begreppen i ett organisatoriskt sammanhang för den anställda. Vi ser potential i att denna studie ska kunna nyansera modellen från ett chefsperspektiv.

2.3 Kritiskt perspektiv på värdegrundsarbete

Även om de tidigare nämnda studierna visar en övervägande positiv inverkan av värdegrundsarbete, framträder det också kritiska röster mot fenomenet. Genom att presentera det kritiska fältet avser vi att belysa den pågående debatten inom forskningsområdet. Det är tydligt att en av de mest framträdande kritikerna i den studerade litteraturen är Alvesson, vilket också kommer att återspeglas i detta kapitel.

Kritikerna menar att värdegrunden är kraftigt förskönad och därav har begränsat syfte. Alvesson et al (2021) menar på att en värdegrund i många fall består av tomma ord, ofta formulerade som "positiva dygder" (s.25), utan någon faktisk substans. Författarna påpekar att deras syfte är att låta fina uttryck skapa en fördelaktig bild av företaget. Philipson (2011) påstår i linje med Alvesson et al att manifesta värden kan tolkas som uppenbara och utgör "kvalificerat trams" (s.190). Alvesson et al (2021) fortsätter med att konstatera att en värdegrund oftast är kraftigt polerad från mindre bra aspekter, således reflekterar den sällan den faktiska företagskulturen. Detta relaterar tillbaka till den tidigare diskussionen om värden och värderingar, där vi konstaterade att det kritiska fältet inte nödvändigtvis ser värdegrunden som ett resultat av organisationsvärderingar. Philipson (2011) beskriver i likhet med det att organisationer ofta använder avancerade värdeord som ett försök till att imponera, snarare än ett verktyg som används för att överföra viktig information. påpekar att risken med värden som inte är autentiska är att de kan skapa motstånd och missnöje

bland anställda (Cordial, 2005; Feurgson och Millman, 2008). Vid utformningen av värdeorden framhäver Alvesson et al (2021) att värdegrunden bör vara tydlig, realistisk och helst specifik för den avdelning den avser. Kritikerna ifrågasätter alltså om värdegrunden verkligen är mer än bara fina ord på pappret.

Det finns även kritik mot de tolkningsutrymmen som de vaga orden ger utrymme för. Vidare betonas att värdeordens vaghet och mångtydighet gör det utmanande att förstå deras egentliga innebörd och skapa en enhetlig förståelse bland medarbetarna (Alvesson et al, 2021; Cordial, 2005). Värdeordens betydelse varierar beroende på var i organisationen man arbetar och personliga erfarenheter, vilket Alvesson et al (2021) menar medför en risk för att de uppfattas olika av olika personer. Många större organisationer är diversifierade och att skapa något gemensamt och enhetlighet blir varken särskilt lätt eller relevant. Författarna lyfter fram tanken om att det faktum att "alla" ska kunna relatera till värdena skapar ett behov för allmänna och vaga formuleringar. Detta gör, i sin tur, att ribban läggs lågt och att värdena kan utgöra en självklarhet. Vidare beskriver Alvesson et al. (2021) att användandet av värden där uppfattningen om dem skiljer sig åt, endast leder till förvirring. De menar att dessa uppfattningar kan göra att mycket tid läggs på att klargöra och hantera konflikter som uppstår i samband med tvetydighet kring begreppen.

I praktiken menar Alvesson och Spicer (2018) att högre chefer, genom användandet av fina ord, riskerar att leva i en värld där grandiositeten tar över. De förklarar att chefer, genom naivt tänkande och grandiosa formuleringar, kan bli avskärmade från organisationens verkliga problem och utmaningar. Detta antyder att cheferna riskerar att bli vilseledda av sina egna storslagna värdeord och därmed missa att se företagets faktiska utmaningar. Alvesson et al (2021) utvecklar detta till att förklara hur värdegrunden kan bidra till en verklighetsförvrängning då människan vanligtvis ser det man själv tror på.

Vidare förklarar Alvesson och Spicer (2018) att en stark kultur, kännetecknat av ett gemensamt språk genom företagets värden, kan leda till homogent tänkande. Detta kan relateras till föregående kapitel som pekar på att värdegrund och kultur är i tätt samband. Författarna förklarar att starka värden kan verka kontraproduktivt då det skapar ett kollektivt tänkande. I likhet med det betonar (Nemeth, 1997) att medarbetarna kan påverkas av en stark kultur genom att begränsas i sitt kritiska tänkande och genom att få en försvagad förmåga att tänka utanför ramarna. Alvesson och Spicer (2018) menar att detta i

sin tur kan orsaka en gemensam blindhet bland anställda vilket de jämför med ett fängelse. De nämner också att starka organisationskulturer ofta används för att kontrollera medarbetare till att undvika alternativa idéer. Alvesson et al (2021) konstaterar att värdegrundsarbete således kan leda till ett åsiktstvång, där organisationer kan använda värdeord som verktyg för att kontrollera anställdas åsikter i syfte att uppnå en homogen företagskultur.

För att summera framhäver det kritiska perspektivet att värdegrunder ofta bygger på ett par vagt och allmänt formulerade värdeord som riskerar att bli tomma uttryck utan substans. Det är ofta svårt att nå en samstämmighet och klargöra vad dessa värdeord faktiskt betyder vilket kan leda till förvirring och osäkerhet. Avslutningsvis betonas vikten av att medarbetare bör uppleva värdeord som autentiska och möjlighet att kunna identifiera sig med dem, annars finns det risk för motstånd och missnöje.

2.4 Sammanfattning av teoretisk referensram

Litteraturöversikten visar att det i huvudsak finns två olika strömningar inom fältet för värdegrundsarbete. Där fältets förespråkare menar att genom att styra organisationer med utgångspunkt i organisationens värdegrund skapas riktning, grund för identifikation och mening i arbetet. Medan fältets kritiker som Alvesson et al (2021) menar att floskel präglad och ytligt utan någon verklig substans eller verkan. Majoriteten av denna forskning tar däremot sin utgångspunkt i att värden och värdegrundsarbetet är något som antingen gynnar eller missgynnar organisationen från ett organisationsperspektiv. Givet detta, har vi därav funnit intresse för att nyansera fältet från ett medarbetarperspektiv. Kunskapsluckan blir således att förstå vilken praktisk inverkan värdegrunden har för de högt uppsatta cheferna.

2.5 Gap i litteraturen

Alvesson et al. (2021) har identifierat sex olika förhållningssätt till värdegrundsarbete, som beskrivs i förhållande till vilken grad anställda står bakom värdeord samt värdegrundsarbete. Bland dessa förhållningssätt återfinns vad som benämns som *idealisterna*. Dessa är enligt författarna, medarbetare som helt och hållet står bakom företagets värden och sättet som värdegrundsarbetet bedrivs på. Vanligtvis återfinns de i

ledande positioner där de i vissa fall har initierat värdegrunden eller åtminstone förväntas stödja dem (Alvesson et al, 2021). Alvesson et al. (2021) liknar dessa vid aktiva och nöjda konsumenter av företagets värdegrund. Detta tyder på att denna grupp är viktiga förmedlare av organisationens värdegrund och några som införlivar den. Dessa idealister framställs ofta som en grupp som stödjer företagets värden, antingen för att de har varit delaktiga i att utforma dem, för att de får betalt för det, eller för att de använder dem som lättillgängliga ord att "styla" med. Det råder dock en brist på empiriska studier som undersöker vad som driver dessa idealister att stå bakom företagets värdegrund och vilken funktion denna värdegrund fyller för dem. Därmed är det av intresse att undersöka hur dessa individer, som Alvesson et al. (2021) benämner som idealister, uppfattar och förhåller sig till värden och värdegrunder. Alvesson et al. (2021) menar att dessa idealister ofta finns på ledande positioner, vilket gör det särskilt intressant att undersöka deras perspektiv.

Med andra ord, det finns begränsat forskning som belyser högre chefers perspektiv av värdegrunder. I takt med att forskningsfältet har expanderat kritiskt under det senaste året, finns det ett behov av att undersöka hur denna viktiga grupp i organisationen upplever och tolkar organisationens värdegrund samt om de den fyller några funktioner för dem. Genom att fokusera på chefer kan vi bättre förstå om värdegrundsarbetet bara gynnar organisationen i stort, eller om de individuella cheferna också kan gynnas av dem i deras arbete.

3. Metod

I följande kapitel redogörs de metodval som gjorts under arbetsprocessen av denna uppsats. Tillvägagångssätten argumenteras för och eventuella begränsningar tas upp. Slutligen utvärderas uppsatsens kvalitet utifrån olika kriterier för bedömning av trovärdighet och äkthet.

3.1 Kunskapssyn

Denna uppsats tar utgångspunkt i upplevelser och beteenden hos chefer på läkemedelsbolaget AstraZeneca. Ett tolkande perspektiv har således applicerats under arbetet i syfte att förstå chefernas uppfattningar utan att se detta som en absolut sanning (Bryman & Bell, 2017). Under arbetet har vi antagit att sociala fenomen är något som kontinuerligt skapas och anpassas. I uppsatsen tar detta form då vi antar att cheferna utgör en del i att ständigt utveckla och forma AstraZenecas värdegrund som ett socialt fenomen. Baserat på denna synvinkel, kan det sägas att vi utgår från en socialkonstruktionistisk utgångspunkt (Bryman & Bell, 2017). Studien förutsätter ett kvalitativt tillvägagångssätt där empirin utgörs av ord istället för kvantifierbar data (Bryman & Bell, 2017). På så sätt har vi som författare även kunnat tolka deras uttalanden vidare utifrån relevant litteratur i syfte att skapa ett teoretiskt bidrag till nuvarande forskning.

Vidare har en abduktiv ansats använts. Genom denna ansats, där vi inte strikt har följt förutbestämd teori eller frågeställning, har nya insikter kunnat växa fram under insamlingsprocessen. Innan datainsamlingen påbörjades valdes det stora teoretiska området *ledarskap* som grund för insamlingen. Detta område smalnades sedan ned och anpassades under insamlingsprocessen för att i sin tur leda till det specifika ämnet *värdegrunder*.

Då studien har genomförts med ett fokus på forskningsavdelningen inom läkemedelsföretaget AstraZeneca, vill vi poängtera att studien inte ämnar att ge en generell bild av hur AstraZenecas medarbetare upplever företagets värdegrund. Istället ämnar studien att bidra till en mer nyanserad bild av den praktiska inverkan värdegrunder kan ha, utifrån ett chefsperspektiv.

3.2 Datainsamling

3.2.1 Semistrukturerade intervjuer

Den abduktiva ansatsen gav oss förutsättningar för att kunna anpassa det förutbestämda området *ledarskap* under datainsamlingen. I syfte att få ut så mycket som möjligt av processen valde vi att utföra två pilotintervjuer, åtta intervjuer och en telefonintervju. Samtliga hölls på ett semistrukturerat vis och genomfördes via Microsoft Teams, Google Meet och telefon. Den semistrukturerade karaktären innebar att vi utgick från en färdig intervjuguide, men med möjlighet att ställa spontana följdfrågor samt ändra de förutbestämda frågorna utefter behov (Bryman & Bell, 2017). Intervjuguiden bestod till en början främst av frågor relaterade till ledarskap och chefskap. Vi valde däremot att inkludera ett antal andra, mer generella frågor utöver det. Det lades stor vikt vid att formulera frågorna till att vara så öppna som möjligt i syfte att inte styra respondenterna mot specifika svar, utan istället låta dem själva forma innehållet i intervjun. Detta går även i linje med vår socialkonstruktionistiska utgångspunkt, vilken betonar hur individer uppfattar och formar sin sociala verklighet (Bryman & Bell, 2017).

Den öppna formuleringen av intervjufrågorna möjliggjorde vår ambition i att få så genuina svar som möjligt från respondenterna. Vidare bidrog den semistrukturerade karaktären till en frihet under intervjuerna, då vi fick möjlighet att anpassa våra frågor beroende på vad vi ville undersöka vidare. Efter varje intervju justerades intervjuguiden med ett antal frågor i syfte att kunna djupdyka i de ämnen som var återkommande under intervjuerna. Denna flexibilitet var av stort värde för oss, inte minst för att komma fram till det slutgiltiga, mer specifika ämnet *värdegrunder*.

Vidare tillfrågades respondenterna om godkännande för att spela in intervjuerna inför varje tillfälle, med vetskap om att dessa inspelningar skulle raderas efter projektets slut. Samtliga av dem godkände inspelningen och intervjuerna varierade i längd där den kortaste var 28 minuter lång och den längsta var 54 minuter. Vid varje intervju tillfrågades intervjuobjekten om möjligheten att återkoppla till dem vid behov, något som de alla godkände.

3.2.2 Återkoppling via telefonsamtal

Under analysprocessen av den insamlade datan identifierade vi ett behov av att förtydliga enstaka svar från ett av intervjuobjekten. För att säkerställa en rättvis representation av chefernas upplevelser av företagets värdegrund, beslutade vi därför att åter kontakta denna person. Vi bokade då in ett uppföljande telefonsamtal på ca 30 minuter, vilket genomfördes på ett semistrukturerat vis med förberedda frågor och ett flexibelt tillvägagångssätt. På så sätt kompletterades datan med förtydliganden och mer omfattande svar där det ansågs nödvändigt.

3.2.3 Urval

Med bakgrund i studiens syfte och frågeställning, är det av relevans att undersöka chefspositioner inom AstraZeneca. Databesamlingen påbörjades genom två pilotintervjuer. Dessa hölls med två närstående till en av uppsatsens författare, samt utfördes i syfte att få en grundläggande förståelse av AstraZenecas arbete. Då dessa även arbetar som chefer inom två olika avdelningar inom AstraZeneca, gav de oss möjligheten att avgöra vilken avdelning vi ville intervjua fler chefer från. Den ena personen kontaktade sedan ytterligare sju personer med chefsposition inom AstraZenecas forskningsavdelningen för att ställa upp på intervju. Förutsättningen var att den intervjuade skulle inneha någon form av chefsposition inom forskningsavdelningen på AstraZeneca, men utöver det ställdes inga specifika krav på intervjuobjekten.

Efter att alla planerade intervjuer var genomförda upplevde vi att vi hade fått tillräckligt med information för att kunna besvara vår frågeställning och utföra vår analys. Det konstaterades att en viss teoretisk mättnad uppnåtts då ytterligare data inte upplevdes bidra till nya insikter eller förståelse (Bryman & Bell, 2017). Därmed avbröts databesamlingen. Sammantaget innebar detta åtta intervjuer med olika högt uppsatta chefer inom forskningsavdelningen på AstraZeneca.

På grund av att den initiala kontakten med intervjuobjekten nåddes via en närstående, innebär detta att vi utgick från ett bekvämlighetsurval. Urvalet betyder, enligt Bryman och Bell (2017), att intervjuobjekten består av personer som befinner sig i vår närhet och som därmed är lättillgängliga. Denna metod innebär, å ena sidan, en risk för vinklade svar (Bryman & Bell, 2017). För att minimera denna risk valde vi därför att samtliga av oss

deltog vid alla intervjuer. Detta förhindrar även risken för missförstånd. Vidare lät vi de två av oss som inte kände den närstående respondenten sedan tidigare, genomföra intervjun för att säkerställa objektivitet. Å andra sidan möjliggjorde bekvämlighetsurvalet en effektiv urvalsprocess för intervjuobjekten. Då AstraZeneca är ett stort och globalt företag är det sannolikt att det skulle krävt betydande tid och ansträngning för att skapa kontakt med intervjuobjekt på helt egen hand. På så sätt underlättade detta tillvägagångssätt kontakten med cheferna inom företaget och ökade sannolikheten för att de tillfrågade skulle vara villiga att delta i en intervju, vilket i sin tur minskade risken för problem med tillträde (Rennstam & Wästerfors, 2011).

Fortsättningsvis kan det konstateras att intervjuobjekten har tagits fram via ett snöbollsurval. Enligt Bryman och Bell (2017) innebär detta att ett mindre antal personer kontaktats samt att dessa i sin tur använts för att skapa kontakt med fler chefer. Denna typ av urval riskerar att endast ge en representativ bild över den grupp som intervjuas och är därmed svår att generalisera (Bryman & Bell, 2017). Detta var däremot inget som vi strävade efter, på grund av studiens kvalitativa natur, och vi ansåg därför att denna metod var passande till följd av den relativt korta tidsramen. Gruppen som intervjuades visade sig vara relativt homogen då de flesta deltagarna har arbetat på företaget under en stor del av sin karriär. Detta kan delvis förklaras av vårt snöbollsurval, där den först intervjuade, som själv varit anställd där länge, valde ut personer med liknande bakgrund. Denna homogenitet kan vara relevant att ha i åtanke då det kan ha påverkat de erhållna svaren. Däremot är det värt att tillägga att två av åtta intervjupersoner nyligen återkommit till företaget efter att ha arbetat på andra håll under flera års tid.

I syfte att uppnå så ärliga svar som möjligt från respondenterna, har samtliga intervjuobjekt anonymiserats i denna studie. Detta meddelades till intervjupersonerna i början av varje intervju för att säkerställa transparens. Vi har därmed använt pseudonymer i form av andra efternamn. Eftersom vi även valde att använda AstraZenecas riktiga företagsnamn genom arbetet, valde vi vidare att exkludera de intervjuades arbetstitlar i arbetet.

Namn	Pilotintervju (min)	Intervju (min)	Inspelad	Kompletterande telefonintervju (min)	Totalt antal transkriberade sidor
Eriksson	35		Nej		
Karlsson	45	28	Nej, Ja		0, 10
Lindberg		40	Ja		12
Nilsson		49	Ja	33	25
Magnusson		40	Ja		20
Holmgren		34	Ja		18
Pettersson		53	Ja		19
Jakobsson		54	Ja		18
Hansson		30	Ja		9

Figur 2. Sammanställning av intervjuer

3.4 Analysprocessen

I ett tidigt skede av arbetsprocessen utgick vi från en bredare forskningsinriktning med fokus på ledarskap. Detta ämne förfinades allteftersom intervjuerna genomfördes. Det empiriska materialet tolkades och testades sedan mot befintlig teori i enlighet med det abduktiva tillvägagångssättet. Denna metod användes för att utforska och fördjupa oss i ämnesområdet, samtidigt som vi försökte finna en kunskapslucka bland den befintliga litteraturen. Metoden blev således en iterativ process där vi rörde oss fram och tillbaka mellan teori och empiri (Bryman & Bell, 2021). Processen landade till slut i ett fokus på hur chefer på AstraZenecas forskningsavdelning upplever företagets värdegrundsarbete.

Samtliga intervjuer transkriberades med hjälp av AI verktyget *Klang-AI*. Detta då verktyget, enligt rekommendation, följer nuvarande GDPR krav relaterade till AI. Utöver detta lyssnade vi även igenom alla intervjuer igen och korrigerade eventuella brister för att

undvika fel från transkriberingen. Därmed genomfördes små justeringar i det transkriberade materialet. Transkribering kan, enligt Bryman och Bell (2017) bland annat medföra ett underlättat analysarbete, färre feltolkningar samt en möjlighet att gå tillbaka till vårt empiriska material flera gånger.

Efter att allt material hade transkriberats, sammanställdes svaren från varje fråga i ett Excel-dokument. Detta skapade en överskådlig bild av empirin och underlättade det fortsatta analysarbetet. Enligt Rennstam och Wästerfors (2011) är det viktigt att forskare bekantar sig med insamlad data för att erhålla en översiktlig bild. Genom att systematiskt sammanställa intervju svaren kunde vi därför få en initial uppfattning över de insamlade svaren och på så sätt främja en djupare förståelse av materialet.

Därefter utfördes en tematisk analys genom kodning av empirin, vilket är en teknik som vanligtvis används inom grundad teori (Bryman & Bell, 2017). På så sätt kunde vi identifiera gemensamma nämnare och teman i intervju svaren. Transkriberingarna delades upp efter ett antal olika kategorier i syfte att identifiera gemensamma nämnare och teman i intervju svaren. Detta gjordes först genom att identifiera återkommande mönster och upprepningar för att sedan undersöka återkommande ord, fraser och meningar (Bryman & Bell). Därefter fokuserade vi på att utforska vad som väckte ett intresse hos oss och framför allt, vilka mönster som var återkommande och betydande för vårt forskningsämne. Rennstam och Wästerfors (2011) menar att detta tillvägagångssätt kan utgöra en risk för att egna tankar spelar in vid hantering av datan. Enligt Bryman och Bell (2022) möjliggör detta tillvägagångssätt däremot även en systematisk och strukturerad analys av datan. Efter att ha sorterat och analyserat transkriberingarna i breda drag kunde ämnesområdet och forskningsfrågorna preciseras. Ett återkommande tema som kunde identifieras var då ledarnas syn på företagets kultur och värdegrund. Kodningen blev på så sätt mer och mer specifik och det kan därav sägas att processen gick från öppen kodning till en mer selektiv sådan (Rennstam och Wästerfors, 2011).

Fortsättningsvis ska det också nämnas att olikheter i respondenternas svar identifierades som bidrag till en mer nyanserad analys. Rennstam & Wästerfors (2011) menar att denna typ av svar kan ha en avgörande inverkan på analysen då det ger nya insikter vilket kan bidra till en mer nyanserad bild. Vi vill även tillägga att de värden som används i uppsatsen är direkt översatta från AstraZenecas globala värdegrund, eftersom det var dessa värden

som intervjuobjekten refererade till under intervjuerna. Detta innebär att värdet *we play to win*, har översatts till; *vi spelar för att vinna*. Detta istället för; *vi ska bli bäst*, vilket står som en av värdena på AstraZenecas svenska hemsida. På så sätt skiljer sig vår översättning marginalt från den som återfinns på deras hemsida. Detta beslut grundades på att chefernas företagsspråk är engelska och att det därmed är den engelska versionen av värdegrunden som cheferna använder dagligen.

3.5 Kvalitetsbedömning

Uppsatsen trovärdighet har bedömts med hjälp av Lincoln och Gubas två kriterier; *trovärdighet* och *äkthet* (1985; 1994, citerad i Bryman & Bell, 2017). Enligt dem bör trovärdigheten i kvalitativ forskning bedömas utifrån de fyra del kriterierna tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering.

Enligt Bryman & Bell (2017) kan en studie anses tillförlitlig om den har genomförts enligt gällande regler och om resultaten från datainsamlingen har rapporterats tillbaka till intervjuobjekten. Detta görs för att låta dem verifiera uttalandena och undvika misstolkningar. Som forskare kan det säkerställas genom respondentvalidering. Detta kan utföras genom att, exempelvis, ringa upp samtliga av de intervjuade och låta dem bekräfta det som sagts i originalintervjun (Bryman & Bell, 2017). På grund av den begränsade tiden för vår uppsats genomförde vi dock inte en sådan respondentvalidering. Däremot kontaktade vi ett av intervjuobjekten igen efter att alla intervjuer var genomförda, vilket gav denne möjlighet att utveckla tidigare resonemang kring specifika ämnen. Detta steg togs för att säkerställa att vi inte övertolkade särskilda citat där underlaget upplevdes som bristande.

Kriteriet överförbarhet handlar, enligt Lincoln och Guba (1985, citerad i Bryman & Bell, 2017), om möjligheten att överföra studiens resultat till en annan miljö. Då studien tar utgångspunkt i hur chefer inom forskningsavdelningen på AstraZeneca upplever företagets värdegrund, kan den ses som förhållandevis specifik och svår att överföra. Överförbarheten kan främjas genom en tät beskrivning av detaljer i studien (Geertz, 1973, citerad i Bryman & Bell, 2017). Vi upplever att den beskrivning som gjorts i denna studie skapar möjligheter för överförbarhet. Vi anser dessutom att forskningsområdet *värdegrunder*

möjliggör detta då de värden som AstraZeneca bygger på, enkelt kan överföras till andra liknande sådana inom andra globala organisationer.

Pålitlighet bedöms, enligt Guba och Lincoln (1985, citerad i Bryman & Bell, 2017) utifrån om alla studiens faser presenteras fullständigt. Detta, menar de, kan säkerställas med hjälp av att andra granskar arbetet. Vi har därmed, genom arbetsprocessen, mottagit feedback på uppsatsen vid ett flertal tillfällen, från både klasskamrater och handledare. Vid två tillfällen har sammanlagt fyra olika opponentgrupper givit oss feedback på delar som bakgrund, forskningsfråga, teori, metod och analys. Utöver detta har vi även haft fyra handledarmöten där vi har mottagit konstruktiv kritik på samtliga delar i arbetet. På så sätt har vi arbetat aktivt för att nå en hög pålitlighet.

Genomgående under arbetet har vi varit helt öppna för vad empirin ger oss för insikter. Detta har inneburit att vi har anpassat studien efter det som upplevdes vara mest utstickande och framträdande under intervjuerna. På så sätt har vi även undviktt eventuella vinklingar utifrån egna värderingar. Lincoln och Guba (1985, citerad i Bryman & Bell, 2017) menar att kriteriet konfirmering betonar vikten av att just bibehålla denna typ av objektivitet i forskningsstudier.

För att bedöma uppsatsens autenticitet kan Lincoln och Gubas (1985, citerad i Bryman & Bell, 2017) kriterier om äkthet användas. Dessa kriterier ifrågasätter om uppsatsen ger en rättvis återgivning av intervjuobjektens upplevelser och om den erbjuder nya insikter om deras sociala situation. Det väcker även frågor om huruvida de studerade får en bättre förståelse för andras upplevelser i liknande situationer, samt om forskningen kan leda till förändringar för de som befinner sig i den aktuella situationen. Kopplat till detta kan det sägas att denna studie utgår från upplevelser hos de som har intervjuats. Studien ämnar därmed inte att ge en bild över hur, exempelvis, anställda generellt upplever företagets värdegrund på AstraZeneca. Genom att granska deras upplevelser från flera perspektiv, erbjuder den en djupgående och kritisk analys över värdegrundens betydelse för chefer.

Fortsättningsvis analyseras ett flertal citat från samtliga av de studerade cheferna. Skillnader och likheter i deras uttalanden beskrivs även, vilket kan bidra till att cheferna får en mer nyanserad bild av hur deras kollegor upplever värdegrundsarbetet. Genom att diskutera olika teorier relaterat till värdegrunden, menar vi att det går att utläsa hur man

som chef inom organisationen kan förhålla sig till företagets värdegrund. Däremot tas inga specifika rekommendationer upp.

3.6. Användning av AI

Artificiell intelligens har använts i denna uppsats. Det har dels använts som transkriberingsverktyg med hjälp av tjänsten Klang.ai. Detta innebar att ljudfiler bifogades på hemsidan för att sedan skapa ett första utkast av vår data. Vidare har Chat GPT till viss del använts. För att följa gällande riktlinjer om GDPR har ingen känslig information från intervjuobjekten använts i detta syfte utan endast som idégenerering, som ett rättstavningsprogram och för att förklara enstaka begrepp. Samtliga av de frågor som ställts till Chat GPT återfinns i uppsatsens appendix.

4. Analys och empiri

I följande avsnitt analyseras den insamlade empirin kopplat till AstraZenecas värdegrund. Chefernas uttalanden benämner i flera fall värdegrunden som deras värderingar. Utifrån den kontext de benämns i, kan det dock konstateras att samtliga intervjuobjekt syftar på deras värdegrund bestående av fem värden; vi följer vetenskapen, vi sätter patienten först, vi spelar för att vinna, vi gör den rätta saken och vi är entreprenörer (AstraZeneca, n.d). Kapitlet är uppdelat i tre delar vilka vi valt att kalla; Värden väger tungt, tomma ord och tomma ord som väger tungt. På så sätt kommer vi börja med att analysera chefernas upplevelser för att sedan beröra värdegrundens funktion.

4.1 Värden väger tungt

4.1.1 Värdegrund som ankare

Chefernas uttalanden visar en gemensam bild om att företagets värdegrund spelar en stor roll i deras arbete. Svaren indikerar även att cheferna i hög grad står bakom den men även att åsikter som inte stämmer överens med värdena i värdegrunden kan skapa problem. Chefernas uttalanden tyder även på att värdegrunden ses som något nästintill avgörande i arbetet och något som kulturen och chefernas egna värderingar grundas i. Karlsson beskriver hur värdegrunden är starkt förankrad i organisationen.

“...Och det är en väldigt trygghet liksom i en organisation att man har värderingar som liksom verkligen är förankrade i verksamheten och bland personalen. Och jag ser liksom när man då leder verksamheter där det inte finns på samma sätt, hur mycket mer knöligt det blir; tycker jag.” - Karlsson

Karlssons uttalande tyder på att värdegrunden är djupt rotad i företaget. Chefen beskriver att detta ger en trygghet till organisationen samt att hen ser en skillnad i andra organisationer där det inte finns någon värdegrund. Det framhäver betydelsen av en stark värdegrund för att underlätta och förbättra organisationens funktion. I linje med detta beskriver Jakobsson och Karlsson att värdegrunden har en viktig roll i organisationen.

“Ja, inom AstraZeneca så har vi ju några stöttepelare. Vi har en väldigt bra värdegrund där vi verkligen har våra värderingar som egentligen är grunden för allt vi gör... som är liksom ryggraden i ledarskapet ska jag väl säga.” - Jakobsson

“... Det är lite grann som ryggraden i vår verksamhet eller ledstången man håller sig i och utifrån de värderingarna så försöker vi bygga en kultur.” - Karlsson

Jakobsson förklarar att de har en väldigt bra värdegrund vilket antyder att hen har en positiv bild av den. Hen menar även att den fungerar som en stöttepelare vilket indikerar att värdegrunden ses som något de kan lita sig på i sitt arbete. Den verkar därmed ha en stödjande funktion. Jakobssons uttalande tyder även på att värdegrunden ligger till grund för ledarskapsnormen inom organisationen. Karlsson uttrycker också att dessa värden är fundamentala och liknar värdegrunden med en ledstång, vilket kan ses som att det ger de anställda vägledning i beslut och ageranden. Både Jakobsson och Karlsson använder metaforen *rygggrad* för att beskriva värdegrunden. Denna liknelse tyder på att det finns en överensstämmande bild bland cheferna av värdegrundens roll och dess betydelse. Majoriteten av cheferna understryker vidare att de står bakom värdegrunden.

“Nej, men jag tycker att jag står bakom våra värderingar till 100 % faktiskt.” - Karlsson

“Det är verkligen värdeord som jag kan stå för.” - Hansson

“Värderingarna står jag helt och hållet bakom så där blir det väldigt naturligt.” - Nilsson

Jakobsson tar det ett steg längre och beskriver att hen känner sig som en del av företaget.

“Men nu känner jag ju att, fasen, jag är ju AstraZeneca liksom så nu känner jag att det skulle vara svårt att hoppa över till något annat.” - Jakobsson

Chefernas uttalanden tyder på att det finns ett stort engagemang kring företagets värdegrund och kultur. Jakobsson uttrycker även att hen inte bara stödjer värdegrunden, utan även känner sig som en del av företaget. Detta tyder på att hen ser sig själv som en

integrerad del av organisationen. Nilsson beskriver fortsättningsvis värdegrunden som något man skall leva och andas för.

“...jag menar vi har ju våra värderingar som man ska live and breathe. Vi ska ju leva enligt dem...” - Nilsson

Nilssons uttalande tyder på att cheferna skall efterleva värdegrunden i sitt arbete. Detta indikerar att det kan vara problematiskt att inneha en chefsroll inom organisationen om man själv inte står bakom och lever enligt värdegrunden. Då Nilsson beskriver den som något man *ska* följa och leva efter, tyder det på att det ingår i arbetet att arbeta för och stå bakom värdegrunden. Petterssons och Karlssons citat ger en mer nyanserad bild, då de förklarar att det kan få konsekvenser om man inte står bakom värdegrunden.

“Vi har väldigt, väldigt tydliga values som kanske någon har nämnt redan... Det finns en enorm kraft i dem. Och de tror jag vi köper in i allihop.... Och då blir det en ganska stark reaktion på en person som kanske väljer att göra någonting lite mer för sin egen skull än för företagets skull. För att det finns en väldig kraft i de här normerna eller värdena då som vi har.....” - Pettersson

“Nej, men jag tycker att jag står bakom våra värderingar... Och det är väl det som har gjort att jag har kunnat vara kvar också i organisationen. För att jag tror att om man inte gör det, då tror jag att det kan vara på sikt i alla fall, det blir ganska jobbigt om man inte är överens med ledningen och så vidare. Så att jag känner mig verkligen alignad med de värderingar som finns och hur man jobbar och hur man tänker.” - Karlsson

Pettersson upprepar vid flera tillfällen vilken kraft hen anser att värdegrunden har. Detta ställs även i relation till att åsikter som inte stämmer överens med värdena kan leda till starka reaktioner. Uttalandet tyder på att värdegrunden har präglat normer och chefernas personliga värderingar till den grad att avvikande ståndpunkter ses som utstickande. Pettersson ger även ett exempel på hur någon som agerar utifrån egna intressen istället för företagets skull kan väcka reaktioner, vilket indikerar att det finns förväntningar om att alltid prioritera företagets bästa. Karlsson förstärker detta då hen menar att en anledningen till att hen varit kvar så länge i företaget är på grund av att de egna värderingarna stämmer

överens med företagets värdegrund. Uttalandet tyder även på att det kan vara svårt att arbeta där om det egna sättet att arbeta och tänka inte stämmer överens med organisationens. Detta skulle även kunna innebära att det finns en rädsla för att sticka ut bland cheferna.

Sammanfattningsvis är det uppenbart att värdegrunden har stor betydelse för cheferna. Den beskrivs som en stöttepelare och företagets ryggrad. Cheferna framhåller den i positiv bemärkelse och som något de förväntas leva efter. Vissa svar indikerar att arbetet kräver stöd för värdegrunden och att det kan vara problematiskt att inte sympatisera med den. Sammantaget kan detta jämföras med företagets ankare, då värdegrunden kan liknas med en kraftfull och grundläggande del som är av stor vikt i företagets kultur. Den verkar på så sätt utgöra en stadig grund som skapar säkerhet och fungerar som något cheferna förankrar sina egna värderingar i. Utan den driver man från det säkra till det osäkra.

4.1.2 Värdegrund som en enande bro

Flera av intervjuobjekten lyfter att värdegrunden samlar dem. Svaren tyder även på att de anser att den överbryggar gränser till följd av kulturskillnader och den globala arbetsmiljön. Holmgren och Karlsson beskriver att de samlas kring värdegrunden.

"Vi har ju en kultur och vi har ju vår värdegrund. Och den har ju legat fast i över tio år nu. Och den kommer att fortsätta att ligga fast. Och det är ju liksom vår företagskultur som vi alla samlas kring. Oavsett vilket land eller vilken annan typ av kultur man kommer ifrån." - Holmgren

"Jag tror att det är en viktig del i vår verktygslåda och absolut påverkar sammanhållningen. Och jag tycker att det finns en styrka. Oavsett om jag åker till Japan eller till USA eller om jag är i Polen eller Barcelona så vet vi att vi har ju väldigt olika kulturer i olika länder. Men det som håller oss samman det är ju våra värderingar och våra värdegrunder." - Karlsson

Holmgrens uttalande indikerar att värdegrunden utgör en stadig grund inom organisationen. Vidare beskriver både Holmgren och Karlsson att medarbetarna, oavsett

ursprung och kultur, samlas kring värdegrunden som en gemensam faktor. Karlsson nämner även att hen ser värdegrunden som en del i deras verktygslådan, vilket tyder på att det används som en teknik för att skapa sammanhållning. Detta indikerar även att det är ett särskilt viktigt verktyg för cheferna då flera av dem är globala ledare. Fortsättningsvis beskriver Nilsson att värdegrunden används som ett gemensamt språk.

“Så jag tror att som ett företagsspråk tycker jag att det är jätteviktigt. Och sedan beroende på vilken del av verksamheten man tillhör så kanske vissa värden används mer än andra, kan jag tänka mig.” - Nilsson

Nilssons uttalande belyser hur företagets värdegrund fungerar som ett viktigt medel för att skapa ett företagsspråk bland medarbetarna. Nilssons kommentar antyder även att företagsspråket kan variera beroende på avdelning, vilket tyder på att det finns en känsla av samhörighet relaterad till avdelningstillhörighet. Fortsättningsvis betonar Hansson ytterligare att värdegrunden är viktig för att skapa en sammanhållning och kultur.

“Det här sätter en väldigt stark prägel tycker jag på vår kultur. Jag tror det är viktigt att ha enkla, lättförståeliga värdeord som alla kan samlas kring för att kunna bidra till mot den kultur vi vill sätta.” - Hansson

Hanssons uttalande om att det är viktigt med enkla värden för att kunna samlas kring dem, kan tolkas som att värdena fyller en social funktion som inte nödvändigtvis avgörs av ordens faktiska innebörd. Detta stödjer vår analys om att värdegrunden fungerar som ett verktyg i syfte att förena, men även att det hjälper cheferna att skapa riktning för sina medarbetare. Något som Karlsson antyder inte uppnås om en grupp inte har gemensamma värden.

“...jag känner så ofta att liksom i den styrelsen som jag leder, att där har vi ju inga gemensamma värderingar, vilket gör att folk kan ju bete sig lite granna hur som helst och tycka lite hur som helst och man gör på olika sätt och så.” - Karlsson

Karlsson drar en parallell till ett styrelsearbete utanför AstraZeneca och menar att avsaknaden av en värdegrund kan leda till en grupp med inkonsekventa beteenden och åsikter. Detta tyder på ett sammanhang där det inte finns en enhetlig riktning, vilket kan

försvåra samarbete och effektivitet. När detta ställs i relation till Karlssons tidigare citat, betonas vikten av värdegrunden ytterligare. Fortsättningsvis menar Jakobsson att värdegrunden skapar gemenskap vilket kan liknas med en familj.

“Så är vi liksom som någon slags familj ändå med gemensamma värderingar och det gör också att man klarar av den här saken mycket mer än man kan tänka sig. Alltså allt det här som jag varit inne på nu liksom har ju gått bra för alla inblandade oavsett om man är kvar i liksom likartade roller eller nya roller eller lämnat företaget.” - Jakobsson

Jakobsson förklarar att den familjära känsla bidrar till att de klarar av “den här saken” mer och att det har gått bra för alla inblandade oavsett om de arbetar kvar i företaget, tagit sig an en ny position eller lämnat organisationen. Detta kan tolkas som att Jakobsson anser att samhörigheten gör arbetet enklare. Citatet implicerar att den familjära känslan och gemenskapen spelar en stor roll i organisationens framgång samt bidrar till att organisationsförändringar hanteras bättre.

Sammantaget verkar det som att värdegrunden, oberoende av vilket land de arbetar i, bidrar till en stark sammanhållning. Det är även tydligt att den ger ett gemensamt vokabulär som hjälper dem att överbrygga kulturella skillnader. Vidare verkar det som att cheferna använder värdegrunden för att skapa riktning åt den samlade gruppen. På så sätt skapas en stadig grund som de kan bygga på, oavsett vilket land de arbetar i. Värdegrunden kan därmed liknas vid en bro då den sammankopplar företagets medarbetare oberoende av vilket land de befinner sig i. Den bidrar även till att alla arbetar i samma riktning, vilket kan liknas med att de kör på samma väg åt samma håll. På så sätt möjliggörs ett bra samarbete oavsett långa distanser och kulturella skillnader.

4.2 Tomma ord

4.2.1 Värdegrund som en labyrint

Mellan raderna framkommer det i intervjuerna en otydlighet gällande vad värdena faktiskt betyder. Således blir det stundtals uppenbart att vissa värden kan ha flera innebörder och att dessa betydelser ibland kan stå i konflikt med vilken väg chefen bör ta. Cheferna själva

verkar däremot se en rak väg framåt, trots att de ibland motsäger sig själva när de talar om värdegrunden. I det första citatet nedan besvarar Nilsson vilket värde hen upplever som viktigast, detta skiljer sig från när hen senare under intervjun beskriver värdets praktiska implikation. Citaten skildrar därmed två olika perspektiv av Nilssons syn på värdet; *vi gör det rätta*.

“Men för min egen del tror jag att det är Do the right thing, annars kan jag inte sova på nätterna. Jag tror det. Inte bara för företaget utan för medarbetaren.”

- Nilsson

“... I princip diskuterar vi fram och bestämmer framtiden för vissa människor som kommer att förlora sitt jobb. Och varje person har ju även sin sociala situation med allting runt omkring och det är klart att man ska ta hänsyn till det. Men i det läget så tar jag fram precis the right thing to do. För vi är här för businessen och självklart ska man ta hänsyn till medarbetaren och ta hand om medarbetarna och så vidare. Men det är ju egentligen affärsbeslutet som är viktigt. Do the right thing.” - Nilsson

I det första uttalandet betonar hen att värdeprincipen sätter medarbetaren i första hand, vilket handlar om att ta denne i åtanke vid olika beslut. Det andra citatet visar istället en uppfattning om att företaget samt affärer bör stå i centrum för det som ses som den rätta saken att göra. Detta kan implicera att samma värde kan ha olika innebörd för cheferna i olika sammanhang. Nilsson verkar, i en personlig kontext, koppla värdet till att vara mer relationsorienterad då hen betonar att man skall ta hand om sina medarbetare. Det står i kontrast till Nilssons handlingar i praktiken, där fokus istället verkar ligga på att agera som en bra anställd för företaget. Det vore rimligt att anta att i en svår situation som den diskuterade, när Nilsson måste avskeda någon, kan värdegrunden ha en betryggande effekt. Detta då beslutet kan rationaliseras, eftersom det går i linje med företagets intresse. Fortsättningsvis, implicerar ett tidigare presenterat citat från Karlsson att värdet, *vi gör det rätta*, är svårtolkat. Trots det anser hen att det är ett mycket framgångsrikt verktyg.

“We do the right thing, man gör rätt saker. Och då kan det ju vara så att, jag tänker ofta på det, är det här jag gör, är det rätt liksom? Är det här rätt sak?... det är ju inte alltid så att man har klart för sig ett ja eller nej, men då gäller det ju att fråga

om råd ... och det kan man säga att det kanske har varit en kritisk framgångsfaktor att hela tiden fråga sig själv, ja gör jag rätt saker?” - Karlsson

Karlssons uttalande antyder en viss osäkerhet kring vad som är rätt. Samtidigt understryker hen även att det ses som avgörande att ifrågasätta sina handlingar för att nå framgång. Detta kan tolkas som motsägelsefullt då hens uttalande, å ena sidan tyder på att värdegrunden är diffus och tolkningsbar, medan den å andra sidan förklaras som avgörande vägledning för att lyckas. Detta kan spegla komplexiteten i när en chef strävar efter att göra det rätta, men samtidigt brottas med osäkerheten kring vad det rätta faktiskt är. Det är också osäkert hur det kan vara framgångsrikt att fråga sig själv vad som är rätt, särskilt om man inte vet svaret och behöver rådfråga andra. Detta implicerar även att svaret på vad som är rätt ligger i någon annans händer, vilket tyder på att det är subjektivt. Lindberg fortsätter med att visa dubbelsidighet i vad som krävs för att fatta rätt beslut.

“Folk blir stressade och gör som man alltid gjort. Man bara jobbar på liksom medan projekten eftersträvar att ni ska fundera på vad är det vi gör egentligen så att man gör rätt saker. För jag ser att vi inte alltid gör rätt sak. Alla bara springer... Hur tråkigt det än kan låta med struktur så är det superviktigt för det är så himla lätt att man bara börjar springa på bollar liksom utan att värdera dem” - Lindberg

Lindbergs citat implicerar att rätt beslut inte alltid fattas eftersom hens anställda inte alltid tänker igenom vad de gör. Däremot påstår hen senare att det är en tydligare hierarkisk struktur som behövs för att fatta rätt beslut. Detta kan uppfattas som att den anställde, i vissa situationer, förväntas tänka igenom vad som är det rätta beslutet, medan det i andra fall betonas att den anställde bör rådfråga sin chef. Detta reflekterar svårigheten i att avgöra hur anställda bör göra för att handla utefter värdet *vi gör det rätta*, men framför allt vem som är kvalificerad för att veta vad det rätta är. Fortsättningsvis, implicerar Magnussons uttalande att det också finns situationer där värdena verkar ge olika vägvisningar för hur chefen bör agera.

“Jag tycker ibland att vi ska våga vara lite mer riskvilliga. Det är väl det jag försöker leva efter i mitt projekt. Ibland när jag hör att det här måste vi göra en compliance så utmanar jag då och säger, är det här verkligen nödvändigt? Kan vi

inte? Och så vidare. Men vi måste förhålla oss till myndigheter. Så är det.” - Magnusson

Detta uttalande kan kopplas till företagets värde *vi spelar för att vinna* och tolkas som att det kan ha kontrasterande implikationer. Det verkar vara negativt att inte ta risker i den beskrivna situationen, men samtidigt verkar det vara en risk att inte följa myndigheternas riktlinjer. Karlsson betonar att samma värde, *vi spelar för att vinna*, kan tolkas på två olika sätt.

“Allt kan ju brukas, men allt kan ju också missbrukas. Om jag tar ett exempel som är We play to win, vilket är en av våra värdegrunder liksom. Och då är det ju så att om man tolkar det på ett positivt sätt så är det ju så att vi försöker att alltid göra det bästa vi kan. Men man kan ju också, om man har en elak tolkning av det, så är det ju som att man ska alltid ge allt man har och man ska alltid pressa sig själv och att det leder till stress och så där. Så det är klart att det gäller ju att hitta en rätt nivå på tolkningen och att man också försöker att tolka de här värdegrunderna på ett positivt sätt, kan man säga.” - Karlsson

Karlssons uttalande speglar att hen ser tolkningsmöjligheter i värdet *vi spelar för att vinna*, då hen indikerar att det kan tolkas ur både en positiv och negativ bemärkelse. Från en positiv synvinkel kan värdet antyda att den anställde bör sträva efter att alltid göra sitt bästa och uppnå högsta möjliga prestation. Från ett negativt perspektiv kan det innebära att värdet tolkas som att individen alltid bör ge allt, vilket kan leda till press, stress och utbrändhet. Chefen antyder att tolkningen även kan kopplas till vad som är moraliskt rätt då hen talar om en särskilt tolkning som någonting elakt. Därför betonar chefen vikten av att hitta en balanserad tolkning och att försöka tolka värdegrunden på ett sätt som främjar välmående och hållbarhet för de anställda. Fortsättningsvis, var det även observerbart att principen *vi har entreprenörsanda* präglas av en viss otydlighet kring dess innebörd.

“Jag känner mig inte alls entreprenöriell. Absolut inte. Absolut inte. Jag har rätt eller fel så förknippar jag det med. Du vet, eget företag och försäljning och sådana saker. Sen är det klart att man är innovativ och kreativ” - Nilsson

Nilsson anger först att hen inte alls identifierar sig med värdet *vi har entreprenörsanda*, trots att hen sedan framhåller att hen associerar sig med två av de mest framträdande karaktärsdragen i entreprenörskap; att vara innovativ och kreativ. Detta kan tolkas som en tvetydighet i hur chefen uppfattar och förhåller sig till värdet om entreprenörsanda. Å ena sidan avvisar Nilsson den övergripande etiketten, men å andra sidan erkänner hen vissa aspekter av den som en relevant beskrivning för den egna karaktären.

Detta kapitel visar, med andra ord, att det finns en otydlighet kring värdenas faktiska innebörd. Flera uttalanden indikerar att värdena kan ha dubbla betydelser och upplevas som diffusa. Cheferna nämner sällan att de ser det som ett problem, snarare verkar det som att det själva ser en rak väg, trots att vi från ett utomstående perspektiv ser den allt mer slingrig. Därmed kan den tvetydighet som finns gällande hur man bör förhålla sig till värdena, tolka dem och agera utifrån dem liknas med en labyrint. analysen I likhet med en labyrint kan det vara svårt för chefer att hitta rätt väg framåt när det finns flera möjliga vägar att följa.

Till skillnad från analysens första del, som påvisar att cheferna upplever att värdena spelar en stor roll för att skapa riktning och gemenskap, antyder denna del istället att värdena endast är tomma ord med tvetydiga betydelser. Detta utgör vad vi benämner som värdegrundens gåta: hur kan dessa vara tomma ord som väger tungt? I nästa kapitel avser vi att utforska och fördjupa vår förståelse av denna gåta.

4.3 Tomma ord som väger tungt?

4.3.1 Värdegrund som måttstock

Genom intervjuerna framkom det att företaget använder sig av ett system där cheferna och medarbetarna mäts av varandra på hur väl de använder organisationens värdegrund. Holmgrens uttalande tyder på att detta bidrar till att man kan säkerställa att alla anställda, inklusive de själva, följer värdegrunden.

“...det blir ganska tydligt med våran AstraZeneca kultur. Och att det är den som genomsyrar, vi mäter varandra, vi mäts på hur vi lever den värdegrunden och hela tiden att vi följer den. Så det tycker jag är bra.” - Holmgren

Holmgren börjar med att beskriva hur värdegrunden genomsyrar hela organisationen. Hen förklarar därefter att de mäter varandra utifrån hur väl de olika värdena efterlevs och att detta försäkras att de följs. Uttalandet indikerar därmed att det finns krav på att cheferna och deras medarbetare följer företagets värden fullt ut. Vidare menar hen att det är bra att detta sker, vilket kan tolkas som att hen ser en mening i att värdegrunden följs av hela organisationen. Fortsättningsvis förklarar Pettersson att värdegrunden används redan i ett tidigt stadium av rekryteringsprocessen.

“Vi har väldigt, väldigt tydliga values som kanske någon har nämnt redan...Och de har vi när vi intervjuar folk, vi använder dem i våra mål, när vi utvärderar vårt arbete så lägger vi in då att under we follow the science så har jag gjort det här.” - Pettersson

Pettersson förstärker att värdena är mycket tydliga och att de används flitigt inom företaget och i arbetsprocesser. Hansson bygger vidare på detta genom att beskriva hur de anställda mäts utifrån företagets värdegrund redan i rekryteringsstadiet. Citatet tyder därmed på att det är viktigt, redan vid anställning, att de jobbsökande identifierar sig med företagets värdegrund. På så sätt kan företaget säkerställa att de anställda har en vilja att arbeta i linje med värdena redan innan de anställs. Hansson betonar vidare att målen bör vara lätta att mäta utefter.

“När man sätter målen så ska de vara så mätbara som det bara går. Hur har du bidragit? Med vilken impact hade du? När vi värderar hur du har bidragit, det är där vi kopplar in våra mål eller våra värdeord. Att kunna exemplifiera kanske hur man har bidragit genom att koppla det till de värdeorden som vi har. Och sen i slutändan så är det sen då, vilken impact hade du egentligen med detta? Så att vi också gör saker som i slutändan verkligen har en betydelse. ” - Hansson

Hansson adderar att målen ska vara så mätbara som möjligt och förklarar att de kan kopplas till organisationens värdeord. Hen betonar vikten av att arbetet faktiskt resulterar i en betydelsefull inverkan samt att varje anställd mäts efter denna inverkan. Detta innebär att medarbetarna inte bara bedöms utifrån uppnådda resultat utan också utifrån hur väl

deras prestationer överensstämmer med organisationens värdegrund. Detta antyder, i sin tur, att medarbetarnas ageranden och beteenden styrs utefter organisationens värden och värdegrund. Under intervjuerna blev det även tydligt att de anställda inte bara utvärderas utefter värdegrunden men också att de belönas utifrån hur väl de följer den.

“...Men vi utvärderas också på hur väl vi gör det med våra värdeord. Vi ska bygga in dem för att få med dem i vår beskrivning till hur vi har levt upp de här målen. Det är företaget som bestämmer hur vi ska göra det. Och sen har man en prestationsbaserad belöning på det. Kopplat till de här värdeorden.” - Hansson

“Men det kan till exempel vara så att när jag ger någon person som idag så skulle jag ge personen en belöning för att jag tyckte att hon hade gjort ett bra arbete och då är de belöningarna kopplat till våra värdegrunder.” - Karlsson

Citaten bekräftar att belöningar ges till de personer som anses leva upp till värdeorden på bästa sätt. Hansson beskriver att det är något som företaget aktivt försöker bygga in i arbetsprocesserna och att prestationsbaserad belöning är kopplat till dessa värdeord. Detta antyder att belöning kopplat till värdeorden används som ett strategiskt verktyg för företaget i syfte att säkerställa att värdegrunden efterlevs i praktiken. Karlsson bekräftar detta genom att tillägga att belöning ges till de personer som anses leva upp till värdeorden.

Nilsson exemplifierar vidare hur denna belöning sker i praktiken genom att berätta om organisationens system Catalyze Award. Systemet möjliggör att såväl anställda som chefer kan belönas utifrån värdeorden i form av poäng som sedan kan omvandlas till pengar.

“Ni vet ju hur det är med Catalyze Awards-systemet, när folk blir erkända och får poäng som de så småningom kan omvandla till pengar. För vår verksamhet är det väldigt mycket We play to win.” - Nilsson

“Och det är inte bara chefen, utan vem som helst kan awarda vem som helst. Så att vem som helst som går in i systemet behöver tänka efter det som jag ska awarda en person för. Vad hänger det ihop med vilken värdegrund? Om jag skulle vilja awarda

någon av er, så går jag in i systemet, hittar ett namn, värdegrund, och så skickas det till er chef för godkännande” - Nilsson

Citaten gör det tydligt att organisationens sätt att mäta anställda utifrån deras värdeord även ger praktisk implikation för samtliga anställda på så sätt att vem som helst kan belöna och belönas utifrån organisationens värden. Det innebär att det finns en direkt koppling mellan hur väl värdeorden efterlevs och ekonomisk belöning. Detta skulle kunna implicera att det finns en motivationskraft i att följa och efterleva organisationens värdegrund eftersom detta även belönas monetärt. Vidare beskriver Nilsson vilken upplevelse hen har av belöningsystemet.

“Ja, och ni vet, det är så sofistikerat. Det finns personer som går in och awardar halva världen. Det är inte lite konsekvent. Jag var borta en period och när jag kom tillbaka märkte jag att metoden används mycket oftare nu vilket är jättebra, men vissa använder det mycket och andra lite... Så jag tror systemet är väldigt väldigt positivt. Jag tror inte det är någon som tycker att det är negativt med det systemet.”
- Nilsson

Nilsson förklarar att hen upplever att systemet används inkonsekvent. Detta då det råder stor variation och obalans kring hur mycket systemet används, där vissa anställda använder det mer än andra. Detta kan tolkas som att hen ifrågasätter systemets effektivitet. Samtidigt avslutar Nilsson med att förklara att hen ser positivt på systemet och uttrycker att ingen annan verkar ha en negativ inställning till det heller. Detta indikerar att det finns en gemensam positiv syn och inställning till att mätas och belönas utifrån organisationens värdegrund.

Sammanfattningsvis framgår det utifrån empirin att cheferna och deras medarbetare mäts baserat på värdegrunden. Detta görs genom ett system där samtliga anställda kan bedöma varandra utifrån hur väl de arbetar i linje med värdena. Detta kan därmed liknas vid en måttstock som används för att mäta och jämföra medarbetarnas prestationer och beteenden. På så sätt får värdena stor vikt trots att de, till synes, inte är särskilt tydliga.

4.3.2 Värdegrund som räddaren i nöden

I intervjuerna uppdagades bakgrunden till hur värdegrunden skapades och hur den är kopplad till företagets VD Pascal Soriot. Det blir uppenbart att värdegrunden skapades under en tid av oro och den kan därmed ses som något som, tillsammans med deras VD, förändrade företaget drastiskt. För att förstå vilken betydelse detta har för värdegrunden har vi i detta kapitel valt att utforska hur cheferna ser på värdegrundens uppkomst i relation till deras omtyckta VD. Genom Jakobssons citat nedan, blir det tydligt att det finns en uppfattning om att Pascal har influerat den nuvarande företagskulturen samt initierat skapandet av den nuvarande värdegrunden.

“... ni känner ju till vår högste chef kanske, Pascal. När han kom in då hade vi lite sådana här kulturövningar. Vad ska vi ha för värderingar i företaget?... Ja, olika jams av olika slag där man diskuterade kultur. Vad vill vi ha för kultur? Då var det ju viss vägledning kanske från det seniora ledarskapet. Men sen så diskuterade ju alla och man fick hoppa in i de diskussionsforum som man var intresserad av. Det var ganska givande och även om det inte kom ut så mycket så skapade det en känsla att alla var med och skapade den här kulturen. Det tror jag satt sina spår.” - Jakobsson

Jakobsson förklarar att när Pascal kom in skapades nya värden med hjälp av de anställda, vilket skulle kunna representera en vilja till nystart inom företaget. Hen lyfter att involverandet av cheferna i diskussioner och beslut kring företagets värdegrund och kultur, bidrog till en känsla av delaktighet och engagemang. Trots detta är Jakobsson medveten om att delaktigheten från medarbetarna antagligen inte påverkade resultatet av värdegrunden. Hen menar dock att det bidrog till en känsla av att alla individer kan och får vara med och påverka. Karlsson beskriver liknande minnen om tiden då värdegrunden skapades.

“Ja, men det var ganska intressant för att jag kommer ihåg att jag var på ett möte i Boston 2012. Och då var det något senior leaders möte så vi kanske var 100-200 ledare, de mest seniora ledarna i företaget. Och då hade Pascal precis börjat och han hade börjat att skapa de här värderingarna. Och de var otroligt komplicerade då. Skrivna med Oxford English och väldigt omfattande. Och då minns jag att vi

fick i uppdrag att titta på de här olika värderingarna och säga så här, vad är det som är kärnan i det vi gör och vad är det som är viktigast? Och utifrån de diskussionerna, och sen har det säkert varit kommunikationsföretag involverat, men sen efter det mötet så karvade man ut essensen i de här värderingarna. Och det blev våra fem grundvärderingar, ... man har fortsatt att ha kvar dem, vilket jag tror är styrka i företaget.” - Karlsson

Karlsson förklarar detaljerat hur värdegrunden togs fram. Detta tyder på att skapandet av de nya värdena blivit som en gemensam anekdot bland cheferna. Berättelserna skulle även kunna ses som en symbol för nytänkande, demokratiskt ledande och framgång. Vidare framgick en gemensam föreställning bland cheferna kring företagets VD och hans påverkan på företaget vid den tidpunkt då han tillträdde sin roll. Jakobsson och Hansson beskriver bakgrunden av det specifika skedet när Pascal tillträdde.

“Astra på den tiden hade ju lite tuffa tider. Det var många patent som gick ut, många stora läkemedel. Så det var en tuff tid redan när han kom in. Och sen som vi var inne på också, ganska direkt efter att han kom så blev vi ju, på grund av det läget som vi var i då, så var vi också en uppköpskandidat. För då var ju börskursen kanske lite nedtryckt. Så att Pfizer då som var en jätte på den tiden, kunde ju lägga ett bud.” - Jakobsson

“... Jag kan egentligen bara säga att han har varit ovärderlig för AstraZeneca. Och i den position som AstraZeneca befann sig i fram till strax innan han började och någonstans där på senare delen av 2000, innan 2010 där, så såg det inte så bra ut om man tittar långsiktigt på AstraZeneca.” - Hansson

Jakobsson framhäver att företaget gick igenom många förändringar och utmaningar i den fas då Pascal kom in i organisationen. Det kan tolkas som att företaget genomgick en kris på grund av utgående patent som tidigare bidragit till ekonomisk stabilitet och lågt förtroende från aktieägarna, något som kan ha skapat osäkerheter både internt och externt. Hansson styrker detta påstående med att intyga att det var en tuff tid för AstraZeneca när hen tillträdde. Sedermera tyder det på att Pascal tidigt behövde fatta avgörande beslut för att styra organisationens framtida riktning. Fortsättningsvis betonas det i några intervjuer vilken inverkan Pascal har haft på företagets forskning.

“Då hade vi nästan bara ett enda utvecklingsprojekt som kunde. Liksom som låg i den fasen att det faktiskt kunde bli en medicin. Då kom vår nya VD in och sa vad är det här för någonting? Ni är så livrädda och håller så hårt i saker. Så då började vi ta mycket, mycket mer risker och det har genomsyrat jättemycket, skulle jag säga på alla nivåer. Risker att testa ett läkemedel som vi inte är helt säkra på.” - Pettersson

“Vi har ju en princip inom företaget att, det var en av de sakerna också som Pascal kom med när han blev vd för vårt företag, att vi ska ha en känsla av att vara ett litet innovativt biotech fastän det är ett sånt jättestort företag. Och det är en jättebra idé.” - Pettersson

“Vi har haft i organisationen tidigare där det var marknadsfolk som var CEO. Det drev lite andra saker att man liksom drog ner med FTE och allt det här.” - Magnusson

Citaten tyder på att Pascal tagit ställning för att främja effektivisering och risktagande inom forskningsverksamheten, något som företaget verkar haft utmaningar med tidigare. Magnussons uttalande kan tolkas som att AstraZeneca tidigare haft andra VD:ar som varit mer inriktade på marknaden och företagets ekonomi, medan Pascal verkar ha utmärkt sig för att ha ett större fokus på forskning. Detta grundar sig i att forskningsstrukturen har genomgått förändringar som kan härledas till Pascals idéer. Det är även synligt att denna riktning har anammats inom företaget eftersom att de anser sig ta mer risker inom forskningen idag. Detta kan även spåras tillbaka till värdena vi har entreprenörsanda som refererar till att ta risker och vi följer forskning. I intervjuerna var det märkbart att Pascal enbart talades om i positiva termer, utan undantag. Vidare var den gemensamma narrativen om organisationens VD tydlig när två intervjuobjekt använde samma ordval gällande honom.

“Ja, han var ju en frälsare från början då.” - Jakobsson

“Han kom ju nästan som en liten frälsare.” - Pettersson

Två av intervjuobjekten benämner Pascal som en frälsare, vilket går att tolka som att de ser Pascal som en hjälte. Ordvalet kan även kopplas till att företaget var i en utmanande situation innan han kom in och att hans tillträdande bidrog till en ökad framgång. Eftersom två chefer använde samma ordval i relation till företagets VD, tyder detta på att det finns en etablerad berättelse om honom bland cheferna. Vidare exemplifieras, i citaten nedan, hur cheferna framhäver en positiv bild av Pascal.

“Men han är en otroligt visionär ledare som har gjort jättemycket för företaget.” - Pettersson

“Det intressanta i sammanhanget med utvecklingen där då är ju att idag är AstraZeneca ett större företag värderingsmässigt än Pfizer. Så att det är också en framgång bortom vetenskapen. Men han har ju gjort kommersiell framgång av det här fokuset som har varit på vetenskap också då.” - Jakobsson

“Det finns ett klipp när man ser på vad han har åstadkommit. Han har ju åstadkommit någonting som är helt makalöst och ökat värdet på vårt företag. Jag tror att väldigt snabbt så blev han väldigt omtyckt. [...] Jag är superimponerad av honom och tänker att han räddade vårt företag.” - Pettersson

“Så att, och nu är vi ju ett av världens främsta läkemedelsbolag och det var vi ju, det var vi inte då när han kom in faktiskt.” - Karlsson

“Så där har han ju gjort väldigt bra saker för AstraZeneca. Och jag ska säga att han har varit väldigt viktig och är väldigt viktig för AstraZeneca. Så att, ja, jag tror att, det skulle förvåna mig om ni inte hör det från allihopa.” - Hansson

Utifrån dessa uttalanden blir det tydligt att cheferna härleder mycket av den framgång som gjorts kommersiellt och forskningsmässigt på AstraZeneca de senaste åren, till dess VD. Citaten visar en enformig åsikt att Pascal varit en viktig för företaget. Sammantaget har en stark koppling mellan företagets VD och värdegrunden uppdagats i detta kapitel. Med en ökad förståelse för vad värdegrunden förknippas med kan vi således förbättra vår förståelse för chefernas attityd till dem. Det var tydligt att det fanns en enhetlig positiv syn på VD:n bland medarbetare. Av citaten går det att urskilja att Pascal tillträdde som VD för

AstraZeneca i utmanande tider, men hans inriktning på forskning och samarbete blev genast mycket omtyckt av anställda. Detta kan tolkas som att cheferna såg hans tillträde som en vändpunkt och början på den framgång som företaget upplever idag. Värdegrunden kan därav uppfattas som en symbol för hur VD:n tillsammans med cheferna skapade nya tider. Värdegrunden och företagets VD kan därmed också liknas vid en räddare i nöden, då han steg in i organisationen under ett kritiskt skede och förändrade AstraZeneca till det bättre. Genom den starka kopplingen mellan Pascal och företagets värden blir värdegrunden på så sätt en viktig del, trots att det egentligen kanske bara är symboler för en vändpunkt inom organisationen.

4.3.3 Värdegrund som ständig påminnelse

Ett flertal av cheferna nämner att de upplever en stor drivkraft relaterat till deras arbete på AstraZeneca. De beskriver hur särskilda värden i värdegrunden motiverar dem och hjälper dem att se slutmålet med deras arbete. Detta tolkas vidare till att det bidrar till ett meningsskapande av deras arbete, som får dem att bortse från chefsrollens negativa sidor. Hansson förklarar att värdegrunden, som hen anser är central i organisationen, har ett stort fokus på slutpatienten.

“Vi baserar ju vår kultur på ett visst antal värden som är väldigt centrala i vår organisation. Där vi verkligen sätter patienten i fokus. Det är någonting som på något sätt driver oss väldigt mycket.” - Hansson

Hanssons uttalande antyder att cheferna antingen lägger särskilt fokus på värdet *vi sätter patienten först* eller att de anser att samtliga värden i värdegrunden generellt har ett övergripande fokus på patienten. Citatet visar även att tanken på slutpatienten är något som motiverar dem i sitt arbete. Vidare förklarar Jakobsson att hen motiveras av att skapa bra läkemedel till patienterna.

“Jag är ju väldigt mycket driven av uppdraget och värdet av vad vi gör. Jag vet inte om jag är naiv men jag tror ju att vi gör gott varje dag. Jag är stolt fortfarande efter alla år för det vi gör, att vi tillhandahåller bra läkemedel till patienterna. Det är en otroligt stark drivkraft för mig och jag tror också att det är på liknande sätt för många av dem som har varit kvar länge i företaget.” - Jakobsson

Jakobsson förstärker bilden av att cheferna drivs av att sätta patienten i första hand. Hen nämner dock inte denna drivkraft i samband med värdegrunden, vilket kan antyda att motivationen snarare kan kopplas till arbetets mening än till specifika värden som *vi sätter patienten först*. Nilsson menar däremot att anledningen till att det placerats så pass stor betoning på patienten, är ett resultat av värdegrunden.

“Det är väldigt effektivt att vid olika stora möten, presentationer och sådana här, det är kanske till och med på nätet tror jag att man lägger in patientberättelser. Och jag tror aldrig att det inte hade kommit fram om vi inte hade haft det här med We put patients first och det är så lätt att connecta. Och sen är det en ordledare som berättar att vår medicin har hjälpt en pappa med hjärtinfarkt. Det har en fantastisk effekt, en fantastiskt verklig motiverande effekt. Men som sagt, vägen dit kom tror jag genom definitionen of We put patients first.” - Nilsson

Nilsson förklarar att företaget använder sig av ett system där patientberättelser läggs in för att sedan presenteras vid större sammankomster. Hen menar vidare att detta är ett resultat av värdegrunden *vi sätter patienten först* samt att det har en starkt motiverande effekt. Citatet tyder därmed på att arbetet i sig motiverar cheferna då de har möjligheten att hjälpa patienter i slutändan. Värdegrunden verkar därmed inte vara grunden till deras drivkraft utan snarare något som påminner dem om målet av att leverera bra läkemedel till patienterna. På så sätt verkar värdet *vi sätter patienten först* användas som en morot i vardagen och en påminnelse om slutmålet. Nilsson fortsätter med att förklara att värdegrunden hjälper dem att lyfta blicken och se en större mening med arbetet.

“När man jobbar inom läkemedelsindustrin så, vad ska man säga, man fokuserar så mycket på sina leveranser så man glömmar ibland att tänka på varför man gör det. Så till exempel den här värdegrunden, We put patients first när det kom, det är ju väldigt svårt att se, utan det så är det väldigt svårt att lyfta blicken.” - Nilsson

Nilsson framhäver att det dagliga arbetet på AstraZeneca kan innebära att de glömmar arbetets större syfte. Hen betonar att, utan värdegrunden *vi sätter patienten först*, blir det svårt för dem att se meningen med sitt arbete och lyfta blicken. Detta tyder på att värdegrunden hjälper dem att bortse från sådant som kan upplevas jobbigt med arbetet, och

istället se till slutmålet. Uttalanden från Magnusson och Lindberg stödjer denna tolkning om att arbetet kan upplevas som ansträngande då hen beskriver att många chefer vittnar om stor press på jobbet.

“...det är lätt att man jobbar lite för mycket. Jag tycker det är svårt att anpassa det, det kan jag säga. Och tyvärr är det så att vi har ganska många som blir utarbetade... Så blir det tyvärr så att varje medarbetare kan inte göra själv någonting utan man anpassar sig så gott det går. Och en del går i väggen som inte klarar det och så vidare.” - Magnusson

“Man vill ju alltid bara göra mer och mer och mer men det går ju inte så att man måste också kunna säga att nä nu ligger vi lågt i det här för att spara våra individer för folk kan ju stressa ihjäl sig annars...” - Lindberg

Magnussons uttalande belyser den mentala belastningen som arbetet kan innebära för cheferna, särskilt när hen påpekar att de som inte klarar av pressen riskerar att gå in i väggen. Lindberg betonar vidare att hen alltid vill göra mer och att det innebär en stor stress för dem vilket tyder på att hårt arbetsklimat. När detta ställs i relation till uttalanden från Nilsson som framhåller att företagets värdegrund hjälper dem att hantera jobbet och lyfta blicken, framkommer det att värdegrunden inte nödvändigtvis motiverar dem. Istället verkar den hjälpa dem att hantera och möjligen förbise de mer negativa aspekterna av arbetet.

Sammanfattningsvis är det uppenbart att värdegrunden har en motiverande roll för cheferna. De beskriver den som något som får dem att lyfta blicken, vilket kan kopplas till uttalanden om den höga stress och press som arbetet verkar innebära. Empirin indikerar därmed att cheferna ser värdegrunden som en ständig påminnelse om arbetets slutmål, istället för att fokusera på de slitsamma arbetsförhållandena.

4.4 Sammanfattning av analys

Analysen inleds med att identifiera den kontext i vilken cheferna diskuterar värdegrunden. Det framgår tydligt att samtliga chefer står bakom värdegrunden och att de refererar till den med hjälp av metaforer som representerar dess betydelse för att vägleda och stötta

deras arbete. Det blir även observerbart att cheferna uppfattar att värdegrunden skapar samhörighet och ett gemensamt språk som sträcker sig över internationella gränser. Samtidigt visar flera av chefernas uttalanden att värdegrunden kan upplevas som både vag och tvetydig. Trots det har det genom analysen uppdagats att cheferna upplever att värdegrunden spelar en stor roll för att påminna om det större perspektivet i en vardag präglad av hög arbetsbelastning. Vi ser därmed att värdegrunden har en symbolisk effekt för vad AstraZenecas arbete innebär, att skapa läkemedel. Utöver detta, framkom det genom vår analys att värdegrundens rötter verkar ha starka anknytningar till företagets mycket omtyckta VD, Pascal Soriot. Även detta tyder på att det finns flera faktorer som påverkar hur cheferna ser på organisationens värdegrund, utöver värdenas faktiska innebörd. Vidare används värdegrunden i det dagliga arbetet för att mäta samtliga anställda. Deras prestation bedöms utifrån hur väl de har arbetat för att uppnå värdegrundens mål, och detta system ligger sedan till grund för eventuella bonusutbetalningar. Detta talar onekligen för att värdena bör vara tydliga för att skapa riktning, men vår analys tyder istället på att de är diffusa och tolkningsbara. Detta väcker frågan: vilken funktion fyller värdegrunden egentligen för cheferna?

I analysen framgår det tydligt att cheferna upplever AstraZenecas värdegrund som något kraftfullt och enande. Det framkommer även att cheferna inte bara står bakom värdegrunden utan också identifierar sig med den. Det tyder på att de har utvecklat en självbild som starkt är förknippad med organisationens kultur, vilket stödjer tanken om att de har en organisationsidentitet. Vi anser att chefernas uttalanden om en förankrad bas av värdegrunden i hela företaget indikerar att det finns en stark organisationsidentitet genomgående i verksamheten. I enlighet med en studie av SKR (2008), där det hävdas att en stark värdegrund bidrar till en organisationsidentitet vilket i sin tur minskar "vi och dem" känslan inom företaget, verkar resultatet av denna kollektiva identitet vara kraftfullt. Det framgår tydligt en känsla av gemenskap och en gemensam riktning, trots eventuella kulturella skillnader. Detta är av stor betydelse för cheferna eftersom många av dem även har globala åtaganden.

I likhet med Trollestad (2001) hävdar vi att en lojalitet mot organisationens gemensamma uppdrag kan skapa motivation. Detta kan tolkas som det som cheferna uppfattar som ett enande, alltså att människorna samlas kring företagets värdegrund. Som tidigare presenterats av Rennstam (2017) skapar en enad grupp förutsättningar för chefen att forma och påverka beteenden. Vi ser bevis i analysen att cheferna upplever att värdegrunden skapar effektiva arbetsförhållanden. Detta kan stödjas genom idén om värderingsstyrning, eftersom det ger en ram för att guida beteende och fatta beslut inom organisationen utifrån värdegrunden (Cordial, 2005). Det framgår tydligt att cheferna är entusiastiska till värdegrunden, en anledning till att de skapar möjligheter att styra medarbetarna utan konflikter.

Alvesson et al. (2021), som har en mer skeptisk syn, anser istället att det inte går att skapa riktning med vaga värden och menar att en förutsättning för att lyckas med värdegrundsarbetet är att eliminera vaghet. Genom studien, framkom det att flera av cheferna talar om värdegrunden som betydelsefull och unik, trots att AstraZenecas värdegrund består av några av de vanligaste värdena inom modern företagskultur. Exempelvis betonar cheferna kraften i värdet *vi sätter patienten först*, vilket är snarlikt ett av de vanligaste värdena för företag; kunden först (Cordial, 2005; Alvesson, 2015). Ett annat av värdena, *vi spelar för att vinna*, kan också verka självklart i arbetslivet, eftersom ingen strävar efter att förlora. Dessa värden, som är så generella att de skulle kunna användas i många andra organisationer, väcker frågan om värdegrunden verkligen är så

viktig för att skapa riktning som vissa av chefernas uttalanden och delar av litteraturen antyder.

Trots att värdena kan beskrivas som både generella och vaga, visar vår analys av chefernas uttalanden att de använder dem dagligen i sitt arbete och finner mening i de till synes vaga formuleringarna. Detta skulle kunna förklaras av att de ingår i kategorin, som Alvesson et al. (2021) benämner idealister. Dessa är, enligt dem, personer som står bakom företagets värdegrund till fullo, ofta på grund av deras höga position inom företaget. Detta tyder på att den positiva synen på värdegrunden, vilket idealisterna kopplas till, har att göra med deras chefsposition. Detta skulle bland annat kunna bero på att de befinner sig i en roll där vägledning är viktigt, vilket enligt tidigare stycken, kan underlättas av en stark värdegrund.

Vi ser dock, genom empirin, att cheferna upplever andra typer av mening i värdena, vilka istället kan kopplas direkt till värdegrundens vaghet och tvetydighet. Vagheten verkar, bland annat, ge rum åt tolkningar och skapandet av symbolik. Genom tvetydiga och diffusa värden skapas därmed nya möjligheter som positivt påverkar chefernas mentala välbefinnande och hjälper dem i deras arbete.

5.2 Tvetydighetens möjlighet

I denna sektion ämnar vi att lösa värdegrundens gåta genom att ge en djupare förståelse kring värdegrundens betydelse för cheferna. Kritiker framhåller klagomål gällande värdegrundens tvetydighet. Vi menar istället att detta utgör en funktion för cheferna, vilket skapar motivation att följa den.

5.2.1 Värdegrund som nyckel till makt

Värdegrunden lägger en grund för cheferna för att utöva värdebaserat ledarskap. Genom skapande av normer kring värdegrunden skapas enhetlighet som cheferna upplever som en trygghet i arbetet. Företagets belöningsystem blir således en form av värderingsstyrning, där företaget främjar en prestationskultur genom att använda sig av en värdegrund (Cordial, 2005). Detta kan stödjas med Rennstam (2017) som konstaterar att målet med denna styrelseform är att skapa ett homogent tänkande där de anställda värderar samma saker.

Det finns tydliga spår i analysen att företagets värdegrund fungerar som det som Rokeach (1973) benämner som *värde som planer för konflikthantering och beslutsfattande* för cheferna, då värdegrunden agerar som en vägledare för att fatta svåra beslut. I linje med Bang (1999) kan chefen således känna sig tryggare med sitt val när de motiveras tillsammans med företagets värdegrund, eftersom de då vet att de handlat överensstämmande med vad företaget vill. Av intervjuerna framgick att företagets belöningsystem bygger på företagets värdegrund, vilket många av cheferna och medarbetarna ställer sig positiva till. Det inkluderar dels system där alla kan belöna varandra genom att cheferna ger godkännande till det, men också när cheferna utvärderar sina anställda. Systemen kan ses som viktigt för företaget och dess anställda eftersom det skapar underlag för monetär utdelning. Det är rimligt att argumentera för att utdelning av ekonomiska medel är ett svårt och känsligt beslut på grund av den intressekonflikt det kan skapa bland de anställda. Det finns även många faktorer att förhålla sig till i ett sådant beslut, såsom rättvisa, prestation och motivation.

Det är märkbart att både Rokeachs (1973) och Bangs (1999) förklaringar av funktionerna för begreppet siktar in sig på den inre konflikten och beslutsfattandet hos den anställda. Däremot blir synbart i vår empiri att värdegrunden inte bara är till hjälp för chefen när det kommer till att legitimera val för sig själv, utan vi hävdar att den också har en funktion gentemot organisationen som helhet. Exempelvis när en chef delar ut bonusar och motiverar valet av den anställda genom att belysa att individen har följt värdegrunden på ett bra sätt, fungerar detta även som en skyddsmekanism för att undvika kritik och ifrågasättanden från resten av företaget. Samtidigt kan utmärkelsen, tillsammans med motiveringen som kopplas till värden från värdegrunden, göra att beslutet upplevs som betydelsefullt för den anställda. Mottagaren ser då tydligt att deras arbete och beteende är i linje med organisationens övergripande värden och mål.

Emellertid blir det synbart i analysen att värdena är abstrakta och lämnar rum för tolkning, vilket tyder på att belöningssystemen därav blir färgad av subjektivitet. Eftersom värdena lämnar rum för tolkning ger det chefen makt. Det är med andra ord chefernas uppfattning av värdegrunden som blir dominerande, men också avgörande för de anställda att förhålla sig till för att gynnas ekonomiskt. Exempelvis när en chef kan neka att dela ut utmärkelser från kollegor vars tolkning av värden de inte tycker går i linje med deras egen. Värdebaserat ledarskap blir därför ett sätt för chefen att leda sina anställda utefter

värdegrunden på det sätt de tycker är rätt. Således argumenterar vi för att cheferna gynnas av värdegrundens tvetydighet genom att få makten att tolka den på det sätt som passar dem bäst.

5.2.2 Värdegrund som framgångssaga

Något som gjorde sig tydligt i det empiriska materialet är att företagets värden inte bara är meningar som pryder företagets hemsida, utan har en djupare funktion i att skapa mening och fyller en symbolisk funktion. I intervjuerna refererade cheferna till företagets VD Pascal som en frälsare, en hjälte som räddade företaget i en utmanande tid. Baserat på detta uppkom historier och berättelser om VD:n som en inspirerande ledare, till och med en "frälsare" vars agerande är starkt kopplat till företagets värdegrund. Att cheferna till stor del refererar till VD:n som en symbol för företagets värdegrund förstärker uppfattningen om att värdegrunden är starkt förankrad i organisationskulturen. Dessa berättelser antyder att det fortfarande hålls en levande bild av VD:s betydelse för värdegrundens uppkomst och införlivande går i linje med Scheins (2010) poäng att berättelser är centrala för att förmedla organisationens värderingar och kultur. Genom att lyfta fram VD:n som en symbol för företagets värdegrund blir det tydligt att värdeorden inte bara är formella riktlinjer, vilket förstärker intrycket av att värdegrunden är djupt rotad i organisationskulturen. Detta kan ses genom linsen av Scheins (2010) resonemang genom att berättelser och narrativ om VD:n kan ses artefakt men blir produkt av de djupare kulturella nivåerna. Vi menar att cheferna känner en stolthet och känsla av tillhörighet till värdeorden vilket har förstärkts och förankrats genom berättelser om företagets VD. Detta bidrar till en nyansering och kontextualisering av Alvesson och Kärremans (2007) resonemang gällande HRM-system, genom att lyfta fram att värdegrunden som mer än bara formella riktlinjer utgör den en central del av organisationskulturen och skapar en stark symbolisk betydelse.

Alvesson et al (2021) diskuterar utmaningen med att hålla intresse och engagemang för värden och värdegrundsarbete i organisationer som lätt tappar momentum. Vårt empiriska material visar dock att skapandet av dessa värden i samband med företagets nuvarande VD och dess berättelser har lyckats hålla engagemanget för värdegrunden vid liv och fungerar som en kraftfull symbol. Trots den tvetydighet som kan finnas kring värdeorden, visar det empiriska materialet att cheferna använder den symboliska betydelsen i värdegrunden för

att skapa en positiv och trygg bild av sig själva och organisationen. Företagets värdeord är inte särskilt unika samtidigt pratar cheferna om det som tydliga riktlinjer, vi menar därmed att det snarare finns en stark symbolisk kraft i värdegrunden som tar sin utgångspunkt i värdegrundens framgångssaga. Trots att AstraZenecas värdegrund kan betraktas som en samling diffusa och tvetydiga ord, argumenterar vi för att värdegrunden skapar en djupare symbolisk betydelse för cheferna som ger en känsla av mening och hopp i deras arbete.

5.2.3 Värdegrund som distraktion

Cheferna beskriver arbetet på AstraZeneca som krävande och utmanande. En bild som framgick genom intervjuerna är att värdegrunden hjälper dem att se till den större meningen med deras arbete. Det tas bland annat upp som något som hjälper dem att "*lyfta blicken*" från arbetets negativa sidor. Detta antyder även att värdegrunden får cheferna att föra tanken från arbetets negativa sidor till de mer givande delarna. På så sätt skulle den även kunna hjälpa dem att, till viss del, bortse från stress och press. Alvessons et al (2021) beskriver att en värdegrund kan bidra till en verklighetsförvrängning vilket går i linje med idén om att den för tanken från det jobbiga i vardagen till det viktiga slutmålet. Han menar även att anställda brukar se det de själva tror på samt att en stark gemensam tro kan skapa blindhet i organisationen (Alvesson & Spicer, 2019). Chefernas uttalanden tyder däremot snarare på att värdegrunden fungerar som en påminnelse som ger dem motivation i vardagen.

Detta kan därmed kopplas till Rokeach (1973), *värden som motivationsfunktion*. Enligt detta ramverk förklarar chefernas uttalanden att värdegrunden får dem att se arbetets mening klarare. Detta då Rokeach (1973) menar att värden kan ha en motiverande effekt då de representerar ett önskat slutmål. Vi anser däremot att värdegrunden kan ses som en kombination av att cheferna förtränger arbetets negativa sidor samt att det ger dem motivation. Vi föreslår därmed att det snarare kan ses som en påminnelse om slutmålet att skapa läkemedel samt som något som distraherar dem från att bli stressade. Värdegrunden får dem på så sätt att se till ett större syfte vilket skulle kunna hjälpa dem att bortse från den stress som många av cheferna förklarar att de upplever. Denna funktion kan vara särskilt viktig för högt uppsatta chefer, som har ett stort ansvar inom organisationen och samtidigt står under press från högre nivåer. Värdegrunden fungerar således som en motivationsfaktor i deras dagliga arbete, där cheferna inspireras av budskapet i dem.

Vidare benämner Bang (1999) att *värden som motivationsfunktion* kan stödja den anställde genom att hjälpa hen rationalisera sina beslut i kontroversiella situationer. Detta kan relateras till att en chef kan rättfärdiga svåra och kontroversiella beslut genom att referera till företagets värden. Värdegrunden kan därmed anses ha en distraherande funktion, då problematiska beslut eller handlingar kan maskeras som överensstämmande med företagets värden för att avleda chefens uppmärksamhet från det obehagliga. Ett exempel på en sådan situation kan vara när en chef uttalar sig om att hen måste avskeda någon, men i samma mening betonar att handlingen görs i linje med värdet; *vi gör det rätta*. Detta visar hur en chef kan distrahera sig från att känna sig som en dålig medmänniska till att istället känna sig som en lojal chef som arbetar för att uppnå företagets värden. I den utgångspunkten ämnar vi att nyansera litteraturen genom att antyda att tvetydigheten skapar ett tolkningsrum som kan gynna chefen och fungera som en distraktion både för chefen själv, men också externt då de kan ses som representanter för företaget.

Till skillnad från Bang (1999) som implicerar att det behöver handla om svåra eller kontroversiella val, menar vi att det också är gynnsamt i många olika organisationssammanhang. Det illustreras när samma chef refererar till samma värde i två olika sammanhang: *Vi gör det rätta*. Å ena sidan antyder chefen att hen inte kan sova på natten om hen inte tar det rätta beslutet för medarbetaren, medan hen å andra sidan betonar att det viktigaste är att fatta det bästa beslutet för företaget. Detta antyder att chefen kan lyfta fram den tolkning av värdet som är mest fördelaktig för dess egna image. I ena situationen använder chefen värdet, *vi gör det rätta* för att framstå som godhjärtad gentemot medarbetaren, vilket skapar en medmänsklig bild av chefen. I den andra situationen tolkas uttrycket som att chefen är lojal mot företaget, vilket framhäver chefen som en dedikerad och lojal medarbetare. På så sätt kan värdegrunden även fungera som en distraktion från det mindre önskvärda i stunden.

5.2.3 Tvetydighet möjliggör meningsskapande

Sammantaget ser vi en enorm möjlighet från chefens perspektiv i att leda i en organisation med diffusa värden. Alvesson et al. (2021) konstaterar att "vagheten kan göra att värdegrunder kraschar" (s.204). Vi argumenterar däremot för motsatsen; att det är just

tvetydigheten som skapar möjligheter och ger funktion för chefen i organisationen. Studien visar att vissa av chefernas uttalanden indikerar att värdegrunden ibland uppfattas som tomma ord, svåra att tyda och tolka. De kritiska rösterna inom området implicerar därav att dessa värden bör avfärdas. Till skillnad från det hävdar vi att det ur chefens perspektiv skapar en tolkningsmöjlighet som kan gynna både organisationen externt och chefen själv.

Vi tydliggör detta genom att tolkningsutrymmet ger en nyckel till makt, kan fungera som en framgångssaga och kan vara en distraktion. Genom detta skapas mening till värdegrunden vilket således kan användas som ett viktigt verktyg för att stödja chefens val. Därav skulle vi i ett chefsperspektiv lägga till att funktionen *värden som meningsskapande* i Rokeach (1973) funktioner av värden och värdegrund. Varken Bang (1999) eller Rokeach (1973) beaktar hur värdegrunden kan ha en funktionalitet för chefen gentemot organisationen. Litteraturen tyder på, med stöd av Philipson (2011), att det är chefens uppgift att skapa mening kring värdegrunden och att få medarbetare att uppleva sitt arbete som meningsfullt. Det är med andra ord inget nytt att koppla ihop värdegrundsarbete och meningsfullhet, däremot kopplas de oftast samman i kontexten av att skapa motivation. Vi hävdar emellertid att funktionen behövs eftersom meningsskapande av värdegrunden inte enbart kan användas av chefen för att främja motivation, utan också kan ha en hjälpande effekt genom att legitimera chefens beslut utåt i organisationen. Värdegrunden kan således skapa mening och tydlighet kring chefens agerande och beslutsfattande, vilket stärker deras legitimitet och förtroende utåt i organisationen.

6. Slutsats

I följande avsnitt redovisas studiens slutgiltiga slutsatser och praktiska implikationer. Det teoretiska bidraget sammanfattas och slutligen föreslås förslag för framtida forskning.

Studien har undersökt hur högt uppsatta chefer på AstraZeneca upplever företagets värdegrund, samt vilka funktioner den har för dem. Syftet med studien är att bidra med en mer nyanserad bild av vilken betydelse en värdegrund kan ha, utifrån ett chefsperspektiv. Intresset för denna studie väcktes ur den splittrade debatt som på senare tid har uppstått med kritiska röster som hävdar att en värdegrund oftast bara är meningslösa tomma ord. Vår studie behandlar det vi benämner för värdegrundens gåta, där cheferna upplever att värdena är enade och skapar riktning, men där de mellan raderna kan tolkas som diffusa.

Vi argumenterar visar däremot att det finns ett värde i en värdegrund, som fyller en viktig funktion för chefer på AstraZeneca utöver att vara några vaga riktmärken. Vi har identifierat tre viktiga funktioner att addera till debatten om värdegrundsarbete från ett chefsperspektiv: *värdegrund som nyckel till makt*, *värdegrund som framgångssaga* och *värdegrund som distraktion*.

För det första visar det empiriska materialet att företagets värdegrund spelar en avgörande roll i chefernas beslutsfattande. Cheferna gynnas av värdegrundens tvetydighet eftersom det ger dem möjlighet och makt att göra egna tolkningar vilket innebär att de kan styra och påverka medarbetare utifrån egna uppfattningar. Därmed menar vi att funktionen värdegrunden fyller för cheferna kan ses i termer av *värdegrund som nyckel till makt*.

För det andra identifierades värdegrunden som en symbolisk kraft i företaget, där chefernas berättelser om företagets VD förstärker deras engagemang och stolthet, vilket har gjort att värdegrunden blivit djupt rotad i organisationskulturen. Dessa berättelser som är starkt förankrade i företagets värdegrund agerar som symboler och bidrar till ett positivt narrativ av värdegrunden. Därmed kan vi betrakta detta som *värdegrund som framgångssaga*.

För det tredje verkar värdegrunden fungera som en distraktion för cheferna, vilket får dem att lyfta blicken från det praktiska och specifika i deras arbete. Denna distraktion blir meningsfull som förenkling av chefernas vardag, vilket gör det lättare för dem att hantera

tuffa beslut och utmaningar de ställs inför. Därmed föreslår vi att värdegrunden bör ses i termer av *värdegrund som distraktion*.

Till sist för vi ett resonemang att den uppenbara tvetydigheten i företagets värdegrund medför en möjlighet för cheferna till meningsskapande. De diffusa värdena gör att cheferna kan använda tolkningsutrymmet för att använda den mening som passar bäst i sammanhanget och skapa förtroende utåt i organisationen.

6.1 Teoretiskt bidrag och praktiska implikationer

Genom att studera hur högt uppsatta chefer upplever företagets värdegrund, bidrar vår studie till en djupare förståelse av värdegrundsarbete från ett chefsperspektiv. Denna studie ger på så sätt en nyanserad förståelse till varför högt uppsatta chefer, som Alvesson et al. (2021) nämner, ofta återfinns i facket *idealister*. Vår studie visar på ett stort engagemang för företagets värdegrund bland cheferna. I studien sammankopplas begreppet värdegrund med en rad metaforer i syfte att öka förståelsen kring dess roll i verksamheter. Dessutom nyanserar vi och exemplifierar Rokeach (1973) funktioner av värden utifrån ett chefsperspektiv, där vi bidrar till funktionen *värden som meningsskapande*. Studien är således relevant för både företag och chefer, med tanke på att den praktiska implikationen, från chefs perspektiv, tyder på att företag inte bör vara rädda för att använda abstrakta värden i sin värdegrund. Vår studie visar att de studerade cheferna inte betraktar otydliga värden som problematiska. En vag värdegrund kan istället ses som fördelaktig då det möjliggör individuella tolkningar vilket chefer, i sin tur, kan använda för att framhäva sig själva i ett visst ljus beroende på vilken situation de befinner sig i.

6.2 Förslag på vidare forskning

I denna studie har vi valt att fokusera på hur högt uppsatta chefer inom forskningsavdelningen på AstraZeneca upplever värdegrundsarbete samt vilken funktion värdena har för dem. Våra slutsatser baseras specifikt på personer som innehar ledande positioner, vilket begränsar oss i generella slutsatser om värdegrundens inverkan på hur den påverkar andra anställda samt organisationen som helhet. Därmed kan det vara intressant att utföra en komparativ studie för att undersöka om upplevelsen och funktionen av värdegrunden skiljer sig åt mellan olika avdelningar och roller inom en organisation. På så sätt kan man bidra till forskningsfältet genom att undersöka om chefers upplevelser av

värdegrunder skiljer sig från hur andra anställda upplever värdegrundsarbetet. Vidare framkom det, genom det empiriska materialet, att det även hade varit av intresse att studera hur värdegrundsarbete kan bidra till normativ kontroll, och mer specifikt *concertive control*, bland chefer. Detta då vi såg tecken på en sådan typ av kontroll i vår empiri och analys, men på grund av studiens fokus valde vi att avgränsa oss till en annan typ av styrning.

Referenslista

Alvesson, M. (2019). Företagskultur och organisationsidentitet - stödjande normsystem eller hjärntvätt, i: Alvesson, M & Sveningsson, S (red), *Organisationer, ledning och processer*, Sverige: Studentlitteratur, s. 169 - 194

Alvesson, M., Jansson, A., & Blom, M. (2021). Värdet av värdegrunder, Riga: Livonia Print

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007). Unraveling HRM: Identity, Ceremony, and Control in a Management Consulting Firm. *Organization Science*, vol. 18, no 4, s. 711–723.

Alvesson, M., & Spicer, A. (2019). Dumhetsparadoxen, Sverige: fri tanke.

AstraZeneca. (u.å.). Om oss på AstraZeneca, <https://www.astrazeneca.se/om-oss.html> [Hämtad 5 Maj 2024]

AstraZeneca. (2012). AstraZeneca-årsredovisning [pdf], https://www.astrazeneca.com/content/dam/az/Investor_Relations/annual-reports-homepage/2012-Annual-Report-Swedish.pdf

Bang, H. (1999). Organisationskultur, Sverige: Studentlitteratur.

Barchiesis, M. A., och Bella, A. L. (2014). An Analysis of the Organizational Core Values of the World's Most Admired Companies. *Knowledge and Process Management*. vol. 21, no 3, s. 159-166.

Barely, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and Devition: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*. vol. 37, no.3, s. 363-399.

Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance beyond Expectations, New York: The Free Press.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership. *Leadership Quarterly*, vol. 10, no 2, s. 181-217.

Bass, B. M. (1985). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, vol. 18, no. 3, s. 19-31

- Bringselius, L. (2019). Kultur och värdegrundsarbete ur ett tillitsperspektiv. [pdf], https://lucris.lub.lu.se/ws/portalfiles/portal/70498269/2019_TD_rapport_06_Bringselius_kultur_och_v_rdegrund_rev_final.pdf
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). Företagsekonomiska forskningsmetoder, uppl. 3, Stockholm: Liber
- Cordial. (2005). Cordialstudien 2005: Värden och värderingar [pdf], <https://bcarena.wordpress.com/wp-content/uploads/2008/06/varden-och-varderingar-cordial-2005.pdf>
- Ferguson, J., & Milliman, J. (2008). Creating Effective Core Organizational Values: A Spiritual Leadership Approach. *International Journal of Public Administration*, vol. 31, no 4, s. 439-459
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context, *Online Readings in Psychology and Culture*, vol. 2, no 8
- Kirkhaug, R. (2015). Värdebaserat ledarskap: Förutsättningar för modernt ledarskap, Sverige: Studentlitteratur
- Lambert, S.J. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, vol. 43, no 5, s. 801-815
- Lencioni, P. M. (2002). Making your values mean something. *Harvard Business Review*, vol. 80, no 7, s. 113-117
- Nemeth, C. J. (1997). Managing Innovation: When Less is More. [pdf], <https://www.innovationresource.com/wp-content/uploads/2014/08/16-Nemeth-When-Less-is-More.pdf>
- Philipson, S. (2011). Kan en värdegrund skapa framgång?, Lund: Studentlitteratur.
- Philipson, S. (2004). Etik och företagskultur: att styra med hjälp av värden, Lund: Studentlitteratur.
- Rennstam, J. (2017). Control. *The international Encyclopedia of Organizational Communication*

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material. *Handbok i kvalitativa metoder*, s. 194-210

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*, New York: The Free Press.

Schein, E. H. (2010) *Organizational Culture and Leadership*, uppl. 4, USA: HB Printing

Sveriges Kommuner och Landsting. (2008). Öka styrbarheten med en gemensam värdegrund!, <https://issuu.com/sverigeskommunerochlandsting/docs/7164-361-2> [Hämtad 25 maj 2024]

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. *Psychology of Intergroup Relation*, s. 7-24.

Trollestad, C. (2000). *Etik & Organisationskulturer - Att skapa en gemensam värdegrund*, Sverige: Svenska Förlaget.

Tsai, Y. (2011). Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction, *BMC Health Services Research*, vol. 11. no. 1, s. 98-106.

Turner, J. C., & Reynolds, K. J. (2010). The story of Social Identity, i: Postmes, T. and Branscombe, N., (red.), *Rediscovering Social Identity: Core Sources*, New York: Psychology Press, s. 13-32.

Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building, *European Journal of Marketing*, vol. 37, no. 7/8, s. 1017-1040.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, USA: SAGE Publications

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*, USA: Prentice Hall.

Appendix

AI-användning

Följande frågor har ställts via Chat GPT:

1. Vad skulle man kunna studera inom läkemedelsbranschen relaterat till ledarskap?
2. Vad kan man studera inom kunskapsintensiva företag?
3. Vad finns det för symboler relaterade till “kraftfulla värden”?
 - a. Kan du skifta fokus från ledarskap till att värdena ger kraft till organisationen och verksamheten?
4. Hur skriver man VDn?
5. Vad menas med att någon är pragmatisk?
6. Säger man “en morot i vardagen”?
7. Kan du föreslå några synonymer för ordet “radera”?
8. Kan du föreslå symboler för något som är avgörande för att överleva?
9. Hur skulle du beskriva idealistiska mål?
10. Är pragmatisk idealist en vedertagen term?
11. Vem var Rokeach?
12. Vad är dom vanligaste värdeorden?
13. Kan du föreslå några synonymer för ordet menar att?